

ASSA ABLOY Årsredovisning 2002





Innehåll

År 2002 i korthet	3
VD och koncernchef, Carl-Henric Svanberg	4
Koncernens utveckling i sammandrag	8
ASSA ABLOY-aktien	10
ASSA ABLOY och låsbranschen	12
Strategi och finansiella målsättningar	13
Ledningsfilosofi	15
Ökat fokus på kunderna	16
Kundnytta skapar tillväxt	19
Miljöstyrning	22
Koncernintegration	24
Skandinavien	26
Finland	28
Centraleuropa	30
Sydeuropa	32
Storbritannien	34
Nordamerika	36
Södra stillahavsregionen	40
Nya marknader	42
Hospitality	46
Identifiering	48
Dörrautomatik	50
Förvaltningsberättelse	52
Koncernens resultaträkning och kassaflödesanalys	58
Koncernens balansräkning	59
Moderbolagets resultaträkning och kassaflödesanalys	60
Moderbolagets balansräkning	61
Redovisnings- och värderingsprinciper	62
Finansiell riskhantering	64
Noter	65
Revisionsberättelse	74
ASSA ABLOYs styrelse	75
ASSA ABLOYs ledningsgrupp	76
Adresser	78



Ordinarie bolagsstämma i
ASSA ABLOY AB hålls på
Norra Latin, Drottninggatan 71 B,
Stockholm, kl. 16.00 måndagen
den 26 mars 2003.

**Anmälan om deltagande i
bolagsstämman**

Aktieägare som önskar delta i
bolagsstämman skall – dels vara
införd i den av Värdepappers-
centralen VPC AB förda aktieboken
senast den 14 mars 2003,
- dels anmäla sitt deltagande till
ASSA ABLOY AB, Box 70340,
107 23 Stockholm,
tel. 08-506 485 00,
fax. 08-506 485 85 eller
www.assaabloy.com senast
kl. 16.00 den 20 mars 2003.

Vid anmälan måste följande anges:
aktieägarens namn, personnummer
(organisationsnummer), samt
information om antalet aktier.

Aktieägare som låtit förvaltar-
registrera sina aktier måste
dessutom, för att äga rätt att delta
i stämman, begära att tillfälligt
föras in i den av VPC förda aktie-
boken. Aktieägaren måste under-
rätta förvaltaren härom i god tid
före den 14 mars 2003, då
registreringen måste vara verkställd.

**Ekonomisk information från
ASSA ABLOY kommer att
publiceras enligt följande:**

Delårsrapporter:

Första kvartalet: 29 april 2003
Andra kvartalet: 7 augusti 2003
Tredje kvartalet: 7 november 2003

**Fjärde kvartalet och
bokslutskommuniké 2003:**
6 februari 2004

Årsredovisning 2003:
mars 2004

Årsredovisningar och rapporter kan
beställas från ASSA ABLOY AB
Box 70340
107 23 Stockholm
Tel: 08-506 485 00
Fax: 08-506 485 85
www.assaabloy.com

Bo Dankis, ny VD och koncernchef

Bo Dankis, Group Vice President och ansvarig för
ASSA ABLOY Sydeuropa, tar över som VD och
koncernchef den 26 mars 2003.

Carl-Henric Svanberg blir VD och koncernchef
i Ericsson den 8 april 2003.

Avsikten är att Carl-Henric Svanberg kvarstår i
ASSA ABLOYs styrelse och utses till vice styrelse-
ordförande jämte Melker Schörling.



ASSA ABLOYs strategi sammanfattad i tre steg:

- Skapa en global närvaro och stegvis lägga till nya specialområden
- Utnyttja synergieffekter och utveckla koncernens styrka
- Öka fokus på kundnyttan och därigenom skapa tillväxt

År 2002 i korthet:

Fortsatta förbättringar och tillväxt trots svåra marknadsförhållanden

- Omsättningen ökade med 13 procent till 25 397 MSEK (22 510)
- Organisk tillväxt för jämförbara enheter uppgick till 2 procent
- Resultat före skatt ökade med 23 procent till 2 015 MSEK (1 642*)
- Vinst per aktie ökade med 18 procent till 3,53 SEK (2,98*)
- Vinst per aktie exklusive goodwillavskrivningar ökade med 14 procent till 6,13 SEK (5,39*)
- Operativt kassaflöde uppgick till 3 525 MSEK (2 338)
- Förvärv av Besam

Besam är världsledande på området Dörrautomatik med en årlig omsättning om 2 miljarder SEK och en rörelsemarginal överstigande 10 procent. Marknaden för Dörrautomatik har visat en uthållig tillväxttakt på 7-10 procent per år. ASSA ABLOYs strategi bygger på att skapa lösningar för säkerhet mot intrång och som samtidigt medger snabb och trygg utrymning samt är enkla och bekväma att använda. Dessa produkter och system får en allt ökad betydelse i samhället och har hittills varit en begränsad del av ASSA ABLOYs produktportfölj.

■ Mycket starkt kassaflöde

Operativt kassaflöde efter betald skatt uppgick till 3 miljarder SEK, en ökning med 67 procent jämfört med 2001. Ökningen är till stor del hänförlig till ASSA ABLOYs långsiktiga arbete med att reducera rörelsekapitalbindningen samt kostnadseffektiva investeringar. Operativt kassaflöde efter skatt per aktie uppgick till 8,26 SEK (5,07), en ökning med 63 procent.

■ Fortsatta marginalförbättringar

Kontinuerlig benchmarking mellan enheterna ger fortsatt resultat i form av ökad produktivitet och marginalförbättringar i många enheter däribland Yale-enheter. Under året har tydligare fokus lagts på koncerngemensamt inköpsarbete med målsättning att reducera antalet leverantörer och tillvarata koncernsynergier.

*exkl. reservering avseende Merrimac-tvisten, 12,5 MUSD plus ränta (166 MSEK)

”Värde skapas med nöjda kunder”

Vi har skapat en global närvaro. Vi har också kommit långt i arbetet med att bygga en sammanhållen koncern med en gemensam filosofi. Nu är tiden mogen att fokusera ännu hårdare på våra kunder och på att erbjuda mervärden som bygger på ökad säkerhet, trygghet och användarvänlighet.

I den här årsredovisningen finns många exempel på hur vi dagligen arbetar för att försöka överträffa förväntningarna hos våra kunder världen över. Bara genom att skapa genuina värden för dem kan vi nå tillväxt och – i det långa loppet – värde för våra aktieägare.

Ännu ett framgångsrikt år i en svag ekonomisk tid

Låsmarknaden försvagades något beroende på en allmänt svag ekonomisk utveckling. Samtidigt ökar intresset och efterfrågan för säkerhet i en värld som blir alltmer osäker. På samma sätt växer intresset för mer användarvänliga och intelligenta låssystem, vilket öppnar nya affärsmöjligheter.

Försäljningen ökade med 13 procent, till 25 397 miljoner kronor. I lokala valutor var ökningen ännu större, 17 procent. Resultatet före skatt ökade med 23 procent till 2 015 miljoner kronor. Vår strävan efter operativ effektivitet fortsätter med ett stort antal förbättringsåtgärder i hela koncernen. Marginalerna ökar och potentialen för ytterligare förbättringar är stor.

Vinsten per aktie steg med 18 procent. Koncernens operativa kassaflöde uppgick till 3 525 miljoner kronor, vilket motsvarar 175 procent av resultatet före skatt. Ökat produktionssam-

arbete inom koncernen liksom minskade ledtider och lager bidrar till det starka kassaflödet.

Våra olika regioner och deras bolag fortsätter att stärka sina positioner. Jag vill helt kort peka på några av förra årets viktiga händelser i de olika regionerna.

I Skandinavien ökade försäljning och marginaler stabilt under hela året. I Sverige bidrog framgångsrika produktlanseringar till tillväxten. Vårt norska gjuteri flyttades framgångsrikt till Rumänien under året, i ett fascinerande projekt som inkluderade 73 lastbilar fullastade med produktionsutrustning. I Finland stagnerade marknaden däremot, till stor del på grund av den dramatiska nedgången på telekomområdet.

Inom övriga Europa var den tyska marknaden särskilt svag. För att anpassa oss till detta minskar vi arbetsstyrkan där med 280 personer. I detta ingår också flytt av viss produktion till Rumänien. I Spanien löper integrationen av marknadsledaren TESA bra. Bolaget



har en imponerande styrka och företagsanda som även smittar av sig inom koncernen. De franska enheterna fortsätter att utvecklas positivt, medan utvecklingen i Italien, där vår ställning inte är lika stark, går något långsammare.

Utvecklingen i Storbritannien är uppmuntrande, även om resultaten ännu inte återspeglar de initiativ som tagits. Ledtiderna har förkortats kraftigt, och ett stort antal produktlanseringar under året förväntas öka tillväxttakten.

Verksamheten i Nordamerika visade stabil tillväxt med ökande marginaler trots en alltmer försvagad ekonomi. Integrationen av Yale, som särskilt berörde lås- och beslagsföretagen, slutfördes framgångsrikt. Den pågående sammanslagningen av dörrverksamheterna fortskrider väl och enligt plan. Karmfabriken med 160 anställda i Oklahoma avvecklades under hösten och tillverkningen flyttades utan produktionsstörningar till Curries i Mason City. Viss arbetsintensiv dörrtillverkning håller dessutom på att flyttas till Mexiko. Kanada och Mexiko har utvecklats till stora och viktiga marknader för oss, och vi har kunnat notera god tillväxt och lovande marginalförbättringar.

Södra stillahavsområdet, Australien och Nya Zeeland var den del av koncernens traditionella låsverksamhet som uppvisade de bästa resultaten förra året. Försäljningen utvecklades mycket väl med ett flertal tillväxtprojekt i samarbete med andra systerbolag inom gruppen. Resultatet ökade rejält inom alla enheter.

Nya Marknader avslutade året starkt efter en svag inledning. Sydafrika och Brasilien noterade de största framgångarna, medan Israel och Asien åter tog fart mot slutet av året sedan utrensningen av olönsamma produkter

i framförallt Asien avslutats. Lönsamhetsutvecklingen har generellt sett varit mycket god.

Gruppen för identifieringsteknologi hade ett bra år, med framgångsrik integration av det nyförvärvade bolaget Indala. Flera ytterligare mindre förvärv gjordes. Den starka organiska tillväxten drivs på av en ökande efterfrågan på passerkontrollösningar. Hotellverksamheterna drabbades av en lägre efterfrågan till följd av ett minskat resande. Genom snabba och kraftfulla besparingar har man trots detta lyckats öka resultatet och bolagen är nu väl anpassade till de lägre volymerna.

Strategi med sikte på närvaro och tillväxt

Vår tillväxtstrategi kan indelas i tre steg.

- Skapa global närvaro, geografiskt och teknologiskt
- Utnyttja synergieffekter och utveckla koncernens styrka
- Öka förmågan att skapa värden för kunderna

Vi säkerställer vår globala närvaro

Vi har kommit långt i arbetet med att skapa en global närvaro genom förvärv. Vi är nu världens ledande låskoncern och finns representerade i alla viktiga regioner, både på mogna och nya marknader. Förvärven fortsätter, då det ännu finns vita fläckar på vår karta, men en stor del av den nödvändiga täckningen har redan uppnåtts. Genom intensiv benchmarking och korslärande av de bästa framgångsmodellerna när det gäller såväl marknadsföring som produktionsmetoder blir bolagen inom gruppen ständigt allt bättre i sin verksamhet.

Förvärvet av Besam är ett bra exempel på hur vi skaffat oss nytt

expertkunnande, och genom detta uppnått en världsledande ställning inom dörrautomatik. Det var ett viktigt strategiskt steg eftersom våra storkunder i ökande grad efterfrågar intelligenta totallösningar och vi nu kommer att bättre kunna driva utvecklingen inom detta område. Förvärvet av HID för två år sedan var lika viktigt. Bolaget har utvecklats starkt från början och givit oss en ledande position inom identifieringsområdet.

Vi bygger koncernen starkare

Det framgångsrika integrationsprojektet Volvo Ocean Race förde koncernens olika delar närmare varandra, och gav ett gensvar som överträffade alla förväntningar, såväl internt som externt. Projektet skapade en känsla av samhörighet och stolthet inom alla våra bolag. Inte minst höjde det intresset för att utnyttja synergieffekter inom utveckling, produktion, korsförsäljning och marknadsföring. Arbetet inom dessa områden har nu intensifierats, och bolagen kommer tillsammans att kunna åstadkomma mycket mer än de hade kunnat var för sig.

Intelligenta och innovativa låslösningar kräver större resurser för forskning och utveckling vilket vi nu kan klara med koncerngemensamma satsningar. Det ökande intresset för totallösningar kräver också ökat samarbete. Vi strävar därför efter ett tänkande inriktat mot gemensamma plattformar i det lokala utvecklingsarbetet, för att skapa förutsättningar för ökad samordnad produktion. En del av vår produktion överförs nu också till våra lågkostnadsanläggningar, främst i Rumänien, Mexiko och Kina.

Ökat fokus på kundnytta

I en värld där säkerhet ses som allt viktigare är behovet av förbättrade och mer avancerade låslösningar uppenbart. Vi har en fascinerande tillväxtpotential genom vårt världsomspännande försäljningsnätverk. Inte minst tack vare den stora existerande basen av installerade lås. Det finns för närvarande runt en miljard lås installerade runt om i världen som bär något av koncernens varumärken. Det stadigt ökande behovet av säkerhet leder dessutom till att lås kommer uppgaderas eller bytas ut i genomsnitt tre till fyra gånger under en byggnads livslängd.

Genom korsförsäljning inom koncernen kan vi erbjuda våra kunder ett komplett utbud av produkter. Detta utbyte av produkter möjliggörs av en gemensam databas och ett koncerngemensamt gränssnitt för internhandel. Genom att gemensamt utveckla avancerade tekniska lösningar kan vi erbjuda produkter och system med unika värden för våra kunders lokala behov.

Även distributionen håller på att gradvis förändras. Det finns två trender, dels mot mer direkt marknadskontakt, dels mot mer specialinriktad distribution. Mellanled som inte tillför något mervärde försvinner, och detta för oss närmare användarna. Dagens låslösningar blir alltmer sofistikerade och alltmer specifika kundbehov måste tillfredställas. Därför finns stora fördelar för distributörer som inriktar sig på väldefinierade användargrupper, exempelvis storföretag, mindre och mellanstora företag eller privata hem. Både distributörer och tillverkare tillför värde genom att utarbeta låslösningar, och detta ökar möjligheterna för oss att tillsammans utveckla hela kedjan av mervärden.

Goda tillväxtmöjligheter

Vi ser varje dag exempel på hur efterfrågan på säkerhet och trygghet ökar i hela världen. Det finns stora skillnader i allmän säkerhetsnivå mellan olika länder, och vi kan fortfarande göra mycket för att utveckla marknaden och tillgodose kundernas behov av säkra, trygga och användarvänliga låslösningar. Utvecklingen av mer avancerade totallösningar för större byggnader har bara inletts. Att utveckla detta vidare är en avgörande beståndsdel i vår affärsidé och rymmer en stor tillväxtpotential.

Vi har nu skapat en plattform att bygga vidare på. Förvärven kommer att fortsätta, men de är nu inte av lika central betydelse för vår tillväxt. Vår organisation fungerar bättre än någonsin, men det finns fortfarande stora möjligheter till marginalförbättringar. Vi har kommit in i den tredje fasen i vår strategiska utveckling, med ökat fokus på att erbjuda ökad kundnytta. Framtidsutsikterna är fortsatt ljusa, och vi kan se fram emot en fortsatt positiv utveckling av omsättning och resultat.

Stockholm, februari 2003

Carl-Henric Svanberg
VD & koncernchef



Strategin kvarstår när Bo Dankis tar över

Då Carl-Henric Svanberg blir verkställande direktör och koncernchef i Ericsson i april 2003 efterträds han av Bo Dankis.

Bo Dankis är född 1954 och är utbildad civilingenjör vid Linköpings tekniska högskola. Han har lång erfarenhet av att leda internationella företag. Han kom från ABB i Japan till ASSA ABLOY France 1997. Sedan 2000 har han varit Group Vice President och ansvarig för ASSA ABLOY South Europe.

– Vår strategi och våra mål ligger fast, säger Bo Dankis.

– Vi har skapat en global närvaro. Vi har också kommit långt i arbetet med att skapa en enad koncern med gemensamma värderingar och arbets sätt. Nu är tiden inne att fokusera ännu mer på våra kunder och hur vi kan skapa värde för dem med ökad säkerhet, trygghet och bekvämlighet. På detta sätt kommer vi att säkerställa fortsatt tillväxt och lönsamhet.

– Historiskt sett har vi producerat tekniskt avancerade produkter, men vi har inte alltid gjort detta som ett direkt gensvar på kundernas uttryckliga behov. Vi måste skapa en mycket större förståelse för behoven hos produkternas slutanvändare, säger han, och avslutar: – Jag är fylld av tillförsikt och entusiasm inför uppgiften att leda ASSA ABLOY framåt.

Koncernens utveckling i sammandrag:

Resultaträkning

	2002 MEUR ¹⁾	2002 MSEK	2001 MSEK	2000 MSEK
Omsättning	2 779	25 397	22 510	14 394
Kostnad för sålda varor	-1 699	-15 526	-13 863	-8 568
Bruttoresultat	1 080	9 871	8 647	5 827
Försäljnings- och adm. kostnader	-687	-6 276	-5 488	-3 719
Rörelseresultat före goodwillavskrivningar	393	3 595	3 159	2 107
Goodwillavskrivningar	-105	-957	-860	-387
Jämförelsestörande poster	-	-	-166	-
Rörelseresultat	289	2 638	2 133	1 720
Finansnetto	-69	-631	-664	-331
Resultatandel i intressebolag	1	8	7	12
Resultat före skatt	220	2 015	1 476	1 402
Skatter	-75	-689	-507	-453
Minoritetsandel	-6	-56	-20	-34
Årets resultat	139	1 270	949	915

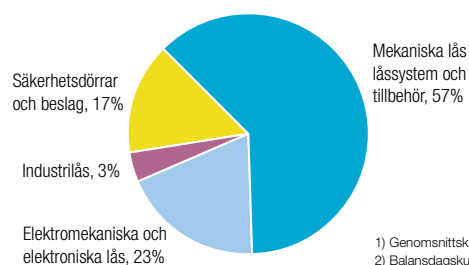
Operativt kassaflöde

	2002 MEUR ¹⁾	2002 MSEK	2001 MSEK	2000 MSEK
Rörelseresultat före goodwillavskrivning	393	3 595	3 159	2 107
Avskrivningar	104	950	861	598
Rörelsens nettoinvesteringar	-92	-839	-830	-497
Förändring av rörelsekapitalet	44	405	-77	-94
Erlagd och erhållen ränta	-64	-581	-817	-357
Ej kassaflödespåverkande poster	-1	-5	43	-2
Operativt kassaflöde	386	3 525	2 338	1 756

Sysselsatt kapital och finansiering

	2002 MEUR ²⁾	2002 MSEK	2001 MSEK	2000 MSEK
Sysselsatt kapital	2 915	26 701	27 861	19 779
- varav goodwill	1 770	16 213	16 371	12 078
Nettoskuld	1 527	13 989	15 534	8 560
Minoritetsintresse	36	331	481	560
Eget kapital	1 352	12 381	11 846	10 659

ASSA ABLOYs produktportfölj



- 1) Genomsnittskurs EUR/SEK 9,14
- 2) Balansdagskurs EUR/SEK 9,16
- 3) Inklusive export från respektive enhet
- 4) Försäljning till kunder i respektive land
- 5) Tyskland, Nederländerna, Schweiz och Österrike
- 6) Frankrike, Belgien, Italien och Spanien
- 7) Afrika, Asien, Israel, Sydamerika och Östeuropa

Omsättning per organisatorisk enhet ³⁾

		2002	2001	2000
Skandinavien	MSEK	1 970	1 914	1 889
Finland	MEUR	126	126	125
Centraleuropa ⁵⁾	MEUR	175	155	121
Sydeuropa ⁶⁾	MEUR	407	314	263
Storbritannien	MGBP	86	86	48
Nordamerika	MUSD	1 078	937	589
Södra stillahavsregionen	MAUD	216	158	145
Nya marknader ⁷⁾	MSEK	1 952	2 029	981
Hospitality	MNOK	816	920	1 005
Identifiering	MUSD	132	106	-
Dörrautomatik	MSEK	1 015	-	-
Totalt	MSEK	25 397	22 510	14 394

Omsättning per land ⁴⁾

	2002 MEUR ¹⁾	2002 MSEK	2001 MSEK	2000 MSEK
USA	1 135	10 376	9 935	5 418
Frankrike	225	2 061	1 904	1 647
Storbritannien	175	1 602	1 545	763
Tyskland	118	1 079	963	780
Mexiko	109	993	445	152
Sverige	107	981	855	839
Australien	94	863	775	724
Spanien	87	797	341	178
Kanada	80	733	661	373
Finland	73	663	662	606
Norge	66	600	538	500
Nederländerna	53	487	304	167
Danmark	46	418	424	365
Asien (exkl. Kina)	43	396	450	248
Italien	42	381	344	214
Mellanöstern	33	299	282	201
Belgien	30	273	248	171
Kina	29	268	286	125
Tjeckien	25	228	200	165
Sydafrika	22	198	150	40
Sydamerika	21	194	185	94
Nya Zeeland	21	190	66	39
Centralamerika (exkl Mexiko)	20	180	141	46
Schweiz	19	178	137	57
Ryssland	13	116	54	28
Portugal	11	96	49	40
Baltikum	7	66	59	43
Polen	7	64	65	55
Rumänien	5	46	50	48
Övriga länder	62	571	392	268
Totalt	2 779	25 397	22 510	14 394

Nyckeltal **

	2002	2001	2000 **	1999 **	1998
Omsättning, MSEK	25 397	22 510	14 394	10 277	8 582
Organisk tillväxt, %	2	3	5	5	6
Bruttomarginal (EBITDA), %	17,9	17,9	18,8	18,1	18,5
Rörelsemarginal före goodwillavskrivningar (EBITA), %	14,2	14,0	14,6	13,5	12,8
Rörelsemarginal (EBIT), %	10,4	10,2 *	12,0	11,6	11,2
Resultat före skatt, MSEK	2 015	1 642 *	1 402	981	748
Vinstmarginal (EBT), %	7,9	7,3 *	9,7	9,5	8,7
Operativt kassaflöde, MSEK	3 525	2 338	1 756	1 218	1 028
Operativt kassaflöde / Resultat före skatt	1,75	1,42 *	1,25	1,24	1,37
Nettoinvesteringar, MSEK	839	830	497	391	316
Avskrivningar, MSEK	1 907	1 721	985	667	623
Balansomslutning, MSEK	33 261	34 669	26 029	11 241	9 219
Eget kapital, MSEK	12 381	11 846	10 659	5 269	2 715
Nettoskultsättning, MSEK	13 989	15 534	8 560	2 998	4 237
Sysselsatt kapital, MSEK	26 701	27 861	19 779	8 534	6 984
Sysselsatt kapital, exkl goodwill, MSEK	10 487	11 490	7 701	5 288	4 460
Soliditet, %	38,2	35,6	43,1	49,2	29,8
Räntetäckningsgrad	3,9	3,5 *	5,5	5,3	4,4
Nettoskultsättning / eget kapital	1,13	1,31	0,8	0,57	1,56
Avkastning på eget kapital, %	9,9	8,9 *	13,3	16,2	19,0
Avkastning på sysselsatt kapital före goodwillavskrivningar, %	33,3	32,9 *	34,2	28,7	26,4
Avkastning på sysselsatt kapital, %	9,9	9,7 *	13,7	15,6	15,2
Operativ avkastning på sysselsatt kapital, %	13,4	13,3 *	16,7	17,9	17,4
Vinst per aktie efter skatt och full konvertering, SEK	3,53	2,98 *	2,73	2,00 ***	1,76 ***
Vinst per aktie efter skatt och full konvertering exklusive goodwill, SEK	6,13	5,39 *	3,88	2,61	2,21
Ränta konvertibelt förlagslån netto efter skatt, MSEK	27,2	9,0	8,5	8,7	11,7
Kassaflöde per aktie efter skatt och full konvertering, SEK	9,08	8,07 *	5,81	4,10 ***	3,75 ***
Eget kapital per aktie efter full konvertering, SEK	35,85	35,80	30,58	16,95 ***	9,93 ***
Antal aktier, 1000-tal	365 918	353 751	352 453	314 409	284 304
Antal aktier efter full konvertering, 1 000-tal	370 935	361 730	356 712	324 200	295 448
Medeltal antal anställda	28 754	24 211	16 881	12 654	10 545

* Nyckeltal för år 2001 är exklusive jämförelsestörande poster.

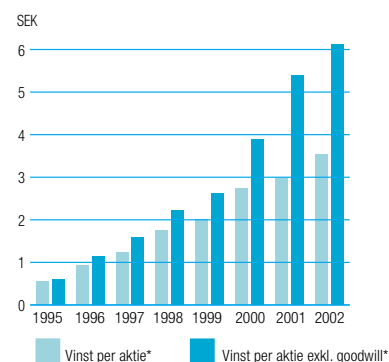
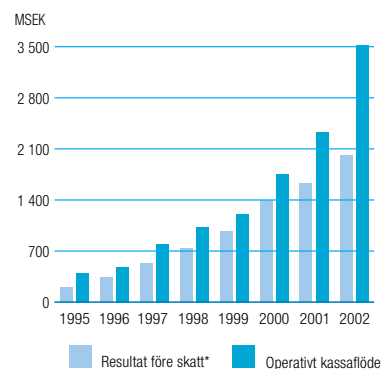
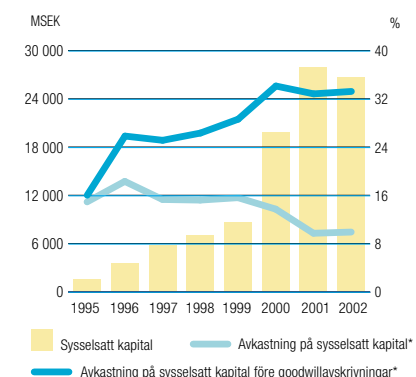
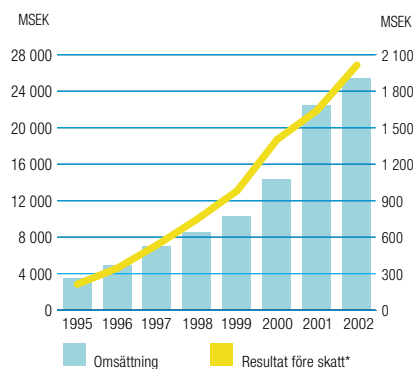
** Nyckeltal för år 1999 och 2000 har justerats med anledning av byte av redovisningsprincip.

*** Har justerats för nyemission med korrektionsfaktor 0,987.

Definitioner

- Organisk tillväxt:** Förändring av omsättning i jämförbara enheter i lokal valuta efter justering för förvärv och valutakurseffekter.
- Bruttomarginal:** Rörelseresultat före avskrivningar i förhållande till omsättning.
- Rörelsemarginal före goodwillavskrivningar:** Rörelseresultat före goodwillavskrivningar i förhållande till omsättning.
- Rörelsemarginal:** Rörelseresultat i förhållande till omsättning.
- Vinstmarginal:** Resultatet före skatt i förhållande till omsättning.
- Operativt kassaflöde:** Se koncernens kassaflödesanalys.
- Nettoinvesteringar:** Investeringar i materiella anläggnings-tillgångar reducerat med försäljning av materiella anläggnings-tillgångar.
- Avskrivningar:** Avskrivningar på immateriella och materiella anläggningstillgångar.
- Nettoskultsättning:** Räntebärande skulder minskat med räntebärande placeringar.
- Sysselsatt kapital:** Balansomslutning minskad med räntebärande tillgångar, icke räntebärande skulder inklusive uppskjuten skatteskuld.
- Sysselsatt kapital exkl goodwill:** Balansomslutning minskad med räntebärande tillgångar, icke räntebärande skulder inklusive uppskjuten skatteskuld och goodwill.
- Soliditet:** Eget kapital inklusive minoritetsintressen i förhållande till balansomslutningen.
- Räntetäckningsgrad:** Resultat före skatt plus räntenetto dividerat med räntenetto.

- Avkastning på eget kapital:** Årets resultat plus räntekostnader efter skatt avseende konvertibelt förlagslån i förhållande till genomsnittligt eget kapital efter full konvertering.
- Avkastning på sysselsatt kapital före goodwillavskrivningar:** Resultat före skatt ökat med räntenetto och goodwillavskrivningar i förhållande till genomsnittligt sysselsatt kapital exklusive goodwill.
- Avkastning på sysselsatt kapital:** Resultat före skatt ökat med räntenetto i förhållande till genomsnittligt sysselsatt kapital.
- Operativ avkastning på sysselsatt kapital:** Resultat före skatt ökat med räntenetto och goodwillavskrivningar i förhållande till genomsnittligt sysselsatt kapital.
- Vinst per aktie efter skatt och full konvertering:** Årets resultat plus räntekostnader efter skatt avseende konvertibelt förlagslån i förhållande till vägt genomsnittligt antal aktier efter full konvertering.
- Vinst per aktie efter skatt och full konvertering exklusive goodwill:** Årets resultat exkl goodwillavskrivningar plus räntekostnader efter skatt avseende konvertibelt förlagslån i förhållande till vägt genomsnittligt antal aktier efter full konvertering.
- Kassaflöde per aktie efter skatt och full konvertering:** Årets resultat plus räntekostnader efter skatt avseende konvertibelt förlagslån, plus avskrivningar, plus minoritetens andel i resultatet, minus resultatandel i intressebolag samt justering för förändring i latent skatt i förhållande till vägt genomsnittligt antal aktier efter full konvertering.
- Eget kapital per aktie efter full konvertering:** Eget kapital ökat med konvertibelt förlagslån i förhållande till antal aktier efter full konvertering.



ASSA ABLOY-aktien:

ASSA ABLOY AB noterades på Stockholms Fondbörs den 8 november 1994. I oktober 1995 noterades aktien på A-listan. Kursen på ASSA ABLOY-aktien har fallit med 34,1 procent under 2002. Samtidigt har Stockholmsbörsens All-Share (SAX) fallit med 37,4 procent. Sista betalkurs vid årets slut var 99,50 SEK, vilket motsvarar ett börsvärde på 36 409 MSEK. Med samtliga aktier som tillkommer vid konvertering beräknas marknadsvärdet till 36 908 MSEK. Antalet aktieägare var vid årets slut cirka 21 450. Investerare utanför Sverige, inklusive Wärtsilä Corporation, svarar för 57 procent av kapitalet.

Den totala omsättningen av aktier var under året 355 miljoner aktier, vilket ger en genomsnittlig omsättning på 1 418 386 aktier per dag och motsvarar

cirka 101 procent av de börsnoterade aktierna.

Aktiekapitalet

ASSA ABLOYS aktiekapital uppgick vid årets slut till 365 918 034 SEK fördelat på 19 175 323 aktier av serie A och 346 742 711 aktier av serie B. Samtliga aktier har ett nominellt värde om 1,00 SEK och har lika rätt till andel i bolagets tillgångar och resultat. Varje aktie av serie A motsvarar tio röster och varje aktie av serie B en röst. Under 2002 har bolagets aktiekapital ökat genom en nyemission med 10 000 000 aktier av serie B.

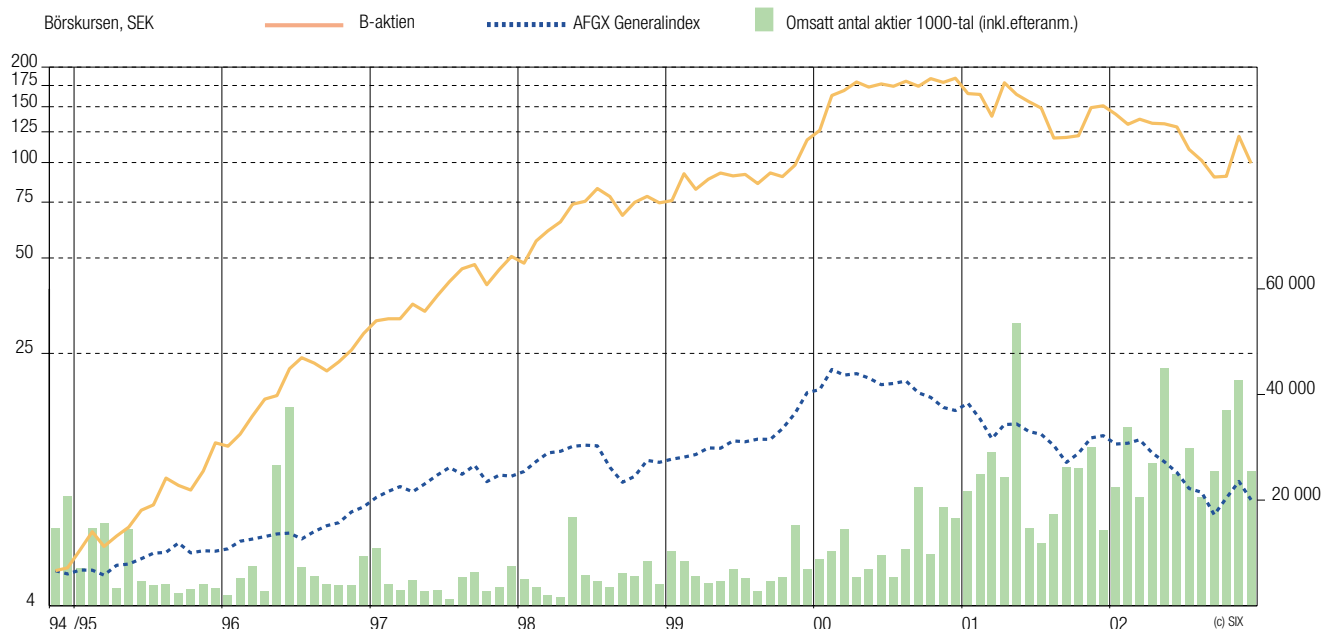
Personalkonvertibler

Koncernen har ställt konvertibla förlagslån till de anställda inom ASSA

ABLOY-koncernen. Det första förlagslånet emitterades under 1995, och cirka 400 anställda deltog i erbjudandet. Förlagslånet uppgick till 75 004 375 SEK och löpte under tiden 29 juni 1995 till 30 juni 2000.

Det andra förlagslånet emitterades under 1997. Totalt deltog 1 400 anställda i erbjudandet. Förlagslånet uppgick till 250 000 000 SEK och löpte under tiden från 8 december 1997 till 2 december 2002. Konvertering till aktier av serie B har skett under perioden 1 december 2000 till och med 15 november 2002. Efter konvertering, vid en konverteringskurs om 58,70 SEK, har 3 464 799 aktier tillkommit. Under 2002 har begäran om konvertering av skuldebrev till ett nominellt värde av 127,2 MSEK inlämnats.

ASSA ABLOY AB's aktieutveckling



2001 emitterades ett ytterligare konvertibelt förslagslån, INCENTIVE 2001, som är baserad på fyra serier med konvertibler, där varje serie hade ett värde av 25 MEUR. Den enda skillnaden mellan konvertibelserierna är konverteringskursen. Anställda i 16 länder fick erbjudandet, och 4 500 anställda valde att delta. Vid full konvertering – vid en konverteringskurs om 15,8 EUR för konvertibelserie 1, 19 EUR för serie 2, 22,1 EUR för serie 3 och 25,3 EUR för serie 4 – tillkommer 5 017 432 aktier. Konvertiblerna kan lösas in från och med oktober 2006.

Utdelning och utdelningspolitik

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att 1,25 SEK per aktie utdelas till aktieägarna för räkenskapsåret 2002, motsvarande en direktavkastning på B-aktiens slutkurs på 99,50 SEK den 30 december 2002 om 1,3 procent. Målet är att utdelningen långsiktigt ska utgöra cirka en tredjedel av ASSA ABLOYS genomsnittliga resultat efter schablonskatt (28 procent), dock alltid med beaktande av ASSA ABLOYS långsiktiga finansieringsbehov.

Data per aktie ¹⁾

SEK/aktie	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995
Vinst efter skatt och full konvertering	3,53	2,98 ⁵⁾	2,73	2,00 ⁶⁾	1,76	1,23	0,93	0,56
Utdelning	1,25 ²⁾	1,00	0,90	0,74	0,60	0,43	0,30	0,22
Direkt avkastning, % ³⁾	1,3	0,7	0,5	0,6	0,8	0,8	1,0	1,6
Vinst efter 28% schablonskatt	3,88	3,28 ⁵⁾	2,91	2,27	1,79	1,36	0,95	0,60
Utdelning i % ⁷⁾	32,2	30,5	30,9	32,6	33,5	31,6	31,6	36,7
Börskurs, i periodens slut	99,50	151,00	184,50	119,50	75,65	51,24	29,28	13,24
Högsta börskurs	159,50	186,00	206,70	140,00	92,73	52,95	28,97	15,16
Lägst börskurs	76,50	94,50	110,50	73,21	48,07	28,69	12,38	5,23
Eget kapital	35,85	35,80	30,58 ⁴⁾	16,95 ⁶⁾	9,93	8,64	5,40	4,37
Antal aktier (1000-tal) ⁴⁾	370 935	361 730	356 712	324 200	295 448	295 448	265 396	221 684

1) Justeringar har gjorts avseende genomförda nyemissioner. 2) Föreslagen utdelning. 3) Utdelning i procent av börskursen vid periodens slut. 4) Efter full konvertering. 5) Exklusive jämförelsestörande poster. 6) Nyckeltal har justerats med anledning av byte av redovisningsprincip. 7) Utdelning i procent av vinst per aktie efter 28 procent i schablonskatt.

Aktiekapitalet

ASSA ABLOYS aktiekapital uppgår den 31 december 2002 till 365 918 034 SEK fördelat på 19 175 323 aktier av serie A och 346 742 711 aktier av serie B. Samtliga aktier har ett nominellt värde om 1:00 SEK och har lika rätt till andel i bolagets tillgångar och resultat. Varje aktie av serie A medför tio röster och varje aktie av serie B en röst.

År	Transaktion	A-aktier	C-aktier	B-aktier	*SEK Aktiekapital
1989			20 000		2 000 000
1994	Split 100:1			2 000 000	2 000 000
1994	Fondemission				
1994	Apportemission	1 746 005	1 428 550	50 417 555	53 592 110
1996	Nyemission	2 095 206	1 714 260	60 501 066	64 310 532
1996	Konvertering av C-aktier till A-aktier	3 809 466		60 501 066	64 310 532
1997	Nyemission	4 190 412		66 541 706	70 732 118
1998	Konverterade skuldförbindelser	4 190 412		66 885 571	71 075 983
1999	Konverterade skuldförbindelser före split	4 190 412		67 179 562	71 369 974
1999	Fondemission				
1999	Split 4:1	16 761 648		268 718 248	285 479 896
1999	Nyemission	18 437 812		295 564 487	314 002 299
1999	Konverterade skuldförbindelser efter split och emissioner	18 437 812		295 970 830	314 408 642
2000	Konverterade skuldförbindelser	18 437 812		301 598 383	320 036 195
2000	Nyemission	19 175 323		313 512 880	332 688 203
2000	Apportemission	19 175 323		333 277 912	352 453 235
2001	Konverterade skuldförbindelser	19 175 323		334 576 089	353 751 412
2002	Nyemission	19 175 323		344 576 089	363 751 412
2002	Konverterade skuldförbindelser	19 175 323		346 742 711	365 918 034
	Antal aktier efter full konvertering	19 175 323		351 760 143	370 935 466

*1 SEK per aktie - utgående antal aktier i perioden

Ägarstruktur (röstsorterad)

Uppgifterna baseras på aktieboken per 31 december 2002.

Ägare	A-aktier	B-aktier	Kapital %	Röster %
Wärtsilä Corporation	10 546 425	17 270 350	7,6%	22,8%
Säkl	7 118 818	954 200	2,2%	13,4%
Janus Capital Corp. *		26 389 980	7,2%	4,9%
Melker Schörling med bolag	1 510 080	10 496 636	3,3%	4,8%
Investment AB Latour		21 793 021	6,0%	4,0%
Deutsche Bank		19 637 744	5,4%	3,6%
Fidelity Investments *		16 095 557	4,4%	3,0%
Robur fonder		12 726 293	3,5%	2,4%
Alecta		12 596 536	3,4%	2,3%
Nordea fonder		10 110 120	2,8%	1,9%
Övriga ägare med över 50 000 aktier		175 934 859	48,1%	32,7%
Ägare med 501-50 000 aktier		20 240 700	5,5%	3,8%
Ägare med upp till 500 aktier		2 496 715	0,7%	0,5%
Totalt antal	19 175 323	346 742 711	100,0%	100,0%

* Baseras på ägarens uppgift.

Källa: SIS Ägarservice AB och VPC AB

Stabil tillväxt på en fragmenterad marknad

ASSA ABLOY-koncernen bildades i Norden 1994 då Securitas och Wärtsilä kom överens om att slå ihop sina respektive låsverksamheter. Sedan dess har koncernen expanderat genom en kombination av förvärv och organisk tillväxt.

Växer snabbare än BNP

Räknat över en konjunkturcykel växer branschen årligen stadigt 2–3 procent mer än BNP. Orsakerna till denna kontinuerliga expansion är ökat välstånd i utvecklingsländerna och en känsla av ökad utsatthet i hela världen.

Den globala låsmarknaden är ännu fragmenterad. I Västeuropa och Nordamerika är många bolag ännu familjeägda och ledande på sina hemmamarknader med väletablerade och starka relationer med lokala distributionsnätverk. I andra delar av världen är etablerade låsstandarder och starka varumärken mindre vanliga. På vissa marknader kan dock en regional konsolidering ses.

De största aktörerna

ASSA ABLOY är ledande på världsmarknaden, med en årlig försäljning på nästan tre miljarder euro. Näst största aktör är Ingersoll Rand, följt av Kaba, Black & Decker, Stanley och Dorma. Även andra aktörer har vuxit, varav vissa internationellt genom export eller genom nyetablering utanför hemmamarknaden.

Den globala marknadens storlek

Det finns ingen etablerad metod för att korrekt uppskatta den globala låsmarknadens storlek. Få länder producerar ingående statistik för branschen. Den information som finns varierar också med avseende på vilka produktområden som inkluderas. ASSA ABLOYS

uppskattningar är baserade på koncernens eget produktutbud. Därför inkluderas dörrautomatik, liksom dörrmarknaden för professionella slutanvändare i USA.

En ytterligare osäkerhetsfaktor är på vilken nivå i distributionskedjan försäljningen ska mätas. Idag sker det mesta av låsförsäljningen via distributörer, men större delen av den tillgängliga statistiken gäller låstillverkarnas försäljning. Detta betyder att den totala slutanvändarmarknaden för produkter, det vill säga exklusive installationskostnader, är 50–100 procent större. Med utgångspunkt i tillverkarnas försäljning är en rimlig uppskattning av världsmarknadens storlek cirka 2,5 miljarder euro. Detta innebär att ASSA ABLOY-koncernens andel av världsmarknaden är 10–12 procent.

Marknaden för avancerad teknik växer

Under det senaste året har försäljningen av avancerade säkerhetsprodukter börjat öka starkt, något som särskilt gäller elektroniska låscylindrar. ASSA ABLOY levererade fler elektroniska cylindrar i Skandinavien och Tyskland under 2002 än under hela den femtonårsperiod som gått sedan produktkategorin introducerades.

Även andra tekniska lösningar fortsätter att stimulera marknadsutvecklingen. HID:s nya iCLASS-kort för säkerhetshöjande biometrisk teknik har väckt stort intresse.

Obalans på marknaden

I den industrialiserade delen av världen finns fortfarande stora obalanser mellan olika marknader. I USA spenderar man minst dubbelt så mycket pengar på panikreglar som i Europa. Omvänt

spenderar man 3–4 gånger så mycket pengar på hög-säkerhetslås i Skandinavien, Finland, Tyskland och Schweiz som i Sydeuropa eller USA. Även dörrautomatik har 3–4 gånger så stor spridning i Sverige, Nederländerna och Schweiz som på andra håll.

Idag finns det inga skäl till att dessa skillnader ska kvarstå. Det ligger istället en stor utmaning i att utjämna dessa obalanser genom att informera och bearbeta marknaden.

Säkerhetsinitiativ i USA

Efter den 11 september 2001 intensifierades långsiktiga åtgärder i USA för att utvärdera säkerhetslösningar och utveckla nya säkerhetsstandarder, särskilt vid myndigheter, exempelvis försvarsdepartementet. Intresset för hög-säkerhetslås, biometri och smarta kort har ökat betydligt, vilket i sin tur har inneburit ökad aktivitet hos de många ASSA ABLOY-bolag som är väletablerade på dessa områden.

I många europeiska länder har de nya europeiska standarderna börjat gälla, vilket har inverkat på nationella krav och därmed också på produkterna. Detta har starkt påverkat användningen och försäljningen av utrymningsanordningar – exempelvis av panikreglar, som traditionellt har sålts mycket mer i USA än i Europa.



Strategi i tre steg

ASSA ABLOY är idag världens ledande låsföretag. För att ytterligare befästa denna ställning tillämpar koncernen en utvecklingsstrategi i tre steg.

Strategi i tre steg:

- Skapa en global närvaro och stegvis lägga till nya specialområden
- Utnyttja synergieffekter och utveckla koncernens styrka
- Expandera genom att öka fokus på att skapa värde för kunderna

Dessa tre steg ska inte ses som nivåer åtskilda från varandra, utan som faser som överlappar varandra i en kontinuerlig utvecklingsprocess.

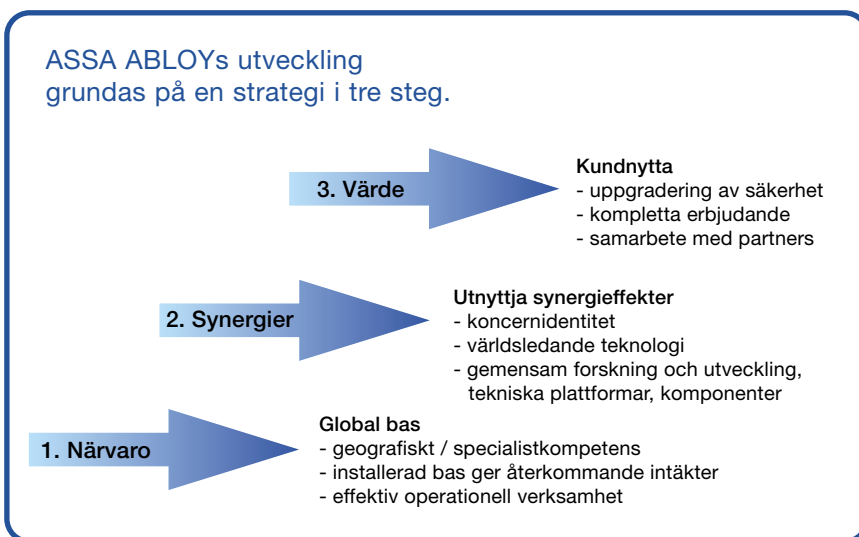
Skapa närvaro

Sedan koncernen bildades 1994 har den vuxit främst genom förvärv. Under denna period har ASSA ABLOY vuxit från att ha varit ett regionalt företag med 4 700 anställda och en försäljning på 3 miljarder SEK till en global koncern med 30 000 anställda och en försäljning på 25 miljarder SEK. Genom förvärvet av Yale under 2000 intog ASSA ABLOY positionen som världens ledande låskoncern.

Inledningsvis var målet med förvärven huvudsakligen att bygga upp en geografisk närvaro. Idag är ASSA ABLOY väl etablerat inom alla större regioner i världen, på både mogna marknader och på marknader i stark utveckling. Detta har givit koncernen tillgång till en ojämförligt stor installerad bas och mycket stora återkommande försäljningsintäkter.

För närvarande finns ungefär en miljard lås med ASSA ABLOYs varumärken installerade. Det ständiga behovet att förnya dessa lås genererar ett kontinuerligt kassaflöde.

Förvärven kommer att fortsätta så



länge det finns ett antal geografiska och teknologiska områden som kan komplettera verksamheten. Vad gäller teknologier är expansionen inriktad på praktiskt tillämpade dörrlösningar. Med andra ord kommer huvudområdet att vara låsning, öppning och stängning av dörrar samt användaridentifiering och behörighet.

Besam, som är världens ledande tillverkare av dörrautomatik, är ett bra exempel på ett sådant kompletterande förvärv. Detta gäller även HID, som har tillfört koncernen avancerade kunskaper inom fjärridentifiering och vars verksamhet nu ger mycket goda resultat.

Efter varje nytt förvärv integreras det nya bolaget i koncernen genom en noga definierad process, där ASSA ABLOYs ledningsprinciper introduceras. Dessa är baserade på en tro på värdet i en mångnationell närvaro, där kunskaper i de lokala bolagen kompletteras av resurserna hos den globala koncernen. Erfarenheter om effektivitetshöjande arbetsmetoder utbyts mellan bolagen och benchmarking tillämpas

på alla nivåer. Varje månad samlar man de viktigaste nyckeltalen inom koncernen, sorterade från bäst till sämst och skickar tillbaka till samtliga enheter. Denna öppenhet har varit ett viktigt verktyg för att uppmuntra en dynamisk förbättringsprocess i koncernbolagen. Effektiv utveckling av koncernens operationella verksamhet skapas genom täta ledningsmöten, nära samarbete och med ett praktiskt inriktat arbetssätt.

Utnyttja synergieffekter

På nästa nivå sker en kontinuerlig utveckling av samarbetet mellan bolagen vilket ger positiva effekter för hela organisationen.

Grunden är att bygga en gemensam företagskultur som omfattar alla bolag, chefer och anställda i samtliga länder, en kultur som känns igen och förstås även av kunder och partners. Tack vare omfattande utbildnings- och kommunikationsinsatser har detta internationella kultutbygge redan kommit långt.

Deltagandet i Volvo Ocean Race hade en central och framgångsrik roll i detta. Tävlingen fick mycket stor respons, både internt och bland partners. Viktiga verktyg har varit koncernens nya intranät som stod klart 2002, interntidningen som ges ut på tolv språk sex gånger per år, samt webbplatsen som fick ny utformning under 2002. Det årliga ledarskapsprogrammet är ett annat viktigt verktyg i att skapa gemensamma värderingar.

Stor potential finns också i koncernens över åttio varumärken. För att denna tillgång ska kunna utvecklas ytterligare har en gemensam varumärkesstrategi tagits fram. Strategin tillämpas i alla koncernbolag i syfte att säkerställa bästa möjliga samordning. Här fungerar ASSA ABLOYS varumärke som ett stöd för övriga varumärken.

För att utnyttja koncernens storlek, har samarbete inom forskning och ut-

veckling blivit allt viktigare. Det är framförallt tydligt inom elektronik och elektromekanik. Utvecklingen av gemensamma produktplattformar för tillverkning av komponenter möjliggör koordinerad produktion och inköp.

Fokus på kundnyttan

På den tredje nivån är målet att fokusera på kundnyttan. På så sätt kan långvarig organisk tillväxt och förbättrade operativa marginaler uppnås, vilket på lång sikt kommer att innebära ökat aktievärde.

Det är idag ett faktum på mogna marknader att lås inte byts ut oftare än vart tjugonde år. Det är också stora skillnader i säkerhetsnivåerna mellan olika länder. Med den stora installerade basen av lås och starka varumärken som koncernen förvärvat, har ASSA ABLOY en grund för fortsatt tillväxt.

Genom att erbjuda ökad säkerhet, trygghet och bekvämlighet till kunderna som idag utgör den installerade basen, finns stora möjligheter att uppnå tillväxt genom att låsen byts ut i en ökande takt och skillnaderna mellan olika länder jämnas ut. Men det skulle kräva en förändring, inte bara av kundernas beteende, utan också av deras grundläggande attityder. Som ett första steg kommer bolagen inom koncernen att utveckla en mycket närmare dialog med sina kunder de närmaste åren. Eftersom många länder inte har en komplett produktportfölj har koncernen en stor potential i korsförsäljning av produkter och komponenter mellan bolag som är verksamma på olika marknader.

En innovativ och enkel modell för marknadssegmentering gör det möjligt att definiera specialanpassade erbjudanden riktade till olika kundgrupper.

Ett exempel på detta är ASSA ABLOY Hospitality, där fyra olika varumärken har samlats för gemensamt erbjuda produkter och tjänster till den internationella hotellindustrin.

Finansiella mål

Den beskrivna strategin är utformad i syfte att säkra den positiva lönsamhetstrenden med öknings avseende avkastning på kapital och kassaflödesgenerering.

ASSA ABLOYS finansiella mål är en avkastning på sysselsatt kapital överstigande 20 procent. Detta mål sattes vid koncernens bildande 1994. Målet blir alltmer av en utmaning på grund av den goodwill som uppkommit vid de förvärv som gjorts. För 2002 uppgår avkastningen till 9,9 procent.

Målet kommer att nås genom en ökad organisk tillväxt samt marginalförbättringar samtidigt som kapitalbindningen i rörelsekapital och anläggningstillgångar bibehålls på dagens nivå i absoluta termer. Exklusive nya förvärv beräknas målet vara nåbart i ett femårsperspektiv.



Ledarskap för tillväxt

Ledningsfilosofi

Ledningsarbetet i alla bolag i ASSA ABLOY-koncernen baseras på en vanlig uppfattning inom låsbranschen: att behovet av högre säkerhet kommer att fortsätta att öka överallt i världen, även om det är en utveckling som försiggår på olika nivåer. Detta gäller även efterfrågan på lätthanterliga lås och låssystem.

Genom att leverera effektiva lösningar kan ASSA ABLOY hjälpa till att göra världen tryggare och säkrare och att skapa mer frihet i människors liv. Produktutvecklingen sker i nära samarbete med försäkringsbolag, polis- och brandmyndigheter, kundorganisationer och andra viktiga beslutsfattande instanser. Koncernbolagen anordnar också utbildning och informerar återförsäljare, arkitekter, säkerhetsansvariga och slutanvändare om nya produkter och säkerhetslösningar. Detta underlättar distributörernas arbete och främjar också den allmänna marknadstillväxten.

Ledningsstruktur

ASSA ABLOY-koncernen har en i verklig mening mångnationell ledning. Då det finns många skillnader mellan lås i olika länder bygger ASSA ABLOYS framgång på de nära affärsförhållanden varje koncernbolag har med sina kunder, på regional och lokal nivå. Deras förståelse av och lyhördhet för lokala behov, affärsprocesser och distributionskrav är och förblir av största vikt när det gäller att nå framgång i låsbranschen. Detta är skälet till att koncernen arbetar med en decentraliserad organisation där landcheferna får fullt ansvar för sina respektive verksamheter.

Landscheferna i de större länderna är medlemmar i ledningsgruppen, som

sammanträder regelbundet. Group Vice Presidents ansvarar för flera länder och för att koncernens metoder tillämpas konsekvent. ASSA ABLOY Hospitality, Identification Technology Group och Besam, som levererar automatiska dörrar, ingår i en egen organisation som är skild från koncernens nationella lås-bolag. Detta för att på ett mer effektivt sätt kunna tillvarata möjligheterna på den internationella marknaden.

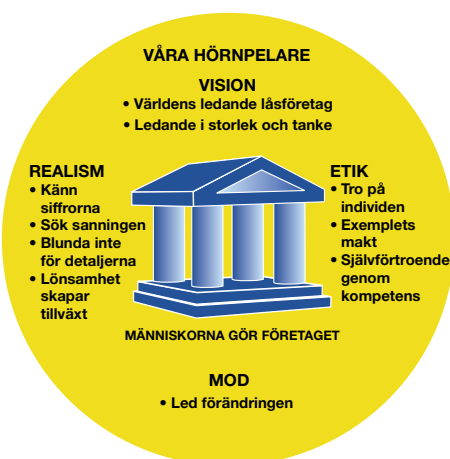
Som stöd för utvecklingen och upprätthållandet av enhetliga ledningsrutiner i hela koncernen används en uppsättning grundläggande ledningsmodeller. Vid ledningsmöten på alla nivåer, på de årliga chefsutbildningarna och i många andra sammanhang använder man dessa modeller för att förklara principerna för koncernens verksamhet och tillämpa dem i praktiken.



Andrea Guanci deltog i ASSA ABLOYS sydeuropeiska chefsutbildningsprogram 2002 och blev nyligen utsedd till marknadschef, efter att ha arbetat på Yale Security Groups italienska kundtjänstavdelning sedan 1999.

– Jag är stolt över att kunna säga att jag verkligen lärde mig mycket, berättar han.

– Vi besökte andra koncernbolag och lärde oss om deras produkter, processer och distributionskanaler, och vi diskuterade allt med andra anställda i regionen. Jag började förstå fördelarna med benchmarking – att alltid sträva efter högsta möjliga standard utan att bedöma andras – liksom de möjligheter som uppstår för varje företag genom ömsesidigt utbyte av produkter. Och nu har jag inte bara arbetskamrater utan också vänner över hela Sydeuropa.



Inom ASSA ABLOY råder synsättet att människorna är företaget. Vår ledningsfilosofi bygger på tillit, positivt tänkande och respekt för lokala förhållanden och kulturer.

Mångskiftande behov kräver mångsidiga lösningar

Intresset för bättre låslösningar ökar gradvis, inte bara på utvecklade marknader utan även på de nya, framväxande marknaderna. Drivkrafterna bakom detta varierar, men den underliggande trenden mot högre säkerhet är uppenbar överallt.

Behoven inom olika tillämpningsområden varierar också mycket. Flygplatser skiljer sig från privata bostäder, köpcentra från skolor och fabriker från sjukhus eller hotell. Behoven på dessa marknader är bara några av de som bolagen i ASSA ABLOY-koncernen ska tillgodose.

Med sin globala närvaro och sin stora installerade bas har koncernbolagen genom åren haft unika möjligheter att möta dessa behov, och man har inom bolagen lärt känna sina kunder väl. Ändå pågår nu ett stort arbete i syfte att fokusera ännu tydligare på behoven hos specifika kundgrupper.

Kunderna behöver mer än god säkerhet

Varje användningsområde har sitt eget behov av balans mellan de tre kraven säkerhet, användarvänlighet och trygghet.

En höjning av säkerhetsnivån kan lätt leda till minskad användarvänlighet. När fler än ett lås sätts i en dörr tenderar användarvänligheten att minska. Utmaningen för låsbranschen ligger i att tillgodose efterfrågan på högre säkerhet med bibehållet fokus på användaren. Svår använda säkerhetslösningar kan i själva verket minska säkerheten.

Trygghetskraven kan ofta stå i konflikt med säkerhetskraven. Människor inne i en byggnad måste kunna komma ut snabbt i en nödsituation. En olåst dörr är inte säker, men en säker, låst dörr kan innebära ett otrygghetsmoment. Att uppnå balans mellan säkerhet och trygghet så väl som med



användarvänlighet är en andra viktig utmaning för låsbranschen. Intelligent elektroniska lösningar är ofta nödvändiga.

Flygplatssäkerhet

Flygplatser har komplexa säkerhetsbehov, som sträcker sig från relativt enkla lås till avancerade högsäkerhetslösningar. Behovet är mer aktuellt än någonsin efter 11 september 2001. De flesta flygplatser har affärer, restauranger, kaféer, kontor och säkra bagageområden, vissa har också hotell. Området är uppdelat i ett antal olika säkerhetszoner. Det finns ofta tusentals anställda med olika behörighet, men också allmänna utrymmen dit alla har tillträde.

Med så många människor på en och samma plats är trygghet ett av de viktigaste kraven, då en terminalbyggnad eller hela flygplatsen kan behöva utrymmas.

På en flygplats kan alla typer av lås-

Den 19 maj 2002 invigdes The HDB HUB – Singapore Housing and Development Boards 40 våningar höga tvillingtorn. I bottenplanet finns en integrerad snabbtågs- och busstation. Här sammanstrålar 19 busslinjer och två snabbtågslinjer med närmare 60 000 resenärer per dag. I kollektivtrafikcentret har Besam installerat 60 skjutdörrar med GGS-I-dörrpaket samt fyra svängdörrar. När en buss kör in i parkeringsfickan på en av de 38 bussplattformarna sänds en signal till plattformens dörr som öppnas och tillåter passagerarna att passera. När bussen har åkt stängs dörrarna och går i lås automatiskt. Installationen kommer att stå modell för framtida integrerade transportlösningar i Singapore.

produkter hittas, från mekaniska lås och elektromekaniska lås till de mest avancerade passersystemen. Här finns tusentals människor med olika nycklar, koder och passerkort för beröringsfria identifieringssystem. I dessa komplexa situationer krävs ofta samarbetslösningar där flera olika typer av leverantörer deltar. ASSA ABLOY har här en

unik möjlighet att leverera koncernens bästa produkter.

Industri, näringsliv och offentlig sektor

I alla typer av organisationer finns platser där det krävs hög säkerhet, och platser med olika behov av passerkontroll eller möjlighet till snabb utrymning.

Fabriker: För ett tillverkningsföretag är skyddet av produktionsprocesser och kundförhållanden centrala frågor. Förebyggande arbete är mycket viktigare än försäkringar. De lås som används måste uppfylla godkänd standard och vara säkra nog att skydda verksamheten. Passerkontrollsystem som reglerar inpassering och säkerhetssystem som tillåter utrymning är båda komponenter i en modern industriell säkerhetslösning.

Kontor: På ett kontor hanteras känslig information av många slag, och brister i säkerheten kan leda till kostnader som är många gånger högre än kostnaderna för hela säkerhetssystemet. Godkända lås och kontrollerad inpassering är grundläggande. Möjlighet till snabb utrymning vid nödsituationer är lika viktigt. Det finns en stark tendens att ha ett gemensamt perspektiv på fysisk säkerhet och informationssäkerhet.

Offentlig sektor: Många offentliga institutioner och organisationer har en stor mängd sekretessbelagd information och samtidigt många besökare. Behöriga personer måste få fysiskt tillträde och tillgång till information samtidigt som informationen måste skyddas från obehörig insyn.

Högskolor och universitet: Dessa är komplexa miljöer med både allmänna områden och platser enbart för behöriga personer. Gångtrafiken kan dessutom



Israel Electric Corporation har 500 000 lås och cylindrar från Mul-T-Lock installerade vid sina anläggningar i Israel.

– Mul-T-Lock är vårt förstahandsval vad gäller säkerhetslösningar eftersom de erbjuder specialutformade lösningar och kan leverera snabbt, säger Asher Cohen, inköpsansvarig.

– Låsen uppfyller högsta säkerhetsstandard, något som är mycket viktigt då de flesta är installerade på elskåp och i anslutning till högspänningsutrustning som kan vara mycket farlig om den inte skyddas på rätt sätt.

vara intensiv. Frågan är vilka som ska ha tillträde till olika platser. Det är viktigt att uppnå en fullgod skyddsnivå, inte minst för studenterna. Förhållandena och lösningarna liknar dem som råder på ett hotell.

Sjukhus är ytterligare en typ av miljö där det finns en svårhanterlig blandning av högsäkerhetsområden och allmänna områden. Starka mediciner, personliga tillhörigheter, känslig utrustning, journaler och – inte minst viktigt – patienternas säkerhet är exempel på faktorer som måste tas med i beräkningen. På äldreboenden, där många av patienterna har fysiska funktionshinder, kan automatiska dörrar lösa många problem. Affärer måste vara öppna och tillgängliga, men snatteri liksom stölder utförda av anställda

är stora problem. Det måste finnas en noga avvägd balans mellan säkerhet, trygghet och passerkontroll, för att skydda anställda, kunder och varor.

Serviceinstitutioner för exempelvis vatten, gas och telekommunikationer sköts via tusentals anläggningar med många behöriga besökare från olika organisationer. Ofta finns för många organisationer. Ofta finns för många nycklar i omlopp, vilket kan göra nyckelkontrollen till en nästan omöjlig uppgift. Men det är grundläggande att ha ett fullgott skydd för att kunna undvika oavsiktliga såväl som avsiktliga skador på personer och egendom. Moderna elektroniska nyckellösningar och passerkontrollsystem är de verktyg som behövs för kontroll och säkerhet.

Bostadsmarknaden

Marknaden för bostadslås är en passiv marknad i de flesta länder. Lås väljs ut, levereras och installeras i samband med att bostadshus byggs. Där det finns en lokal säkerhetsstandard försöker byggföretagen vanligtvis att följa den till lägsta möjliga kostnad. Låsanvändaren – den boende – tillfrågas aldrig om säkerhetsnivån och funderar förmodligen inte heller över den förrän ett inbrott sker.

Inom den traditionella distributionsstrukturen finns föga intresse att

Ökat fokus på kunderna:

förändra systemet, men vissa låstillverkare har lyckats öka intresset från konsumenterna genom att vända sig mer direkt till slutanvändarna. De boendes ökade säkerhetsbehov och större intresse för lättanvända och väl utformade lösningar innebär nya möjligheter för branschen.

Marknadsundersökningar

Genom åren har relativt få marknadsundersökningar genomförts i låsbranschen. Man har haft viss dialog med distributörerna, men vänt sig till kunderna i begränsad omfattning. ASSA ABLOY har blivit mer aktivt på detta område, inledningsvis genom utvecklingen av CLIQ-tekniken för några år sedan. Professionella slutanvändare i många länder, främst i Europa, tillfrågades om vilka deras största problem var, särskilt sådana som gällde låscylin-drar och huvudnyckelsystem. De CLIQ-produkter som blev resultatet har tagits emot väl på marknaden.

Med målet att bättre lära känna bostadsmarknaden genomfördes fokusgruppstudier bland konsumenter i flera olika länder under 2001 och 2002. En stor problemorienterad studie genomfördes också, med syftet att få fram statistik över kundernas önskemål inför framtida produkt- och marknadsutveckling. Intresset för lås visade sig vara större än väntat, vilket visar att det finns en mycket stor potential på marknaden.

Internationella kunder

Kunder som har en i stort sett homogen verksamhet över hela världen utgör en ny utmaning för låsbranschen.

För närvarande är hotellbranschen den enda, i verklig mening, etablerade globala låsmarknaden. Den största fördelen med elektroniska lås för hotellen



En armerad dörr med högsäkerhetslås från Fichet skyddar hemmet åt Claude Steinmetz i Anthony i Frankrike.

– Det är viktigt för mig att kunna lämna mitt hem utan att behöva vara rädd för inbrott. Jag föredrar fysiskt skydd framför en elektronisk lösning som skulle ha som enda funktion att tala om för mig när en inbrottstjuv redan finns inne i lägenheten. Ett fysiskt skydd förebygger intrång och gör att jag känner mig lugn.

är den totala nyckelkontrollen, som innebär att man undviker problemet med borttappade och kopierade nycklar. Den senaste generationen elektroniska hotellås gör det möjligt att ge

varje ny gäst en individuell nyckelkod. De innebär också att man kan skapa en användarlogg över behöriga inpasseringar i hotellrum, till exempel vid städning och underhåll.

Passerkontrollsystem håller allmänt sett på att bli mer lika varandra världen över, men utanför hotellbranschen är marknaden fortfarande mycket beroende av lokala mekaniska standarder och arbetssätt.

Dock går utvecklingen i andra branscher mot en mer internationell marknad. Ett par exempel på utvecklingen är affärskedjor som ingår i samma mångnationella företag, och telekommunikationsföretag med tusentals anläggningar. Utvecklingen drivs framåt av minst två faktorer. Mångnationella företag kräver enhetliga säkerhetslösningar i hela sin organisation, och företag inser i allt större utsträckning den ökade betydelsen av säkerhet i verksamheten.

Möjligheterna och fördelarna för ASSA ABLOY är uppenbara, då koncernen kan erbjuda identiska lösningar eller lösningar som är snarlika varandra överallt i världen, med utgångspunkt i gemensamma tekniska plattformar. En viktig faktor i sammanhanget är att säkerhetsbehoven, och därmed också kriterierna på en bra säkerhetslösning, varierar betydligt mer mellan olika marknadssegment än mellan olika länder. Detta ger möjligheter att använda lösningar och teknik över nationsgränserna. Förmågan att leverera helhetslösningar på säkerhetsområdet blir därför en allt viktigare tillgång för ASSA ABLOY. Den är också en viktig plattform för framtida lösningar, teknik och produktutveckling.

“Säkerhet betyder trygghet att fokusera på annat”

Över hela världen ökar kraven på säkerhet och trygghet. Bostadsområden blir alltmer tätbefolkade. Städerna växer då nya bostäder byggs. Då människor skaffar sig mer värdefulla tillhörigheter installerar de fler och bättre lås för att skydda både sin egen- dom och sig själva.

Även i näringslivet och industrin märker man att det finns mer att skydda: både värdefull utrustning och, vilket blir allt vanligare, viktig infor- mation som rör affärer och teknik. Att skydda denna typ av tillgångar blir allt viktigare. På samma gång måste perso- nal och andra behöriga personer ha till- träde till företagens områden och även kunna ta sig därifrån snabbt och säkert om en nödsituation skulle uppstå.

Samma tendens kan ses i Östeuropa och i länder på de framväxande mark- naderna i Asien, Afrika och Latin- amerika. En tid närmar sig då alla värl- dens sex miljarder invånare dagligen kommer att använda flera lås – hemma, på jobbet och på andra platser.

Det växande behovet av ökad säkerhet innebär många möjligheter för ASSA ABLOY att diskutera hur olika nya säkerhetslösningar eller uppgrade- ringsmöjligheter kan öka kundnyttan för alla typer av kunder.

Snabbast tillväxt på framväxande marknader

Den snabbaste tillväxten för koncernen sker för närvarande i Asien, Sydafrika, Sydamerika och Östeuropa. Historiskt sett har dessa områden varit små lås- marknader, där behovet främst tillgodo- setts av lokala tillverkare som levererat traditionella lösningar. Då lösningar med högre säkerhet någon gång behövs har man förlitat sig på import.

Nu ökar höghusbyggnationen allt- mer, och dessa hus utformas ofta av



– Säkerhetslösningar gör att jag och min familj kan känna oss lugna och trygga i vårt hem, säger Joanne Knight från Aukland i Nya Zeeland. Exceed Window Maintenance, ett dotterbolag till Interlock, specialiserar sig på att montera säkerhetsproduk- ter för dörrar och fönster.

– Exceed gav mig expertråd och professionell installation av högkvali- tativa produkter, säger Joanne.

– Och allt detta utan att kompro- missa med husets utseende eller ventilationsmöjligheter. Ytterdörren och de lågt sittande fönstren var sär- skilt känsliga punkter. Allt monterades under en förmiddag, och det fanns ändå tid att förklara hur allt fungerade och att säkerställa att jag var nöjd med lösningen.

arkitekter från Europa eller USA som specificerar lås enligt västerländsk standard. Detta innebär en möjlighet för ASSA ABLOY, som kan erbjuda alla lås som passar för dessa ändamål. En alternativ strategi är att överföra det

nödvändiga kunnandet till lokala bolag som i sin tur tillgodoser de lokala behoven. ASSA ABLOY arbetar för när- varande på båda sätten.

Utjämnning av tekniknivåerna

Användningen av säkerhets- och ut- trymningslösningar varierar ännu stort mel- lan olika länder. I USA spenderas exempelvis minst dubbelt så mycket på utrymningslösningar som i Europa, medan det omvända förhållandet råder vad gäller säkerhetslösningar. Mot bakgrund av antagandet att använd- ningen av båda typerna av lösningar skulle kunna vara lika stor i Europa och USA, säger en grov uppskattning att värdet av den totala marknaden minst skulle fördubblas.

För ASSA ABLOY-koncernen ligger därför en stor affärsmöjlighet i att utjämna denna obalans vad gäller användningen av säkerhets- och ut-

rymningsningar. Koncernen är aktiv på alla större marknader, har tillgång till den nödvändiga tekniken, och kan alltid hitta lämpliga lösningar för att utveckla marknaden och tillgodose kundernas behov.

Stora ansträngningar görs redan för att utveckla korsförsäljningen mellan koncernbolagen. Värdet på denna försäljning ökar år för år. Bolagen världen över samarbetar också inom forskning och utveckling, vilket minskar varje bolags kostnader och innebär att nästa generation produkter kan baseras på global teknik som vid behov kan anpassas till lokala förhållanden.

Stimulans av hushållens intresse

En nyligen gjord marknadsstudie genomförd i Storbritannien, Tyskland, Frankrike och Sverige visade att det i 18 procent av hushållen fanns intresse att köpa ett nytt lås. Dock var det bara 3 procent som verkligen gjorde detta under ett år. I över 50 procent av fallen skulle man ha valt ett elektroniskt ytterdörrslås om alternativet funnits. Trots att det idag finns mer avancerade

Liseberg i Göteborg är Nordens största nöjespark. När Åke Larsson, Säkerhetschef, fick se CLIQ-systemet fastnade han direkt för systemets funktioner, flexibiliteten att kunna flytta cylindrar mellan dörrar utan kabeldragning, möjligheten att spärra borttappade nycklar samt loggningen som visar vem som har passerat. Assa Twin IQ är i en första fas installerat i de anläggningar som är knutna till penninghantering, skalskydd och IT-avdelning.

– Det är smidigare nu när vi bara behöver en nyckel till alla dörrar. Det är en bra lösning, man slipper släpa runt på en stor knippa, säger Shadia Akef på Lisebergs Centralkassa.



lås med bättre funktioner på marknaden har människor allmänt uppfattningen att det finns få typer av lås för bostäder. Detta gäller särskilt då de jämför med lås de sett i nyare bilar och på hotell.

ASSA ABLOY har därför stor potential på bostadsmarknaden. Större delen av behoven kommer även i fortsättningen att tillgodoses via traditionella låsföretag och distributionskanaler, men ett antal koncernbolag har mycket framgångsrikt genomfört nya typer av projekt.

Nyzeeländska Exceed Window Maintenance, som är ett dotterbolag till Interlock, specialiserar sig exempelvis på låslösningar för fönster och dörrar genom ett franchising-nätverk.

I Frankrike och fem grannländer har Fichet byggt upp en kedja med nästan 400 franchise-baserade "Point Fort Fichet"-butiker som säljer specialbyggda, låsförsedda säkerhetsdörrar för lägenheter.

I USA har Emtek inom loppet av några år ökat sin försäljning från en mycket låg nivå till 50 miljoner USD per år, genom att erbjuda ett omfattande utbud av exklusivt formgivna dörrhandtag, nyckelbeslag och lås av hög kvalitet, i ett land som är känt för dörrbeslag av lågpristyp.

Lockwood i Australien har lyckats förändra framtoningen hos hänglåset som produkt – en typ av lås som traditionellt sålts med utgångspunkt i pris, storlek och utseende. Bolaget skapade ett graderingssystem som angav styrka, korrosionstålighet samt avsett användningsområde, och detta fick försäljningen att öka kraftigt. Systemet håller också på att införas i Storbritannien, Polen och Ungern.

Elektromekanik och elektronik

Där ny teknik görs tillgänglig brukar den göra stora framsteg. I Tyskland har exempelvis de flesta dörrar även i privatbostäder, elslutbleck, eller är förberedda för ett sådant. Detta ger kunderna möjligheten att lägga till funktioner som fjärrstyrd dörröppning, högtalartelefon eller videokamera.

Användningen av elektromekaniska lås fortsätter att öka. ASSA ABLOY har en ledande ställning inom områdena magnetiska lås (via Securitron), motorlås och solenoidlås (via Abloy, Assa och Lockwood) och på området elslutbleck (via effeff, HES och Trimec).

Också elektroniska cylindrar har kommit för att stanna. De är mer lätt installerade och billigare i inköp och drift än passersystem, något som innebär att fler dörrar kan få utökade funktioner. De kan lätt kombineras med mekaniska cylindrar, och via de funktioner de erbjuder – till exempel användarlogg eller snabb inprogrammering av ersättningsnycklar eller nya nycklar – kan de fungera som avancerade säkerhetssystem. ASSA ABLOYS CLIQ-koncept har tagits väl emot och kommer att introduceras stegvis på flera marknader.

Tillväxt inom passerkontroll

Under 2002 producerade ASSA ABLOY cirka 700 000 passerkontrollläsare för användning tillsammans med elektroniska lås.

Moderna passerkontrollsystem gör det möjligt att på ett kostnadseffektivt sätt kontrollera ett stort antal människors in- och utpassering genom ytterdörrar och viktiga innerdörrar. Syftet är att tillåta behöriga personer att komma in, att hindra obehöriga personer att passera, och att skydda

företagets egendom. Personal identifierar sig och öppnar dörren med ID-kort via en automatisk kortläsare.

Samtidigt måste många dörrar som normalt hålls låsta av säkerhetsskäl gå lätt att öppna i en nödsituation så att människor snabbt kan komma ut. Elektriskt styrda panikutrymningsanordningar kan ställas in i olika driftlägen för olika tider på dygnet.

Framtida teknik

Identifieringstekniken för passerkontroll blir snabbt mer avancerad. Vanliga kontaktbaserade kort av den typ som används i uttagsautomater och i affärer är inte pålitliga för användning i passerkontrollsystem många gånger varje dag. Därför används kontaktlösa kort som bygger på radioidentifieringsteknik numera i stor utsträckning. De kan också vidareutvecklas till smarta kort, som kan innehålla betydligt mycket mer data och som kan ta emot, lagra och överföra information. Ett exempel är HID:s nya iCLASS-system med kort och läsare, som visat sig bli populärt och skulle kunna innebära en ny standard i framtiden.

Biometri kan tillföra ytterligare en säkerhetsnivå till ett smart kort, genom att kortinnehavarens identitet kan verifieras. I kortet lagras digitaliserade uppgifter om exempelvis innehavarens fingeravtryck, och både kortet och fingret måste avläsas, kännas igen och matchas innan tillträde medges. Denna typ av teknik kommer snart att få ett genombrott, då kostnaderna minskar och tillförlitligheten ökar.

Miljömedvetenhet lönar sig

Tillverkning och försäljning av lås är en verksamhet som inte är särskilt riskfylld sedd ur ett miljöperspektiv. Men miljöfrågor blir allt viktigare, och det finns ännu stort utrymme för förbättringar.

För några år sedan införde ASSA ABLOY-koncernen en miljöstrategi baserad på ISO 14001-standarden. Koncernbolagen lägger mycket arbete på att identifiera möjligheter till miljöförbättringar och genomföra dessa, och majoriteten av bolagen arbetar redan i enlighet med strategin.

De nordiska bolagen, med Abloy och Assa i spetsen, är några av de som kommit längst i utvecklingen. De tillhör dessutom den växande skara av bolag som har ISO 14001-certifiering. Exempel på deras miljöarbete i tillverkningen är energisparåtgärder och spillvattenrening. Andra åtgärder gäller paketering, leveranser och återvinning av förbrukade produkter samt stöd till distributörerna i deras miljöarbete.

Etik en drivkraft – liksom egenintresse

Etik, en av de fyra hörnpelarna i ASSA ABLOYS ledningsfilosofi, är också en av de starkaste drivkrafterna bakom koncernens miljöarbete.

Det finns flera andra drivkrafter, till exempel ekonomiska faktorer och kundernas förväntningar. Under årens gång har man från ASSA ABLOYS sida ofta funnit att miljöarbetet har haft en direkt positiv inverkan på resultatet. Effektiv resursanvändning och återvinning av material leder ofta till lägre kostnader, ökade intäkter och/eller ökad effektivitet. I allmänhet är bolagens egna krav betydligt hårdare än vad som anges i lagstiftningen.

Kartläggning av möjligheterna

Grunden för koncernens miljöarbete är mätningar – av energianvändning, kemikalie- och materialförluster, vattenanvändning och spillvattenmängder. Kontrollen över dessa faktorer innebär att man kan upptäcka möjligheter till förbättring, och att man kan utforma årliga program och budgetar för att åstadkomma framsteg. Många ASSA ABLOY-fabriker har redan arbetat på detta sätt i flera år, medan vissa av koncernens nya bolag just har påbörjat arbetet.

Utrymme för förbättringar

Vad kan göras för att ännu bättre leva upp till miljökraven i en redan relativt miljövänlig industrigren som låsbranschen?

Vatten används för rengöring och kylning i många tillverkningsprocesser. Förorenat vatten kan renas och återanvändas, vilket är både kostnadsbesparande och miljövänligt. Dessutom kan de kylvätskor som används i metallbearbetningsmaskiner renas och återvinnas med modern teknik. Energi används för uppvärmning av fabriker och för maskiner och processer. Många besparingar kan åstadkommas på detta område, exempelvis genom användning av värmeväxlare.

I metallbearbetning uppstår metallavfall vid stansning och fräsning. Avfallet har ett skrotvärde, och kan samlas in och smältas ned för återanvändning. Låsprodukter ytbehandlas med metallmaterial och med vattenbaserade eller andra färger. Utvecklingen går i riktning mot vatten- eller pulverbaserade färger med mer ofarliga kemikalier. Processerna för dessa färger är också mer materialeffektiva och därmed mer kostnadseffektiva.

Valet av återvinningsbart eller redan återvunnet förpackningsmaterial är ytterligare en miljöförbättrande faktor. Ett bra exempel är finländska Abloy, där man redan samlar in och återvinner alla förbrukade produkter.

Guli Security Products låsfabrik i Kina anses vara landets ledande anläggning på miljöområdet i fråga om metaller. Här genomför man omfattande mätningar av miljöeffekter och gör regelbundna utvärderingar. Miljöarbetet omfattar också företagshälsövård och arbetsmiljöfrågor.

Miljömedvetandet genomsyrar också utveckling och utformning av nya produkter, dels genom val av lämpliga tillverkningsmetoder och distributionsprocesser, dels genom val av tillverknings- och ytbehandlingsmaterial.



Kan spillvatten från en låsfabrik renas helt och hållet? Lockwood Security Products i Australien har visat att detta är möjligt. I augusti 2002 invigde Lockwood sin reningsanläggning för spillvatten i Oakleigh. Här behandlas avloppsvattnet från galvaniserings-tankarna – tungmetaller återvinns och vattnet renas för att sedan återanvändas i galvaniseringsprocessen. Anläggningen var första steget i Facility Optimization Audit, ett samarbetsprojekt mellan Lockwood och Honeywell.

Internationell integration genom kommunikation – och segling

Eller hur man genomför fyra års integrationsarbete på nio månader

Genom förvärvet av Yale under 2000 blev ASSA ABLOY världens klart ledande låskoncern. Men det innebar också 30 nya företag och 12 000 nya anställda. Ett stort behov uppstod av snabb integration, att bygga en gemensam företagskultur som skulle hjälpa alla koncernens chefer, anställda, kunder och återförsäljare att förstå ASSA ABLOYS värderingar och strategi.

Det handlade framför allt om kommunikation, både inom och utom koncernen. En serie projekt inleddes för att uppnå målet:

- En gemensam varumärkesplan togs fram för koncernens över 80 varumärken. Planen håller på att genomföras.
- Volvo Ocean Race användes som ett medel för att bygga laganda och informera om koncernens grundläggande filosofi.
- En intern attitydundersökning bekräftade de behov som fanns vid starten, och fortsatta undersökningar följde upp resultaten.

Gemensam varumärkesstrategi

Koncernens varumärkesstrategi bygger på övertygelsen att varje varumärke är unikt. Varumärket ASSA ABLOY förstärker det enskilda varumärket genom koncernens globala styrka och resurser.

2001 utvecklades en varumärkesplattform för ASSA ABLOY, innehållande en beskrivning av visioner, inriktning och värderingar, i kombination med devisen "Världens ledande låskoncern". Detta vidareutvecklades till ett koncept för marknadskommunikation under parollen "Unlock Your Life". Konceptet bygger på tanken att läs-

lösningar från ASSA ABLOY inte bara kan göra världen säkrare och tryggare, utan också skapa större frihet i människors liv.

I en koncern med nästan hundra varumärken är behovet av att organisera varumärkesportföljen uppenbart. Den andra varumärkesplattformen som utarbetades var plattformen för Yale, som är ett stort internationellt varumärke som marknadsförs av många bolag i koncernen. 85 koncernbolag har därefter utvecklat sina egna varumärkesplattformar enligt den gemensamma modellen. Detta betyder att så gott som alla koncernens varumärken nu har sin egen klart definierade och dokumenterade profil och marknadspositionering, som styr och underlättar marknadskommunikationen.

Ett viktigt verktyg

Volvo Ocean Race visade sig bli ett viktigt led i integrationsprocessen. Tävlingen hjälpte inte bara till att utveckla en gemensam företagskultur, den stärkte också kundrelationerna och varumärkesarbetet.

Det fanns en nästan perfekt geografisk överensstämmelse mellan tävlingen och ASSA ABLOYS organisation, med etappmål på alla stora marknader. Dessa tillfällen utnyttjades till att utbilda marknaden, till evenemang för anställda, kunder och återförsäljare, och till regionala ledningsmöten.

Men ännu viktigare var att tävlingen användes som ett medel för att stärka den interna kommunikationen liksom känslan för koncernen. Den underlättade arbetet med att informera alla anställda om den globala ASSA ABLOY-koncernen och dess storlek och styrka, så att de anställda själva kan ge information till kunder och allmänhet.

Viktiga delar i informationsstrukturen byggdes upp med det nya intra-nätet keyPoint, interntidningen ASSA ABLOY NEWS (som nu kommer att ges ut oftare och i regionala upplagor) och webbplatsen www.assaabloy.com som fått ny utformning. Vidare har ett nätverk av informationsansvariga som representerar alla regioner och affärsområden bildats.

En framgång på många sätt

Deltagandet i tävlingen var framgångsrikt ur ett rent sportsligt perspektiv. Besättningen fick en tuff start, men lyckades genom fortlöpande förbättringar, god laganda och hårt arbete säkra en mycket hedrande andraplats efter 32 250 nautiska mil.

Framgången utgör ett bra exempel för samtliga 30 000 anställda – ett exempel på värdet i att arbeta hårt, att aldrig ge upp, att samarbeta och ständigt sträva efter att uppnå ett bättre resultat.

Ur ett affärsmässigt perspektiv var framgången om möjligt ännu större. Tävlingen gav ASSA ABLOY en kostnadseffektiv mediaexponering som enligt en oberoende undersökning är värd motsvarande 600 miljoner svenska kronor. Denna inkluderade 15 200 tidnings-artiklar och 996 timmar TV-tid samt – inte minst – 3 miljoner besökare på Internet. Vad som dock är mest intressant är att projektet gjorde det möjligt att uppnå målet att bygga upp medvetandet om och känslan för koncernen. En intern undersökning omfattande 63 bolag, 4 000 anställda, 17 språk och 1000 chefer visade detta mycket tydligt.



Resultat från medarbetarundersökningen:

- 97 procent av koncernens anställda följde tävlingen.
- 88 procent anser att projektet har stärkt samhörigheten inom koncernen.
- Fler än 14 000 anställda ökade sina kunskaper om ASSA ABLOYS värderingar och arbetssätt.
- Fler än 18 000 anställda upplever nu ökad stolthet över att tillhöra ASSA ABLOY-koncernen.

Anna Bernsten, Vice President ASSA ABLOY och ansvarig för projektet Volvo Ocean Race tilldelades utmärkelsen "Årets Projektledare 2002" av Svenska Projektakademien, för sitt sätt att forma, leda och driva projektet.

Anna Bernsten uppskattar att man i och med projektet har genomfört motsvarande tre till fyra års integrationsarbete på bara nio månader.

– Det är fascinerande att se vilken energi och inspiration som kan skapas över nationella och kulturella gränser genom ett projekt som det här, säger hon.

Framgångar på bostadsmarknaden och inom projektspecifikation

De flesta av bolagen i ASSA ABLOYs skandinaviska organisation har utvecklats mycket väl och årets resultat har varit starkt i Norge och Sverige. Produktlanseringar, exempelvis av den elektroniska CLIQ-låscylindern, har blivit framgångsrika. Vinsten för bolagen i Danmark har varit lägre än i de andra länderna även om försäljningen av kärnprodukter, framför allt lås och låscylindrar, har utvecklats väl på hemmamarknaden. Gör-det-självförsäljningen har ökat i hela Skandinavien.

– Under nittiotalet fanns det ett uppsving på den kommersiella byggmarknaden. Nu ser vi en förändring, och det är på bostadsmarknaden några



– Säkerhet och trygghet är viktigt för våra hyresgäster, säger Roland Håkansson, förvaltningschef vid Växjöhem.

av de största möjligheterna finns säger Hans Johansson, Group Vice President och ansvarig för Skandinavien.

– Stora delar av bostadsbeståndet behöver renoveras och det råder också stor bostadsbrist på många platser. Vi hoppas särskilt mycket på storstadsområdena och vissa mindre universitetsstäder.

– 2002 har på många sätt varit ett år då verksamheten har utvecklats. Vi har kartlagt många framtida möjligheter att åstadkomma förbättringar i det vi erbjuder kunderna. Ett av våra främsta mål under året var att komma närmare både kunder och distributörer. Samarbetet med Säkerhetscentra i hela Skandinavien kommer även fortsättningsvis att vara basen i vårt arbete för att utveckla marknaden.

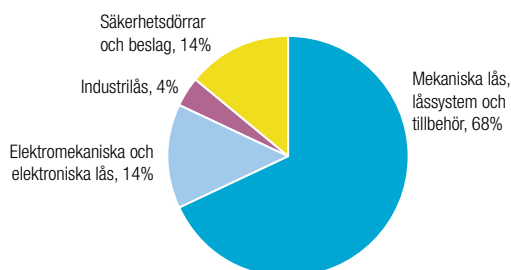
Skandinavien:

Försäljningen av enheterna inom den skandinaviska organisationen uppgick under 2002 till 1 970 miljoner kronor (1 914). Den organiska tillväxten för jämförbara enheter uppgick till 3 procent.

Trender

MSEK	2002	2001	2000	1999	1998
Försäljning	1 970	1 914	1 889	1 777	1 701
Antal anställda i genomsnitt	1 556	1 731	1 726	1 651	1 657

Omsättning per produktgrupp



En inspirationskälla

– Årets mest minnesvärda händelse var Volvo Ocean Race, fortsätter Hans Johansson.

– Tävlingen var en stor inspirationskälla för många i koncernen, och etappmålsgången i Göteborg var en av de mest lyckade i tävlingen. Över 600 000 människor var där, och nästan 2 500 kunder besökte ASSA ABLOYs tält, där de skandinaviska bolagen ställde ut sina produkter. Vi genomförde också ett flertal projekt med tävlingen som tema, med målet att få en närmare kundkontakt.

Etappmålet i Göteborg var också ett idealiskt tillfälle att formulera de idéer och planera de projekt som kommer att vara grundläggande i ASSA ABLOYs utvecklingsplan för Skandinavien de närmaste åren.

Bredare lösningar

– För att kunna uppnå våra målsättningar måste vi inrikta oss på bredare,



De boende i hyreshusområdet Hästhagen i Växjö har fått förbättrad säkerhet. Dörrarna i de 232 lägenheterna har utrustats med det nya starka Assa Evolution-låshuset och med Assas dubbelfunktionslås C 10. Med detta kan varje hyresgäst bestämma när servicepersonal ska få tillträde, utan att behöva lämna ut sin egen nyckel. Den boende ställer låset i ett särskilt serviceläge då nyckeln tas ur låset och fastighetsskötaren använder en servicenyckel för att komma in.

mer mångsidiga och flexibla lösningar, säger Hans Johansson.

– Vi har redan kommit en bit på väg med att förenkla och tydliggöra våra strukturer. Vi kan också vinna mycket på att utnyttja koncernens styrka fullt ut, och genom att utveckla våra befintliga kundrelationer med svenska byggföretag.

En av de första framgångarna som blev resultatet av denna strategi var totalkontraktet på ett av Europas största sjukhus som håller på att byggas på Malta. Detta genomfördes som ett skandinaviskt samarbetsprojekt för export.

En allt viktigare del av ASSA ABLOYs verksamhet i Skandinavien består i att tillhandahålla kundstödjänster, särskilt projektspecifikation, för traditionella låsföretag. Exempel på annat kundstöd är konsulttjänster, organisering och övervakning av installationer samt kvalitetskontroll.

– Skandinavien är en liten marknad och vi måste hela tiden söka nya affärsmöjligheter, säger Hans Johansson.

– Vi ser stora möjligheter i att stärka den rådgivande rollen.

I Norge utför ASSA ABLOY-bolagen, med TrioVing i spetsen, nu cirka 75 procent av all projektspecifikation. Det största projektet hittills, Telenors nya huvudkontor i Fornebu i närheten av Oslo, avslutades i slutet av 2002. Kontoret har 7500 individuella arbets-

platser och en sammanlagd golvyta på 137 000 kvadratmeter.

– Genom projektspecifikation kan vi på ett bra sätt säkerställa att arkitekterna använder just våra produkter, förklarar Hans Johansson.

– Genom att delta i planeringsfasen kan vi bidra med kvalitativa och riktiga säkerhetslösningar liksom att säkerställa att krav från försäkringsbolag och brandmyndigheter, exempelvis beträffande utrymning, tillgodoses på ett korrekt sätt. Vi kan också bidra med attraktiva designlösningar för att förstärka fastighetens formspråk. Särskilt viktigt är att vi genomgående kan driva projektet i riktning mot högre säkerhet genom att erbjuda kunden ett högsäkerhets-alternativ.

Teknik och utformning

Koncernens nya CLIQ-teknik, där avancerade elektroniska funktioner kombineras med mekaniska låscylintrar av högsäkerhetstyp, lanserades i Sverige och Norge under 2001.

– Marknadens reaktion på CLIQ-systemet har varit entydigt positiv, säger Hans Johansson.

– Efterfrågan har överstigit vår planerade kapacitet under hela året.

– Produkter med CLIQ-teknologin har sålts med inriktning på kunder som har särskilda krav på flexibilitet och säkerhet. Produkten har därtill kommit att bli populär i andra segment

tack vare den enkla installationen. En viktig framgångsfaktor är att CLIQ kan integreras i befintliga låssystem. CLIQ har också inneburit en tätare samverkan på marknaden med våra partners.

– De viktigaste faktorerna är att CLIQ-systemet enkelt kan byggas in i existerande system, att borttappade nycklar kan blockeras och att nya användare kan få säker behörighet, säger Hans Johansson.

– Skandinavisk design är världsberömd, och vi bryr oss lika mycket om våra produkters utseende som om deras funktion. Därför anlidade vi designern Pelle Wester när vi skulle formge Assas nya dörrhandtagsserie Epok och de nya Vinga-fönsterhandtagen från FIX.

– Tillsammans med våra systerbolag i Europa deltar vi aktivt i utvecklingen av den nya europeiska CEN-låsstandarden. Med tanke på läget i bostadsbeståndet driver vi också fortlöpande utbildningar för slutanvändare och distributörer. Vi stödjer initiativ för grannsamverkan och arrangerar utbildningar för sammanslutningar av husägare tillsammans med lokala polismyndigheter.

Ökande export uppväger låg försäljning på hemmamarknaden

Finlands ledande låsbolag har ännu en gång lyckats öka tillväxten på viktiga marknader i Nordamerika, Väst-europa, Ryssland, Fjärran Östern och Australien, vilket har uppvägt en fortsatt svag försäljning på hemmamarknaden. Betydande investeringar i effektivare produktionsteknik de tre senaste åren började också få en positiv inverkan på resultatet under 2002.

Det finns en ironi i att en av världens ledande utvecklare av avancerad elektromekanisk låsteknik har sin bas i ett land där man ännu inte anser att man alltid behöver låsa dörren. Abloys huvudkontor ligger djupt inne i östra Finlands skogar, där säkerhetsfrågor inte står högt på dagordningen.

Utökad affärsenhetsstruktur

Bolaget har en lång historia. Den industriella tillverkningen av ABLOY-skivcylindrar började 1918, och grunden för detta var en teknik som fortfarande är en av bolagets största produkter. Dotterbolaget Björkbo Lås, som tillverkar ABLOY-låshus, firade 270-årsjubileum 2002. Idag är varumärket ABLOY liksom högsäkerhetsprodukter välkända i hela världen. Matti Virtaala, Group Vice President och ansvarig för Finland, tror att bolagets framgång till stor del beror på intensiv produktutveckling och på en tydlig uppdelning i affärsenheter.

– Under året etablerades en ny affärsenhet för dörrautomatik, och mot slutet

av 2002 integrerades Besams verksamhet i Finland med enheten. Detta betyder att vi nu har sju separata organisationer, i praktiken dotterbolag, för Abloys sju produktområden. Inom varje enhet är utvecklingen av nya produkter en integrerad del i företagskulturen som helhet.

Denna sammansatta struktur har visat sig vara framgångsrik, och även av vital betydelse, eftersom ABLOYS produkter är tekniskt avancerade. Det är viktigt att förstå sina egna produkter för att kunna förstå branschen. De olika affärsenheterna, för industrilås, byggnadslås, elektromekaniska lås, dörrautomatik, dörrstängare, låshus och beslag, kräver också olika kommersiella infallsvinklar.

– Typiska kunder på området industrilås är stora tillverkningsföretag, till exempel inom telekomindustrin, som regelbundet köper stora kvantiteter enligt långsiktiga avtal, förklarar Matti Virtaala.

– I fallet byggnadslås å andra sidan är de typiska kunderna låssmeder, oftast familjeföretag med få anställda, där dagliga personliga kontakter krävs.

Försäljningen i Finland var fortsatt svag under 2002, men det finns tecken på att hemmamarknaden börjar förbättras och åter kommer att visa tillväxt 2003. Under tiden har Abloy fortsatt den kampanj man påbörjade 2001 för att byta ut gamla lås i bostäder och kontor i Finland, genom att erbjuda kunderna nya och säkrare mekaniska lås. Initiativet har visat sig vara ett framgångsrikt medel för att kompensera den minskande försäljningsvolym som är resultatet av minskad nybyggnation.

Under 2003 väntas lanseringen av koncernens unika elektromekaniska CLIQ-lås öka försäljningen i Finland.

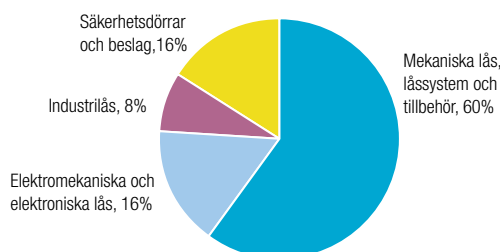
Finland:

Försäljningen för enheterna inom den finländska organisationen uppgick under 2002 till 1 150 miljoner kronor (1 165). Den organiska tillväxten för jämförbara enheter uppgick till 1 procent.

Trender

MSEK	2002	2001	2000	1999	1998
Försäljning	1 150	1 165	1 060	898	811
Antal anställda i genomsnitt	1 152	1 150	1 123	1 020	970

Omsättning per produktgrupp





Export fortsatt betydelsefull

– Export är av grundläggande betydelse för lönsamheten i finska företag, fortsätter Matti Virtaala.

– Finland har bara fem miljoner invånare, och även om ABLOY nyligen röstades fram som det högst värdesatta varumärket i Finland – framför Nokia – kommer nära 50 procent av Abloys intäkter från export, som gör Abloy till ett av koncernens mest lönsamma bolag.

Under 2002 fortsatte exportförsäljningen till många delar av världen att öka. I USA och Kanada, som tillsammans utgör Abloys största exportmarknad, ökade försäljningen av dörrstängare, cylindrar, industrilås och hänglås starkt. Abloy visade också mycket god tillväxt i Ryssland, Nederländerna och Fjärran Östern. Särskilt god tillväxt kunde noteras i Australien. Omsättningen i Östeuropa var låg under 2002 och kommer förmodligen att vara fortsatt låg under 2003.

Det nya ABLOY PROTEC-cylinderlåset med roterande skivor, som

När Hotel Santa Claus i finländska Rovaniemi slog upp sina portar för allmänheten i december 2001 hade man en högsäkerhetslösning från Abloy och VingCard som var tillräckligt flexibel för att uppfylla kraven hos en starkt varierad kundkrets – både privata kunder och kunder från näringsliv och offentlig sektor.

– Kunden ska inte behöva tänka på säkerheten, säger hotellchefen Jari Simola.

– En bra säkerhetslösning gör att man inte behöver oroa sig. När den fungerar på rätt sätt ska man inte ens lägga märke till den.

lanserades på utvalda exportmarknader från och med slutet av 2001, har nått särskilda framgångar i Australien, där stora beställningar har gjorts av universitet, museer, kraft- och vattenbolag, fängelser, kommuner och sjukhus. Låset är inriktat främst mot de kommersiella och institutionella marknaderna, och cylindern har nästan två miljarder olika kombinationer. Det gör det möjligt att skapa omfattande huvudnyckelsystem för tusentals dörrar och tusentals nyckelinnehavare. Den patenterade konstruktionen är praktiskt taget dyrsäker, och uppfyller hårda internationella krav på

hög säkerhet. Ökad produktionskapacitet kommer att möjliggöra ytterligare lanseringar under 2003 och ABLOY PROTEC ser ut att kunna bli en storsäljare såväl på hemmamarknaden som på exportmarknaderna.

Synergieffekter

Abloy har på det hela taget haft stor nytta av att vara en del av ASSA ABLOY-koncernen. Företaget är leverantör till koncernen som helhet, och nya initiativ till korsförsäljning tas kontinuerligt för alla produkter, särskilt för elektromekaniska produkter och avancerad mekanisk låsteknologi.

Abloy är den tredje största tillverkaren av dörrstängarprodukter i Europa och cirka 70 procent av tillverkningen köps av koncernbolag. Två viktiga nya produkter som lanserats under året är den kamdrivna DC250-dörrstängaren, som gör att dörren är lättöppnad men stängs kraftfullt, och dörrstängarsystemet FD450-454 för branddörrar, ett utrymmessnålt system som lätt installeras och integreras med brandlarm och rökdetektorer.

Lovande utsikter trots svag marknad

Ett år efter att de tyska, nederländska, schweiziska och österrikiska koncernbolagen bildade en ny organisation för Centraleuropa ser framtidsutsikterna för organisk tillväxt och expansion genom förvärv lovande ut, trots den allmänna nedgången i ekonomisk tillväxt. Eero Leskinen, Group Vice President och ansvarig för regionen, berättar hur verksamheten effektiviserats för att bättre kunna konkurrera på en väldigt utmanande marknad.

– Marknadssituationen i Centraleuropa kännetecknas av en oväntat låg tillväxt på de flesta områden, men särskilt inom nybyggnation. Det gynnar de bolag som har effektiviserat sina

organisationer för att minska kostnaderna men samtidigt har fortsatt att bedriva intensiv marknadsföring och försäljning. Vi har lyckats med båda. Vi kommer att minska kostnaderna med så mycket som 10 miljoner euro genom att flytta låstillverkningen till lågkostnadsländer, genom att samordna produktionen av komponenter för några av våra större produktserier i regionen, och genom att minska arbetsstyrkan med cirka 15 procent. Tack vare dessa och andra åtgärder står vi väl rustade att möta de rådande förhållandena på marknaden. Vi ser 2003 som ett övergångsår med stabil försäljning som leder fram till starkare tillväxt 2004.

Inom försäljning och marknadsföring har ett antal initiativ tagits för att säkerställa stabil tillväxt och bättre lönsamhet i ett kärt ekonomiskt klimat. – Allmänt sett närmar vi oss kunderna på ett antal olika nivåer. Vi har tagit fram integrerade produktpaket som är särskilt utformade för att uppfylla kraven på säkerhet och trygghet inom våra största kundkategorier, säger Eero Leskinen.

– Vi har inrättat särskilda försäljningsorganisationer för den kommersiella marknaden, bostadsmarknaden, OEM-marknaden och dörrindustrin för att kunna ge bättre service och kundstöd. Och för att bättre utnyttja samarbetsavtal med låssmeder och återförsäljare har vi utvecklat ett nytt distributionskoncept. Vi har också avdelat mer resurser till utvecklingsarbete, för att snabbare kunna få ut nya produkter på marknaden.

En mer marknadsorienterad organisation och ett ökande produktutbud via kraftfullare produktutvecklingsarbete innebär en stor potential för framtida tillväxt. Det finns också stora möjligheter till expansion till följd av strategiska förvärv på alla marknader i regionen. Den stora fragmenteringen inom branschen, med många små och medelstora familjeägda lås företag i regionen, ger möjligheter till framtida omstrukturering och harmonisering. ASSA ABLOY är tillräckligt stort och finansiellt starkt för att effektivt dra nytta av denna marknadssituation.

Högre säkerhetskrav

I Tyskland, Nederländerna, Schweiz och Österrike ökar fortfarande intresset för högre säkerhet. Detta gäller både den kommersiella marknaden och bostadsmarknaden. Efterfrågan på högre säkerhet kommer sannolikt att

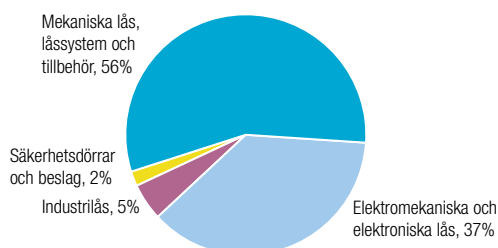
Centraleuropa:

Försäljningen för enheterna inom den centraleuropeiska organisationen uppgick under 2002 till 1 600 miljoner kronor (1 432). Den organiska tillväxten för jämförbara enheter uppgår till -1 procent.

Trender

MSEK	2002	2001	2000	1999	1998
Försäljning	1 600	1 432	1 027	575	543
Antal anställda i genomsnitt	1 692	1 398	1 170	751	747

Omsättning per produktgrupp





Harald Briks, låsansvarig på Technische Universität i Berlin, letade efter ett system som hade en hög nivå av mekanisk säkerhet och samtidigt var lätthanterligt vid borttappade nycklar och organisationsförändringar. Han hittade en idealisk lösning i VERSO CLIQ-låscylindern från IKON, som kombinerar elektronisk kodning med mekanisk säkerhet. Problemet med nycklar på drift är löst eftersom man enkelt kan koda ut nycklar ur systemet i stället för att byta lås. Detta ger systemet en betydligt längre livslängd än traditionella system.

fortsätta att öka inom överskådlig framtid. Systemprodukter, där utrymningsdörrar, huvudnyckelsystem och elektromekaniska cylindrar ingår, är produkter som kan möta denna efterfrågan. Intresset för högre säkerhet kommer att ge utslag i form av ett högre försäljningsvärde per dörr, genom en ökad efterfrågan på elektromekaniska lösningar som ger högre säkerhet och större flexibilitet och är mer lättanvända. Detta gäller bostadsmarknaden liksom det övre segmentet av den kommersiella marknaden. Alla ASSA ABLOY-bolag i regionen fortsätter att arbeta nära tillsammans med polis- och brandmyndigheter och med försäkringsbolag och deras olika partners i området, med syftet att skapa och förbättra specifikationer som uppfyller nya krav från kunderna på ökad säkerhet och trygghet.

Storleken är betydelsefull

Eero Leskinen säger att de många fördelarna med att ingå i ASSA ABLOY-koncernen börjar visa sig allt tydligare. – Möjligheter till korsförsäljning gör att vi kommer kunna öka vår försäljning inom regionen och till exportmarknader som Storbritannien samt att bredda vårt produktutbud, där nu exempelvis också flerpunktslås och nödutgångsdörrar ingår. Vi har också effektivt utnyttjat synergieffekter genom att samordna produktionen av komponenter åt IKON och KESO, och vi har förstärkt vår varumärkesplan för regionen som helhet.

Marknadsutveckling

I Tyskland är nybyggnationen fortsatt svag, men tillväxten på eftermontagemarknaden är fortfarande stabil och väntas inte förändras under 2003.

De totala marknadsvolymerna har inte ökat, och förväntas stagnera fram till andra halvåret 2004. Leveranserna av elektromekaniska CLIQ-cylindrar påbörjades hösten 2002, och försäljningstillväxten var mycket god i detta marknadssegment för avancerade produkter. Skälet är de höga kvalitetskraven på den tyska marknaden, och efterfrågan på högsäkerhetslösningar gör att de framtida försäljningsutsikterna är goda.

De bästa förutsättningarna för försäljningstillväxt under 2003 finns på området systemprodukter – där utrymningsdörrar, huvudnyckelsystem och elektromekaniska lås ingår – snarare än för standardprodukter som elslutbleck, cylindrar och beslag. Försäljningen på bostadsmarknaden var stabil under 2002 och väntas visa god

tillväxt det kommande året.

I Nederländerna innebär det nyligen gjorda förvärvet av VEMA, som specialiserar sig på elektromekaniska produkter, en stark bas för en ledande ställning på denna marknad.

Det stora omstruktureringsprogrammet för Lips är genomfört, vilket har inneburit ökad försäljning och betydande förbättringar av leveranstider och servicenivå. Hos Ambouw, som säljer lås och byggnadsbeslag i Nederländerna (mestadels från IKON och andra koncernbolag), har man börjat se resultaten av det förändringsarbete som påbörjades under 2000. Lagren har minskat, leveranstiderna har kortats drastiskt, och försäljningen har snabbt kunnat ökas.

I Schweiz har integrationen av KESO, som tillverkar högsäkerhetscylindrar, gått enligt plan. Resultatet har blivit en stabil försäljningstillväxt. Arbetet med att rationalisera verksamheten fortsätter. Man förväntar sig en god resultatstillväxt på den schweiziska marknaden under 2003 och 2004.

I Österrike har ASSA ABLOYS verksamhet samordnats till ett bolag som kommer att bli ett av de ledande låsbolagen på denna marknad.

Ständiga förbättringar ger ökad effektivitet

Efter ett lovande första halvår med god tillväxt inom många produktsektorer minskade försäljningen något i koncernens sydeuropeiska organisation under senare delen av året. Bo Dankis, Group Vice President och ansvarig för Sydeuropa (Frankrike, Spanien, Portugal, Italien och Belgien), säger att utsikterna för tillväxt under 2003 ser något bättre ut, men att bilden inte är enhetlig.

– Vi ser inga dramatiska förbättringar i ekonomierna i vår region det närmaste året. Nedgången i den franska ekonomin, den största i regionen, visar inga tecken på att avta. Trots marknadsklimatet lyckades dock den franska delen av koncernen öka volymerna i

samma takt som året innan.

– Den omorganisation av försäljningsverksamheten som vi har gjort för att bättre nå ut till den stora franska gör-det-självmarknaden har börjat ge resultat, och tillväxten i sektorn under 2002 kunde räknas i tvåsiffriga procenttal, säger Bo Dankis.

I Italien och Spanien har bolagen en inriktning på export till Mellanöstern respektive Latinamerika och de arbetar hårt för att upprätthålla förra årets nivåer av exporttillväxt. Marknaden för beslag i Italien minskade totalt under 2002, även om försäljningen till låsmeder och gör-det-självmarknaden ökade.

Som en konsekvens av ett ökat fokus på hemmamarknaden minskade volymerna för alla bolagen utom dörrstängartillverkaren MAB som förvärvades 2001. I Spanien förblev efterfrågan på hemmamarknaden relativt stark. Traditionellt har Belgien kunnat förlita sig på försäljning relaterad till stora EU-finansierade projekt, men där upplevs nu en lägre efterfrågan än för ett år sedan.

Nya initiativ

– Vi har vidtagit åtgärder för att minska kostnaderna med tanke på de svåra marknadsförhållandena, säger Bo Dankis. Dessa innefattar att minska lagren, stänga avdelningar med funktioner som utförs även på annat håll, rationalisera arbetet vid leveranslager i Paris och i södra Frankrike samt att skära ned på personalen.

En del större förbättringsåtgärder har visat sig mycket framgångsrika. Vid Bezault i Frankrike har tillämpning av Kaizen-metoder ökat produktiviteten med upp till 30 procent. Alla bolag har fortsatt att minska sina varulager och har samtidigt förbättrat leveranstider och leveransprecision.

– Effektiv utveckling av operationell verksamhet och leveransrutiner är helt grundläggande för ett företag som vill ha nöjda kunder. Vi presenterar nu nya produkter på alla marknader till exempel flerpunktslås, cylindrar, beslag, handtag, utrymningsbeslag och elektroniska lås, och vi tror att de kommer att ge ökad försäljning inom våra större produktsegment, fortsätter Bo Dankis.

Utveckling på alla marknader

I Frankrike lanserar JPM en ny generation utrymningsanordningar, med målgruppen köpcentra, biografer och andra offentliga utrymmen. Produkt-

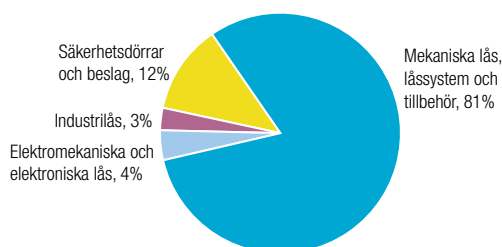
Sydeuropa:

Försäljningen för enheterna inom den sydeuropeiska organisationen uppgick under 2002 till 3 723 miljoner kronor (2 905). Den organiska tillväxten för jämförbara enheter uppgick till 1 procent.

Trender

MSEK	2002	2001	2000	1999	1998
Försäljning	3 723	2 905	2 232	1 682	1 559
Antal anställda i genomsnitt	3 874	3 099	2 744	2 189	2 013

Omsättning per produktgrupp





Spaniens största företag, Telefonica, är det ledande telekombolaget i Spanien, Portugal och Latinamerika, med en kundbas på över 82 miljoner människor. TESA, Spaniens ledande låsbolag, är leverantör av passerkontroll- och utrymningsanordningar till bolagets kontor.

– Utmaningen låg i att reglera personalens, underhållspersonalens och besökarnas inpassering på ett kontrollerat men samtidigt smidigt sätt, säger säkerhetschefen Miguel Garcia Juncos. På samma gång måste snabb och säker utrymning vara möjlig. Lösningen är baserad på fjärrstyrd öppning av portarna från den receptionsdisk där tillstånd för inpassering ges.

erna kommer sannolikt att tas emot väl i hela regionen. Stremler uppnådde god tillväxt genom sina nyligen lanserade lås och beslag för glasdörrar och en ny uppsättning produkter för aluminiumgrindar. I slutet av året började Vachette exportera sina senaste flerpunktslås, som är baserade på en teknik som är helt ny i Frankrike. Bezaults nya handtagssortiment vann designpriset på Batimat-mässan i Paris och värdefulla beställningar gjordes.

Utöver kostnadsbesparingarna och arbetet med att öka den organiska tillväxten har ASSA ABLOY France slutfört förvärvet av Initial, finländska Abloys franska distributör. Förvärvet kommer att stärka koncernens närvaro på den viktiga marknaden för elektromekaniska produkter och utgöra en plattform för Abloys produkter (inklusive huvudnyckelcylindrar) i Frankrike.

På hotellmarknaden kommer under 2003 skapandet av ASSA ABLOY Hospitality France att öka koncernens kapacitet att erbjuda kompletta lösningar där även andra produkter än hotellås ingår.

I Spanien var den tydligaste utvecklingen under året den fullständiga integreringen av TESA i koncernen. TESA har en klart ledande ställning på hemmamarknaden och är en stor leverantör av bostadslås. Bolaget producerar ett omfattande urval flerpunktslås,

cylindrar, elektromekaniska lås och dörrvred. En stor del av försäljningen utgörs av export.

Försäljningen av mekaniska lås från AZBE och TESA var fortsatt stabil på hemmamarknaden. Arbetet pågår med att öka försäljningen av mer avancerade elektromekaniska produkter som ger bättre förutsättningar för långsiktig tillväxt och ökade marginaler. Koncernens marknadsledande ställning och bolagens arbete har lett till en klar utveckling i riktning mot högre säkerhet i Spanien, vilken har visat sig i ökande försäljning av flerpunktslås och huvudnyckelsystem med hög säkerhet. Inom de spanska bolagen undersöks också möjligheterna till korsförsäljning, vilket det beräknas ge resultat i hela den Syd-europeiska regionen under 2003.

I Italien inleddes året på hemmamarknaden svagt, varpå resultaten förbättrades under sommaren men försämrades åter under slutet av året. Exportvolymerna minskade inom koncernens italienska bolag som ett resultat av svaga marknader. Den italienska låsbranschens fragmentering och starka exportberoende resulterar även fortsättningsvis i prispress och låg standard. En större inriktning på den italienska marknaden med syftet att främja trenden mot högre säkerhet kommer dock att ge resultat på sikt.

I Belgien fokuserar Litto på huvud-

nyckelsystem för att befästa sin marknadsledande position inom detta övre marknadssegment. Dupéray koncentrerar sig också på att utveckla försäljningen av elektromekaniska produkter. Lanseringen av den elektroniska CLIQ-cylindern är en av de större händelserna under 2003. Att öka försäljningen av Abloys PROTEC-cylinder är ett ytterligare tillväxtrelaterat mål.

Ledningsutveckling

– Under 2002 gjordes större investeringar på området specifikations-tjänster för slutanvändare och arkitekter inom regionen, säger Bo Dankis. Nyrekryteringar och nya mjukvaruverktyg har särskilt uppskattats vid Dupéray i Belgien, Vachette i Frankrike och TESA i Spanien.

– De flesta av våra bolag är nu organiserade i affärs- och resultatenheter. JPM i Frankrike är det sista bolaget som genomför en större organisationsförändring. De program för ledningsutveckling som vi påbörjade för några år sedan – bland annat det regionala programmet för chefsutbildning – har inneburit att ny och viktig chefskompetens kunnat tillföras under arbetet med omorganisationerna under 2002.

Svag marknad ger möjligheter till organisationsutveckling

– Under det här året då den brittiska marknaden har varit ganska svag har vi koncentrerat oss på att se över vår produktportfölj och utöka den med kompletterande produkter från andra koncernbolag, säger Geoff Norcott, Group Vice President och ansvarig för Storbritannien.

– Vi har också skapat ett antal klart definierade varumärken och fortsatt att informera marknaden och utveckla vår interna chefsutbildning.

Den regionala organisationen för Storbritannien bildades efter förvärvet av Yale år 2000 och består nu av sex bolag med sju olika varumärken. Geoff Norcott förklarar hur varumärkena tillsammans täcker den brittiska låsmarknaden.

– Vårt mål är att göra varje varumärke unikt för den kundgrupp det riktar sig till, så att varumärkena inte konkurrerar med varandra i nämnvärd utsträckning på hemmamarknaden.

– Uppdelningen är ganska klar. Assa, Abloy och Grorud, som ursprungligen var dotterbolag till koncernens skandinaviska bolag, är alla inriktade på högsäkerhetsmarknaden. Assa är framför allt inriktade mot projekt-specifikation, Abloy mot låssmeder och Grorud mot OEM-marknaden för dörr- och fönsterbeslag. C E Marshall är en specialiserad tillverkare av billås och Chubb Locks Custodial Services är en specialiserad tillverkare av lås för kriminalvården. Hos Security Products

UK är varumärkena Yale och Union inriktade mot massmarknadsförsäljning – Yale mot bostadsmarknaden och Union mot den kommersiella marknaden.

Under 2002 var den allmänna tillväxten på den brittiska marknaden långsam, och graden av nybyggnation var låg. Trots att både bostadsmarknaden och den kommersiella marknaden var relativt svaga lyckades Security Products UK öka försäljningsvärdet efter flera år av minskad försäljning. För de flesta bolag stannade försäljningsvolymerna på ungefär samma nivåer som året innan. Undantaget – billåstillverkaren C E Marshall – är starkt beroende av Ford, som hade ett dåligt år.

– Vi kommer att förbättra lönsamheten genom att flytta monteringsverksamheten till det andra bolaget i koncernen som tillverkar billås, FAB i Tjeckien, säger Geoff Norcott.

– De lägre tillverkningskostnaderna i Östeuropa innebär att vi kan koncentrera oss på marknadsföring, försäljning och design i Storbritannien.

“The Professional’s Choice”

Inom den kommersiella sektorn siktar Security Products UK på att återta marknadsandelar genom att nylansera varumärket Union som “The Professional’s Choice” och erbjuda nya, omdesignade och kompletterande produkter.

– Detta har inneburit samarbeten med många andra koncernbolag, säger Geoff Norcott.

– Vårt samarbete med Lockwood i Australien, Guli i Kina, Yale och Corni i Italien, KESO i Schweiz och Assa i Sverige är utmärkta exempel på vad man kan åstadkomma med hjälp av koncernens styrka. Dessutom finns i vårt Internet-baserade nätverk en specifikationsprogramvara som hjälper

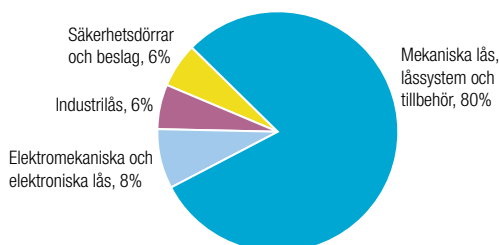
Storbritannien:

Försäljningen för enheterna inom den brittiska organisationen uppgick under 2002 till 1 259 miljoner kronor (1 281). Den organiska tillväxten för jämförbara enheter uppgick till 1 procent.

Trender

MSEK	2002	2001	2000	1999	1998
Försäljning	1 259	1 281	665	270	266
Antal anställda i genomsnitt	1 212	1 329	704	128	132

Omsättning per produktgrupp





arkitekter att välja lämpliga produkter för olika behov.

På Union har man också skapat ett marknadsföringskoncept, ett paket som erbjuds låssmeder och bygghandlare som en hjälp att ge deras verksamhet ett professionellt ansikte. I paketet ingår allt från produktförpackningar och skyltmateriel till kläder och kontorsmateriel, saker som tillsammans ska bidra till en ny och enhetlig framtoning. Gensvaret från kunderna har varit mycket positivt. Union stödjer också sitt nätverk av låssmeder genom att ge dem möjlighet att erbjuda mer avancerad service via direktkontakter med VingCard, Besam och Abloy.

Gradering av produkter

– Den svaga bostadsmarknaden har inneburit ett tillfälle för oss att befästa och stärka vår ställning, fortsätter Geoff Norcott.

– Ett nytt produktgraderingssystem, av den typ som först introducerades för hänglås, tillämpas nu på Yales hela låsutbud för bostäder.

Systemet hjälper kunderna att välja rätt lås för olika användningsområden. Symboler på förpackningen anger fakta om produkten, hur den ska användas och vilken säkerhetsnivå den ger.

Det ursprungliga systemet för hänglås utformades i Australien av Lockwood, på grundval av lokala marknadsundersökningar och utvärdering av existerande internationella standarder. Det kom att bli grunden för en ny australisk standard som anger egenskaper som styrka, korrosionstålighet, funktion och kapacitet

Ett stort pågående byggprojekt ska resultera i 600 nya studentbostäder vid brittiska Oxford Brookes University i september 2003. Jason Preece från företaget Executive Security har valt Yales huvudnyckelsystem Pro-key för portarna, UNION-låshus för sovrummen och kortlås för lägenhetsdörrarna.

– Jag valde Security Products UK för produkternas kvalitet och pålitligheten i leveranserna. Alla grossisterna har produkter från Yale, Chubb och UNION.

samt metoder för att testa dessa.

Högsäkerhetsmarknaden i Storbritannien är relativt liten, men koncernens bolag har en stor andel av den.

– Att få marknaden att växa är vårt främsta mål, säger Geoff Norcott.

– Vi arbetar för att få de brittiska kunderna att inse vikten av hög säkerhet och se sambandet mellan säkerhet och trygghet. Två högsäkerhetsprodukter som lanserades under hösten var Abloys PROTEC-skivcylindrar och en högsäkerhetscylinder från KESO som marknadsförs under varumärket Union. Grorud och Security Products UK utvecklar säkrare system för flerpunktslåsning, för att öka OEM-försäljningen till dörr- och fönstertillverkare.

– Private Finance Initiative, ett program initierat av den brittiska regeringen, kan också innebära positiva möjligheter för oss inom anstalts- och utbildningssektorn, säger Geoff Norcott.

Utbildning

ASSA ABLOY UK arbetar med att påverka marknaden både via distributörer och slutanvändare.

– Vi uppmuntrar våra distributörer att sälja fler produkter med mervärde, säger Geoff Norcott.

– Det gynnar både dem, oss och kunderna, eftersom billiga importprodukter både ger små marginaler och ofta fungerar dåligt. Det nya graderingssystemet för hänglås och bostadslås har varit till stor hjälp i arbetet med att informera den brittiska marknaden.

– Vi har också fortsatt med den mobila utställningsverksamheten som hade premiär vid starten av Volvo Ocean Race. Utställningen visas över hela landet, på mässor och som stöd för lokala initiativ. Vi har hjälpt lokala myndigheter att förbättra säkerheten i osäkra områden där utställningen har besökt platserna för att informera om säkra hem. Vi besökte ytterligare 32 platser under året tillsammans med en sammanslutning för grannsamverkan där runt sex miljoner brittiska hushåll ingår. Vi stödjer också Secure by Design, ett säkerhetsinitiativ från polisen.

– Den interna utbildningen är också viktig. Representanter från alla våra bolag deltar i koncernens olika internationella råd, och sprider informationen inom den brittiska organisationen. Vi har utökat våra egna chefsutbildningar och anställda som visar intresse får gå kurser om exempelvis koncernens filosofi, marknaden, produktutveckling, marknadsundersökningar, tillverkningsprocessen och företagsekonomi.

Tillväxt på bred front trots svag marknad

Med fler än 30 operativa enheter och 10 000 anställda är ASSA ABLOYs nordamerikanska del med bred marginal koncernens största regionala organisation. Under 2002 visade den nordamerikanska verksamheten viss tillväxt trots en fortsatt ekonomisk nedgång och minskad nybyggnation i USA. Samtliga operativa enheter förbättrade starkt sin lönsamhet och effektivitet.

– Att visa tillväxt ett år som detta är ganska fantastiskt, säger Clas Thelin, Group Vice President och ansvarig för Nordamerika.

– Vi har haft sex kvartal i rad med nedgång i nybyggnationen som är en av tillväxtfaktorerna i vår bransch.

Den kommersiella nybyggnationen har minskat, men lyckligtvis förblev den för oss så viktiga institutionella byggmarknaden stabil. Eftermarknadsförsäljningen är också en viktig stabiliserande faktor i låsbranschen, och den kompenserar effekterna av förändringarna på byggmarknaden.

Chockverkan efter terroristattackerna mot World Trade Center resulterade i vissa kortsiktiga åtgärder som bara i begränsad omfattning hade inverkan på investeringar i utrustning. De långsiktiga konsekvenser vi kan se innebär uppgraderingar av system och beslag som kommer att inverka positivt på branschens tillväxt.

Omstrukturering i USA en framgång

Omstruktureringen av den amerikanska organisationen i juli 2001 har visat sig vara ett mycket betydelsefullt steg i arbetet med att utnyttja koncernens styrka. Fem produktrelaterade tillverkningsgrupper med stöd från två huvudorganisationer för försäljning och marknadsföring bildades. Inom varje tillverkningsgrupp finns arbetsgrupper för korsvist lärande, effektiva arbetsmetoder och samordnad utveckling av produkter som bygger på gemensam teknik. De gemensamma inköpen av komponenter och kompletta produkter för att effektivt utnyttja investeringar i tillverkningen ökar mellan grupperna, såväl inom Nordamerika som i hela ASSA ABLOY-koncernen.

Ett exempel är dörrgruppen, där en hög grad av konsolidering har skett. En fabrik för tillverkning av specialkarmar har stängts, och investeringarna har i stället koncentrerats till en helautomatisk produktionsanläggning i Mason City i Iowa. De två största bolagen, Ceco och Curries, kommer att fortsätta att konkurrera på marknaden, men har rationaliserat sin utveckling av nischprodukter. Ceco kommer att fortsätta arbetet med utveckling och certifiering av vissa dörrkategorier, exempelvis dörrar med motståndskraft mot orkaner, medan Curries kommer att utveckla en dekorativ ståldörr med träutseende för försäljning via båda bolagen. Den arbetsintensiva tillverkningen av stålförstärkta dörrar har flyttats till Mexiko, där kostnaderna för arbetskraft är lägre. Arbetet med korsvist lärande och benchmarking har framskridit längst inom beslag- och tillbehörsgruppen, som är den största av tillverkningsgrupperna. Under året har enheter med endast begränsad tidigare erfarenhet av flexibla

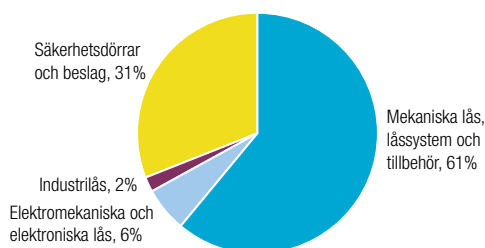
Nordamerika:

Försäljningen för enheterna inom den nordamerikanska organisationen uppgick under 2002 till 10 465 miljoner kronor (9 682). Den organiska tillväxten för jämförbara enheter uppgår till 2 procent.

Trender

MSEK	2002	2001	2000	1999	1998
Försäljning	10 465	9 682	5 409	3 721	2 916
Antal anställda i genomsnitt	9 846	7 133	4 259	3 305	2 715

Omsättning per produktgrupp





– I ett kasino måste säkerhetsåtgärderna vara diskreta men samtidigt ge maximalt skydd så att besökare och anställda känner sig säkra, säger Marshal Szalay, huvudansvarig låsmed vid spelanläggningen Mohegan Sun i Uncasville i Connecticut i USA.

– Samtidigt är styrka och hållbarhet av avgörande betydelse. Folk kommer och går dygnet runt. Vissa dörrar används tusentals gånger varje dag, och detta kräver mycket slitstarka dörrbeslag. Då vi nyligen byggde ut letade vi efter en säkerhetslösning som passade vår högstatusimage. Sargent och Timelox hjälpte oss att nå vårt mål genom att leverera produkter som kombinerar gammaldags styrka med branschledande teknik.

(NCP). ASSA ABLOY medverkar också i utvecklingen av en ny ANSI-standard för högsäkerhetslås som håller på att tas fram av Builder's Hardware Manufacturers Association (BHMA).

På det elektromekaniska området har nya produkter inneburit lösningar som är både säkra och trygga. Den elektromekaniska gruppen har varit en av dem som visat starkast tillväxt, särskilt vad gäller produkter för andra marknader än bostadsmarknaden. Att informera marknaden visar sig återigen vara av grundläggande betydelse.

– Om man byter ut en utrymningsanordning av standardtyp mot en elektromekanisk anordning kan man till exempel ställa in en 15-sekunders tidsfördröjning och ett alarm, något som avsevärt ökar intrångsskyddet utan att minska utrymningssäkerheten, säger Clas Thelin.

ASSA ABLOY medverkar också som stöd och konsult i ett annat NCP-projekt med inriktning på säkerhet i skolor. Projektet, Safe and Sound, bedrivs som en försöksverksamhet på 30 skolor i Pennsylvania och Kentucky, med målet att barnen ska känna sig säkra och trygga. Fysisk säkerhet är viktig, och säkerhetsrutiner ses som lika viktiga som produkterna. Om en incident inträffar måste det vara möjligt att snabbt förflytta barnen runt skolan eller ut ur den, samtidigt som vissa områden kan hållas låsta.

tillverkningsprocesser och indelning i resultatenheter tagit betydande steg i riktning mot att tillämpa effektiva arbetsmetoder som används i andra koncernbolag. Produkt- och inköpsgrupper har också bildats, med mycket positiva resultat, för att man ska kunna säkerställa att koncernen effektivt utnyttjar sina resurser och drar nytta av den potential som ligger i koncernens storlek.

Arbete för högre säkerhet

I jämförelse med andra avancerade marknader har i USA alltid haft ett större fokus på säker utrymning av byggnader än på skydd mot intrång.

– Även om högsäkerhetsgruppen har en stark marknadsposition är marknaden för mekaniska högsäkerhetsprodukter mindre än i Europa, säger Clas Thelin. Utmaningen ligger mer i att informera marknaden om fördelarna än i att sälja specifika produkter.

Människor i USA inser inte hur enkelt vanliga nycklar kan kopieras, eller att ett nyckelsystem med hög säkerhet bara kostar 20–40 dollar mer än ett standardsystem.

Som ett resultat av initiativ riktade mot institutionella kunder och kunder på bostadsmarknaden visar samtliga bolag, inte bara bolagen i högsäkerhetsgruppen, snabbare försäljningstillväxt på området högsäkerhetsprodukter än totalt. Bolagen inom beslaggruppen levererar inte längre bara produkter, utan fungerar också som säkerhetskonsulter. Inom projektet för byggnads-säkerhet har ESSEX gått samman med andra företag för att kunna erbjuda integrerade högsäkerhetslösningar kombinerade med utbildning och konsulttjänster. Medeco har startat ett nationellt program för säkrare arbetsplatser tillsammans med det amerikanska brottsförebyggande rådet, National Crime Prevention Council

Bra formgivning ökar marginalerna

Bostadsgruppen har också visat stark tillväxt, och grunden för den är en tydlig inriktning på produkternas utformning.

– Om man kan utmärka sig genom god design är marginalerna mycket större än för enklare produkter, säger Clas Thelin. Kunderna är beredda att betala för produkter med rätt utformning.

Emtek har fortsatt att skörda framgångar genom sin försäljning av ett stort sortiment av exklusiva designdörrhandtag. I Medecos nya serie högsäkerhetslås för bostäder kombineras bolagets egna cylinder- och regellåsfunktioner under det egna starka varumärket med Emteks inflytande på designsidan. Liknande lösningar kommer förmodligen att bli verklighet även på andra marknader än bostadsmarknaden, exempelvis hotell och exklusivare kontor.

Innovationer viktiga för tillväxten

Fortlöpande produktutveckling är en viktig tillväxtfaktor, och den nordamerikanska organisationen lanserar hela tiden nyskapande säkerhetsprodukter av många olika slag. Sargent har infört en silverbaserad antibakteriell ytbehandling, SARGUARD, som kan användas på dörrhandtag och nycklar vid sjukhus, behandlingshem, laboratorier och skolor, för permanent motståndskraft mot bakterietillväxt. HES har utvecklat ett helt nytt ytmonterat elslutbleck, för användning tillsammans med utanpåliggande utrymningsanordningar, som innebär att inga ingrepp behöver göras i dörrkarmen.

På det industriella området har Medeco utvecklat nya låssystem som ska förhindra att anställda gör tillgrepp i parkeringsautomater och varuautomater. Den första parkeringslösningen utvecklades i nära samarbete med stadsförvaltningen i San Francisco. Låsen i alla automater i systemet har samma mekaniska nyckelkod med hög säkerhet, men alla har olika elektroniska nyckelkoder, och resultatet av varje besök registreras med en hand-dator.



Quinnipac University i amerikanska Hamden i Connecticut letade efter en användarvänlig och kostnadseffektiv säkerhetslösning för sina 3 000 inboende studenterna.

– Kombinationen av VingCard Persona och produkter från SARGENT gav oss mer än så, säger Jonathon Terry, informatör. Vi fick hållbara och till hundra procent pålitliga lås som enkelt fungerar tillsammans med studenternas ID-kort i stället för nycklar. Detta förenklar incheckningsproceduren, och innebär att endast behörig personal får tillträde. Dessutom kan tillträde under lovperiod registreras och detta tillåter granskning av in- och utpassering. Vi får också mycket bra kundsupport.

På anstaltsmarknaden har Trussbilt introducerat ett system med säkra tak och väggar i sitt sortiment av ståldörrar och karmar. De utrymmesbesparande modulerna består av stålavbalkningar som fylls med betong, och de kan användas för konstruktion av kompletta fängelseceller. Den första enheten har installerats, och man uppskattar att motsvarande ett helt våningsplan skulle kunna sparas in vid konstruktion av ett åttavåningsfängelse. Systemet säljs av Trussbilt, men ett samarbete sker också med en större distributör.

Högsäkerhetsexpansion i Kanada

ASSA ABLOYs marknadsposition i Kanada var fortsatt starkare än i USA, särskilt på områdena lås och beslag. De fyra kanadensiska säljbolagen representerar tillsammans så gott som samtliga tillverkningsbolag i USA.

De senaste åren har elektromekaniska produkter, framför allt från Securitron, HES och effeff, gjort betydande inbrytningar i Kanada. Under samma period har McKinneys gångjärnsverksamhet i Kanada vuxit från nästan noll till en försäljning motsvarande sju siffriga belopp.

Kanada har traditionellt haft en mycket välutvecklad högsäkerhetsmarknad, proportionellt större än den i USA, och koncernen har haft en mycket stark marknadsnärvaro genom Medeco, Abloy, Mul-T-Lock och ASSA. Tidigare skedde den största högsäkerhetsförsäljningen på eftermarknaden, men Yale Corbin Canada och Sargent har båda inflytande över specifikationerna på nybyggnationsmarknaden, och erbjuder nu regelmässigt ett mekaniskt nyckelsystem med hög säkerhet som standard för varje projekt. Detta sätt att arbeta har inneburit att man fått delta i många nya projekt.

Integration och outsourcing i Mexiko

Med sina 100 miljoner invånare och en stark infrastruktur är Mexiko nu världens tolfte största ekonomi. Efter regimskiftet 2001 var tillväxten i ekonomin låg under resten av året, och det rådde en allmänt avvaktande attityd. Under 2002 ökade dock tillväxten betydligt, och detta kan ses som att den nye presidenten (och tidigare internationelle affärsmannen) Vicente Fox har tagits väl emot som ledare för landet.

ASSA ABLOYs tre mexikanska bolag, Phillips, TESA och Yale, visade tillsammans en tillväxttakt som var bland de högsta i den nordamerikanska organisationen. Integrationen fortsatte framgångsrikt genom korsvist lärande, utbyte av produkter och samordning av inköp. De tre bolagen deltar tillsammans i arbetet med att främja högre säkerhet och utveckla en nationell säkerhetsstandard.

Mexiko stärkte också sin position som en bas för billig och närbelägen tillverkning för bolagen i USA. TESA tillverkar det mesta av det utbud av produkter för byggmarknaden som säljs av



Yale Residential i USA. Produkterna körs direkt från fabriken till de amerikanska kunderna, utan lagring i USA, vilket innebär stora besparingar. Yale Security Mexico fortsätter att leverera en stor del av Arrows produktutbud.

En framtid baserad på organisk tillväxt

– Det viktigaste för den nordamerikanska organisationen nu är organisk tillväxt, säger Clas Thelin. Varje enskilt bolag och varje grupp har en treårsplan. Nästa års tillväxtområden definieras mycket tydligt, och för varje projekt finns en klar ansvarsfördelning. Vissa projekt är produktrelaterade och andra är inriktade mot särskilda kundsegment eller marknadsföringsaktiviteter. Varje projekt följs upp månadsvis.

– De två försäljnings- och marknadsföringsorganisationerna, ESSEX och YSG, deltar intensivt även här. De konkurrerar med varandra när det gäller försäljningstillväxt. Vi tror starkt

på att ge kunderna fler än ett alternativ, och detta innebär också att säljarna arbetar hårt för sitt varumärke.

– USA är en unik marknad på så sätt att det finns stora regionala variationer i ekonomin. Vissa regioner visar just nu 20 procents tillväxt medan andra går nedåt. Det är viktigt att ha starka regionchefer som känner till förhållandena och finns nära distributörerna. Vi har därför ändrat uppdelningen av landet från fyra regioner till åtta, och för varje region har vi utsett en chef som har hela samordningsansvaret för båda försäljningsorganisationerna, fortsätter Clas Thelin.

– Integrationen av hela den nordamerikanska organisationen fick ett starkt lyft av Volvo Ocean Race och tävlingens två etappmål i USA, säger Clas Thelin.

Vi fick mycket större mediatäckning än vi hade trott. Vi kunde också erbjuda våra kunder en unik upplevelse. Segling är en liten sport i USA,

så det blev en annorlunda och uppfriskande upplevelse att delta som inbjuden gäst på en stor tävlingsbåt. Tävlingen skapade också stor entusiasm internt och stärkte företagsandan bland de anställda, särskilt bland dem som deltog i arbetet vid tävlingens etappmål. Båten besättning arbetade tillsammans och gav varandra stöd genom olika svårigheter på ett sätt som blev en inspiration för många, och bolaget inrättade ett antal stipendier som kommer att delas ut även i fortsättningen.

Goda utsikter den närmaste framtiden på grundval av utökat produktutbud

– På bostadsmarknaden inleddes året starkt men avslutades sämre, medan den kommersiella marknaden inledde ganska svagt men slutade starkt, berättar Geoff Norcott, Group Vice President och ansvarig för Södra stillahavsregionen.

– Generellt visade både den elektromekaniska sektorn, den kommersiella sektorn och bostadssektorn ganska goda resultat, och vi bedömer att det kommer att ske en kraftig utveckling de närmaste två till tre åren.

– Vi börjar nu se de första resultaten av det treåriga utvecklingsprogram vi inledde 2001. Vårt mål var att snabbt öka vårt produktutbud genom



Steve Burton, försäljningsrepresentant för Lockwood Security Products och Peter Hunt, förvaltningschef på Melbourne Museum.

samarbete med andra koncernbolag, och att koncentrera oss på produkter med högre värde. Vi har framgångsrikt kunnat utnyttja koncernens styrka på dessa högsäkerhetsområden. Två bra exempel är 9000-serien med panikutrymningsanordningar som bygger på produkter från JPM i Frankrike och Twin-nyckelsystemet som bygger på konstruktioner från svenska Assa. Båda produkterna säljer bra. En ytterligare aspekt av strategin är att vi arbetar för högre säkerhetsstandarder i regionen, och deltar aktivt i utformningen av dem, fortsätter Geoff Norcott.

– Enklare produkter av typen fönsterhakar tillverkar vi hos Guli i Kina för att sänka kostnaderna och kunna erbjuda ett konkurrenskraftigt pris.

Förbättring av säkerheten i hemmet

Koncernens förvärv av Lockwood och Interlock de senaste åren har stärkt bostadsmarknadens betydelse.

– Säkerhetsnivån i Södra stillahavsregionen har traditionellt varit låg, och man har mer inriktat sig på enkelt skydd än på avskräckande åtgärder, säger Geoff Norcott.

– Vi börjar nu vidta åtgärder för att förändra situationen.

I Australien samarbetar exempelvis Lockwood med Housing Industry Association för att öka säkerheten i nybyggda hus. Företaget har utvecklat låssystem med hög säkerhetsnivå för hus som är under uppförande. Detta minskar problemet med stölder från byggarbetsplatser och leder också till lägre försäkringspremier för byggföretagen. När huset är färdigbyggt lämnas bostadens enda, registrerade nyckel över till köparen.

I Nya Zeeland har Interlock startat

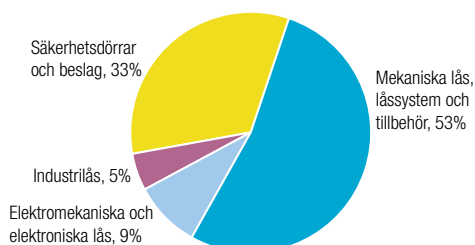
Södra stillahavsregionen:

Försäljningen för enheterna inom den Södra stillahavsregionen uppgick under 2002 till 1 138 miljoner kronor (841). Den organiska tillväxten för jämförbara enheter uppgick till 10 procent.

Trender

MSEK	2002	2001	2000	1999	1998
Försäljning	1 138	841	772	590	–
Antal anställda i genomsnitt	1 496	1 098	1 004	1 111	–

Omsättning per produktgrupp





en verksamhet för fönsterservice direkt riktad till hushållen. Tekniker i servicefordon arbetar med rådgivning och med installationer av fönsterbeslag över hela landet. Efterfrågan har överstigit förväntningarna och försäljningen ökar snabbt.

ASSA ABLOY-bolagen samarbetar också nära med polisen och med grupper för grannsamverkan för att informera allmänhet och återförsäljare.

Helhetslösningar

– Inom den kommersiella sektorn har Abloy Security och Lockwood, med sinsemellan relativt olika typer av lösningar, en stor andel av högsäkerhetsmarknaden, säger Geoff Norcott.

– De kan använda sitt inflytande för att höja säkerhetsnivåerna. Dessutom har ASSA ABLOY-koncernen med sitt ökande kunnande när det gäller beröringsfri teknik och kortlås-system från HID, Indala och Timelox och även dörrautomatik (via Besam) en stark position för att kunna erbjuda helhetslösningar för säkerhet och passerkontroll vid specifikationsarbete för offentliga byggnader.

Både Lockwood och Interlock har betydande OEM-kontrakt i Australien och Nya Zeeland, via dessa kan de påverka marknaden för förstälåsmontage. Interlock har också ett antal stora och långsiktiga OEM-kontrakt med fönstertillverkare i USA. Interlocks försäljning i USA var fortsatt stark under 2002, men försäljningen till Japan minskade. Specifikationsverksamheten i Sydostasien förväntas öka

Melbourne Museum i Australien behövde ett patenterat nyckelsystem med hög säkerhet för att skydda delstaten Victorias historiska samlingar.

– Vi valde Lockwood Twin-systemet för att det uppfyller våra höga krav, förklarar Peter Hunt, byggnadsansvarig på museet.

– Vi tycker att Twin-nyckeln är robust och enkel att hantera, och systemet för färgidentifiering är mycket praktiskt. Samarbetet med ett lokalt beläget, stort och pålitligt företag var en extra tillgång.

nästa år, och detta kommer att vara positivt för flera bolag.

– Vi försöker tillämpa amerikanska Emtex arbetssätt i Södra stillahavsregionen, säger Geoff Norcott.

– Genom individuell utformning och personlig servicenivå har de varit mycket framgångsrika i sin marknadsföring av exklusivare dörrbeslag genom projektspecifikationer.

Samarbete världen över

Eftersom Geoff Norcott leder både den brittiska organisationen och organisationen för Södra stillahavsregionen har de haft ett särskilt nära samarbete.

Lockwoods graderingssystem för hänglås, som låg till grund för den nya australiska standarden och ledde till betydligt ökad försäljning, används nu av Yale i Storbritannien och ska också börja tillämpas för bostadslås för den brittiska gör-det-självmarknaden.

Lockwood och Trimec i Australien och Lockwood Arrow i Nya Zeeland (som har dörrstängare som följer amerikansk ANSI-standard och europeisk CE-standard) bidrar alla till nylanseringen av det nya Union-sortimentet

från Security Products UK, med inriktning mot de kommersiella marknaderna bland annat i Storbritannien och Mellanöstern.

Utbildning och företagsanda

Inom alla tillverkningsbolag i Södra stillahavsregionen pågår ett arbete för att minska kostnaderna och förbättra responsen på beställningar från kunderna. De stora lagerminskningarna väntas fortsätta genom användning av en särskild programvara. Vid Lockwood resulterade projektet Facility Optimization Audit, genomfört av Honeywell, i att man byggde en anläggning för rening och återvinning av avloppsvattnet från galvaniseringsprocessen. Därmed kunde man eliminera problem med avfallshantering, klara nya miljökrav och minska användningen av kostsamt material.

– Vi upplevde redan innan Volvo Ocean Race att vi var en del av koncernen, säger Geoff Norcott.

– För oss blev tävlingen ett sätt att utbilda personalen snarare än en integrationsfaktor. Men den genomslagskraft tävlingen fick internationellt och hos våra kunder var så stor att den skapade en stark känsla för koncernen bland oss alla. Under tävlingen stödde vi Australiens lag i handikappolympiaden. I syfte att bevara den profil som skapades under Volvo Ocean Race stödjer ASSA ABLOYS Södra stillahavsregion nu den årliga flodregattan i Alice Springs i Australien, till stöd för Rotary International och det australiska bröstcancerinstitutet.

Fortsatt god utveckling på nya marknader

Asien:

God tillväxt trots svag marknad

Trots den långvariga ekonomiska nedgången har ASSA ABLOY i Asien lyckats öka sin nettovinst genom att rikta in sig på avancerade produkter i betydligt större utsträckning.

C.K. Jeang, ansvarig för ASSA ABLOY Asia förklarar:

– Vi ökade vinsten med 35 procent under 2002 genom att gradvis ta bort mindre avancerade produkter ur sortimentet och ersätta dem med mer avancerade, och vi har även fortsättningsvis ett starkt rörelsekassaflöde.

– De mer avancerade produkterna utgörs av dörrvred och handtag i rostfritt stål, dörrstängare och högsäkerhetslås samt ett växande utbud av gör-det-själv-produkter. De är utformade för att uppfylla kraven i de högre säkerhetsstandarder som nu gäller både i Kina och på våra största exportmarknader i Nordamerika, i Fjärran

Östern och i Ryssland, säger C.K. Jeang.

– Vi har inrättat ett utbildningscentrum, ASSA ABLOY Training Institute, i Singapore, och säkerhetscentra i Bangkok och Hongkong för att informera kunder, anställda och arkitekter om fördelarna med våra nya högsäkerhetslösningar. Dessutom har stora framsteg gjorts inom internförsäljningen i koncernen. Produkter som ger synergieffekter är säkerhetslösningen French Touch för den asiatiska marknaden, ABLOY-lås med rostfria GULI-beslag och ASSA-cylindrar med ANSI-graderade Yale-lås. Möjlighet till korsförsäljning har miljonprojektet för dörrstängare som drivs av Guli, dörrvreden i 6000-serien som produceras för gör-det-själv- och byggmarknaderna i Nordamerika, och rostfria låsskyltar som produceras för den nord-europeiska marknaden.

– På kostnadssidan har vi gjort personalnedskärningar, för att anpassa organisationens storlek till rådande

ekonomiska förhållanden, säger C.K. Jeang. Vidare har Guli organiserats i resultatenheter och celltillverkning har införts i syfte att effektivisera verksamheten.

Ökande standard i Kina

Den asiatiska låsmarknaden är starkt fragmenterad, särskilt i Kina, där Guli är marknadsledande med sina 25 procent. Guli-fabriken ISO 9001-certifierades under 2002, och Kinas regering gav nyligen bolaget ett särskilt erkännande för dess högkvalitativa och nyskapande produkter. Då levnadsstandarden i landet ökar stadigt arbetar Guli med att informera marknaden om vikten av bättre säkerhetsstandarder. I Kina görs också en gemensam ansträngning att höja beslagsstandarden i syfte att uppfylla Världshandelsorganisationens krav för 2004. Dessutom pågår stora infrastruktursatsningar inför de olympiska spelen 2008.



Zheng Jie är bland de första att introducera det västerländska gör-det-själv-konceptet i Kina. Han gjorde om sin traditionella järnhandelsrörelse i Shanghai till en gör-det-själv-butik för två år sedan.

– Lås fungerar som hemmets säkerhetsvakter, säger han.

– Vi har Guli som långsiktig samarbetspartner eftersom våra kunder har förtroende för kvaliteten hos GULI-lås.

Sydafrika:

Tillväxt underlättas av återhämtning i byggbranschen

ASSA ABLOY South Africa, Sydafrikas ledande låsföretag, kan notera ännu ett framgångsrikt år med 25 procents försäljningstillväxt och en kraftig vinst jämfört med 2001. VD:n John Middleton säger att den positiva utvecklingen inom bostadsbyggandet och en ny pris-lagstiftning som minskar konkurrensen från billiga asiatiska importvaror är två faktorer som starkt har bidragit till det förbättrade resultatet.

– Den sydafrikanska låsbranschen har ett starkt samband med byggsektorn, som har kommit tillbaka starkt efter två års nedgång. Detta gäller särskilt statsstödd renovering av byggnader. Den resterande försäljningen sker till den kommersiella byggmarknaden, eftermonteringsmarknaden och gör-det-självmarknaden. Gör-det-självmarknaden fortsätter att växa starkt, på basis av den växande medelklassen i Sydafrika och dessa hushålls efterfrågan på produkter med högre säkerhet. Av alla dessa skäl ser 2003 ut att bli ett ännu bättre år.

Marknadsledare

För att kunna utnyttja sin ledande ställning på den fragmenterade sydafrikanska marknaden inriktar sig företaget på utvalda marknadssegment via de två koncernvarumärkena Yale och Union och de nationella varumärkena Esco och Solid.

John Middleton berättar:

– Vi har nu avslutat nylanseringen av Yale-varumärket för vårt totala utbud av återförsäljar- och gör-det-självmprodukter, vilka står för mer än 20 procent av vår försäljning. Union och Solid kommer att inrikta sig på



– Med över 400 anställda har vi mycket intensiv gångtrafik in i och ut ur byggnaderna, säger Daniel Lengosane, säkerhetschef vid Pretorias Union Buildings, som är den sydafrikanska regeringens administrativa centrum.

– Därför behövde vi ett mycket avancerat låssystem, för att trygga byggnaden, människor och information. Säkerhet är centralt i varje organisation. Cylinderlåsen från Mul-T-Lock gjorde att vi kunde ge huvudnycklar till ledande befattningshavare, medan nycklar med lägre behörighet kunde användas till mindre känsliga områden.

produkter för järnhandeln och den kommersiella marknaden, medan Union och Esco inriktar sig på grossistmarknaden. Andra koncernprodukter som säljs i Sydafrika är passer-kontrollprodukter från effeff och HID, och produkter från Mul-T-Lock säljs till låssmeder. Sammantaget utgör detta en mycket stark plattform för arbetet med trenden mot högre säkerhet. Bolaget arbetar på många olika håll för att främja en högre säkerhetsstandard. I samarbete med ledande försäkringsbolag och standardiseringsorganisationer håller man på att införa ett nytt låsgraderingssystem baserat på europeisk standard. Man erbjuder också ett antal olika specifikationsstjänster till arkitekter.

– Att vara en del av den världsomspännande ASSA ABLOY-koncernen innebär många strategiska fördelar. Det gör att vi kan leverera de allra senaste högsäkerhetsprodukterna. Det ger oss också stora möjligheter att utbilda vår personal. Vi har skickat anställda på studiebesök till fabriker i Nya Zeeland, Australien och USA. Deras erfarenheter har visat sig vara ovärderliga för hela företaget eftersom de har givit nya impulser och stärkt företagsandan.

Israel:

Marknadsledare med global räckvidd

Trots en allt djupare nedgång inom så gott som alla kundsegment på hemmamarknaden har Israels marknadsledande låsföretag Mul-T-Lock lyckats höja sin omsättning på hemmamarknaden betydligt, och fortsätter att utöka sin verksamhet i 70 länder världen över. Det enda verkliga undantaget är Japan, där efterfrågan på högsäkerhetslås minskade. Mul-T-Locks VD Tzachi Wiesenfeld säger att trots det dystra läget på hemmamarknaden har Mul-T-Locks totala resultat under året överträffat förväntningarna.

Anpassade lösningar

– Vi är ett världsomspännande bolag som arbetar med en liten hemmamarknad som bas under en långvarig konjunktur nedgång. Nybyggnationen i Israel har minskat med mer än 50 procent sedan 1995. Trots detta ökade vi vår försäljning på hemmamarknaden med tio procent under 2002 genom kraftfullt säljarbete främst inom den kommersiella sektorn, säger Tzachi Wiesenfeld.

Nya marknader:

– Något som är positivt för oss är att det mesta av vår försäljning sker till exportmarknader i Europa, Nordamerika, Östeuropa, Asien och Japan. Vi har lyckats bra på dessa områden tack vare vår målmedvetna inriktning på att tillgodose många olika och specifika kundbehov. Detta innebär specialanpassade låslösningar, ännu kortare ledtider och en effektiv säljorganisation.

En mångfald av produkter

Wiesenfeld ser stora möjligheter till framtida internationell tillväxt på många områden.

– Något som vi ser som mycket lovande inför framtiden är bolagets ökade inriktning på elektromekaniska lås. Vi har utvecklat en elektromekanisk cylinder, Intellect, som är baserad på koncernens CLIQ-teknik. Enbart i Västeuropa kan vi se hur efterfrågan på dessa lås ökar fyra till fem gånger snabbare än för mekaniska säkerhets-

produkter. I Östeuropa väntar vi oss en försäljningsökning på så mycket som 50 procent. På våra största marknader i Nordamerika, Frankrike, och Storbritannien väntar vi oss en 15-procentig försäljningstillväxt under 2003. I Japan tror vi på en vändning under andra och tredje kvartalet. Vi fortsätter också att stärka och utöka vår produktportfölj i Israel genom att importera fler kompletterande produkter från koncernbolag. Exempel på sådana är utrymningsanordningar, elslutbleck och dörrstängare.

Östeuropa:

Östeuropa samarbetar globalt

ASSA ABLOYS organisation i det framväxande nya Östeuropa kännetecknas av optimism och entreprenörsanda.

– Marknaden har varit ganska bra under året, säger Lars Lilja, chef för området marknadsutveckling i ASSA ABLOYS östeuropeiska organisation.

– Undantaget är Polen, där det politiska och ekonomiska klimatet är fortsatt dåligt, vilket leder till så gott som obefintlig nybyggnation. Vår försäljning i Ryssland fortsätter att utvecklas väl.

Alla bolag utom ASSA ABLOY Poland uppvisar organisk tillväxt, och den totala försäljningen ökade med 11 procent till 43,5 miljoner euro under 2002. Ungern och Turkiet uppvisar särskilt god tillväxt, men ASSA ABLOYS närvaro i dessa länder är fortfarande begränsad.

Området utrymningsbeslag har den bästa tillväxten på alla marknader. Allmänt sett har försäkringsbolag och investerare höjt säkerhetskraven och efterfrågar bättre säkerhetslösningar, och allt fler människor har mer att skydda.

Det finns en trend mot mer avancerade lösningar i dessa länder då många av dem söker medlemskap i EU.

– Genom våra lokala bolag och organisationer i Tjeckien, Lettland, Litauen och Ryssland deltar vi i arbetet med att påverka och utveckla säkerhetsstandarder i samarbete med försäkringsbolag, polis och andra myndigheter, berättar Lars Lilja och tillägger att de flesta bolagen nu är certifierade.

ASSA ABLOYS rumänska företag, Urbis International och Urbis Security, har framgångsrikt tagit över tillverkningen av produkter som tidigare tillverkades i länder med högre arbetskraftskostnader.

– Den förlustbringande tillverkningen vid Grorud i Norge flyttades till Urbis International förra året. Viss tillverkning för de tyska bolagen Melchert och Dörrenhaus håller nu på att tas över av Urbis International och Urbis Security. Svenska Assa har sedan ett par år tillverkat dörrbeslagstillbehör i Rumänien.

Lars Lilja berättar också att den östeuropeiska organisationen utnyttjar koncernens styrka genom korsförsäljning:

– Det tjeckiska bolaget FAB utökade sin produktportfölj med dörrstängare från Abloy i Finland, panikutrymningsanordningar från JPM i Frankrike och dörrbeslag från Bezault i Frankrike.

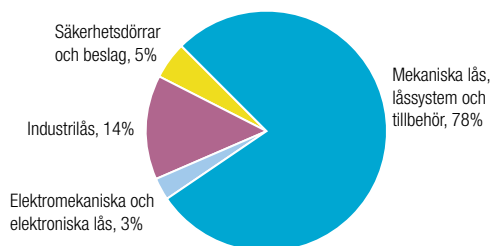
Nya marknader:

Den sammantagna försäljningen på Nya marknader uppgick under 2002 till 1 952 miljoner kronor (2 029). Den organiska tillväxten för jämförbara enheter uppgick till 4 procent.

Trender

MSEK	2002	2001	2000	1999	1998
Försäljning	1 952	2 029	981	354	186
Antal anställda i genomsnitt	6 173	6 243	3 296	1 774	1 936

Omsättning per produktgrupp



På många av de östeuropeiska marknaderna är Yale ett varumärke som många känner igen men inte känner till närmare. Koncernen kommer nu att nylansera Yale som varumärke på detaljhandelsmarknaden, till en början i Polen och Ungern.

– Vi introducerar Yales hänglås Sortiment, som är graderat efter säkerhetsnivå, vilket gör det lättare för kunderna att välja rätt lås, säger Lars Lilja. Graderingssystemet skapades av Lockwood Security Products i Australien och vidareutvecklades sedan av ASSA ABLOY UK.

Den 1 oktober förvärfvades Assas distributör i Litauen, UAB Almadis och Radikovic i Slovenien, återförsäljare för effek som fokuserar på högsäkerhetslösningar.

Sydamerika:

I Sydamerika är hög säkerhet en bra affär

Basen för ASSA ABLOYS verksamhet i Sydamerika är Brasilien, där låsmarknaden är starkt fragmenterad och präglad av priskonkurrens. Att ligga långt fram på säkerhetsområdet har varit av stor betydelse. Koncernbolaget La Fonte tog det strategiska beslutet att koncentrera sig på tillverkning och försäljning av avancerade högsäkerhetsprodukter. Francisco Bastos, VD i La Fonte, berättar om ett framgångsrikt år:

– Vi har just avslutat det bästa året i bolagets historia, och vi har slagit alla tidigare försäljningsrekord. Under 2002 ökade vi försäljningen med 40 procent jämfört med 2001, och 2003 ser ut att kunna bli ännu bättre. Försäljningen på hemmamarknaden har ökat med 25 procent och exporten till Nordamerika och till andra länder i Sydamerika har ökat med över 50 procent.

Ett respekterat varumärke

La Fonte är det mest välkända varumärket i Brasilien, och bolaget är klart ledande inom utvecklingen av nya och mer avancerade standarder inom låsteknik. Bolaget tillverkar instickslås,



När företaget Hochtief byggde Bank Bostons nya huvudkontor i São Paulo i Brasilien valde man La Fonte som leverantör av de över 2 000 lås som behövdes, plus utrymningsanordningar, dörrstängare och dörrbeslag.

– Säkerhet och trygghet var båda lika viktiga för oss, säger projektledaren Teodoro Andrade.

– Vi valde produkter från La Fonte på basis av den internationellt dokumenterade höga kvaliteten, och för att företaget är en del av ASSA ABLOY-koncernen. Vi valde dem också för att få garantier för god service under och efter projektet.

extralås, utrymningsanordningar och gångjärn samt trycken i modern design som efterfrågas i stor utsträckning på denna mycket stilmedvetna marknad. Oron över den ökande brottsligheten innebär också fördelar för de bolag som kan erbjuda ett stort urval högsäkerhetsprodukter.

– Trots att bara runt 20 procent av Brasiliens befolkning har råd med våra produkter har vi en stor potentiell marknad enbart genom landets storlek, säger Francisco Bastos. Med sina 170 miljoner invånare är Brasilien den största ekonomin i Sydamerika – ensam står den för ungefär hälften av kontinentens BNP. La Fonte har också ett starkt fotfäste i många grannländer.

La Fonte har vunnit mycket på att ingå i ASSA ABLOY-koncernen. Korsvist lärande har hjälpt bolaget att tillämpa effektiva arbetsmetoder inom produktion och administration, och man

utnyttjar aktivt möjligheter till korsförsäljning och köp inom koncernen. La Fonte importerar för närvarande instickslås från Kina, dörrstängare från USA, utrymningsanordningar från Italien, elektromekaniska lås och hänglås från Finland samt teknik för högsäkerhetscylindrar från Israel.

Starkt nytillskott i Chile

ASSA ABLOYS nyligen gjorda förvärfv av den chilenska marknadsledaren Poli Cerraduras innebär en andra bas för tillverkningen i Sydamerika och stärker koncernens ställning i regionen.

Poli har en stark position i de flesta stora gör-det-självt- och byggvarubutiker i Chile. Under 2003 kommer bolaget att genomföra ett program för att öka försäljningen via låsmeder, genom utbildningsinsatser och genom särskild butiksskyltning. På exportsidan kommer högkvalitetsprodukter utformade enligt internationella krav att öka försäljningen till andra ASSA ABLOY-bolag. Detta gäller särskilt det nyutvecklade elektroniska utanpåliggande låset.

Stark och samlad organisation ökar kundnyttan

En ny global organisation, ASSA ABLOY Hospitality, sammanför koncernens fyra varumärken inom hotellsegmentet: Elsafe, Timelox, VingCard och Inhova. Målet är att man bättre ska kunna bemöta den ökande säkerhetsmedvetenheten hos hotellägare, operatörer och deras gäster. Den nya organisationen bildades i november 2002 i USA, och kommer att utvidgas till andra regioner under första halvåret 2003.

– ASSA ABLOY Hospitality kan erbjuda de överlägset bästa säkerhetslösningarna, säger Dag Schjerven, VD för ASSA ABLOY Hospitality.

– Vi inser att varje unikt hotell kräver olika säkerhetslösningar. Genom att

erbjuda ett bättre och bredare produktutbud kan vi tillgodose våra kunders individuella behov på ett optimalt sätt.

Varumärkenas inriktning har övervägts noga. VingCard, den största hotellåstillverkaren, kommer att inrikta sig på mellanklass- och exklusiva hotell. Timelox kommer att erbjuda skräddarsydda lösningar med tonvikt på specifika nischer såsom kasino-marknaden. Med sin spetsteknologi kommer Inhova att kunna erbjuda innovativa låslösningar till hotellindustrin. Elsafe är obestridd ledare inom hotellkassaskåp med en produktportfölj som vänder sig till alla marknadssegment.

VingCard/Elsafe – Vinst till slut trots envis marknadsnedgång

VingCard/Elsafe-gruppen är fortfarande drabbad av den djupa nedgång i den internationella hotellbranschen som följde på terroristattacker den 11 september 2001. Via personalnedskränningar och intensivt säljarbete har bolagens resultat dock förbättrats.

Dag Schjerven förklarar effekterna inom den bransch för säkerhetsprodukter för hotellindustrin där VingCard var en pionjär:

– Under det ett och ett halvt år som gått sedan de tragiska händelserna har VingCard och Elsafe upplevt en tjugoprocentig nedgång i internationell försäljning. Vår kassaskåpsverksamhet för hotell påverkades direkt, med en ännu större minskning av orderingången. Nedgången i hotellåsbranschen skedde långsammare. Innan 11 september 2001 hade hotellbranschen vuxit oavbrutet under nästan tio år. Lyckligtvis har de delar av verksamheten som är inriktade mot kryssningsfartyg och färjor visat fortsatt god tillväxt under året.

VingCard är den ledande leverantören av elektroniska låslösningar för kryssningsfartygs- och hotellbranschen, och har den största installerade basen med cirka tre miljoner sålda lås över hela världen. Den utdragna försäljningsnedgången ledde till att bolaget utvidgade sitt hårda omstruktureringsprogram, som har inneburit personalnedskränningar och andra kostnadsbesparande åtgärder för att säkra lönsamheten. Åtgärderna har fått avsedd effekt. En fortsatt inriktning på förbättrade produktionsprocesser har lett till nya vinstmöjligheter.

Vinsten är nu på samma nivå som innan 11 september 2001. Dag Schjerven berättar om förbättrade

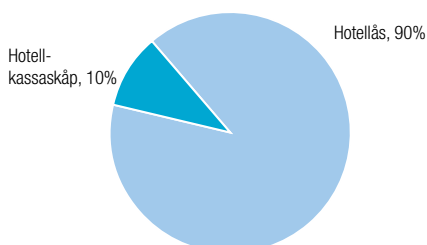
Hospitality:

Försäljningen för Hospitality uppgick under 2002 till SEK 992 M (1 056). Den organiska tillväxten för jämförbara enheter uppgick till -10 procent.

Trender

MSEK	2002	2001	2000	1999	1998
Försäljning	992	1 056	1 052	965	952
Antal anställda i genomsnitt	637	634	710	669	605

Omsättning per produktgrupp





Det spektakulära nya Rica Seilet hotell ligger vid Romsdalfjorden i Molde på Norges västkust. Med sitt läge praktiskt taget i vattnet och sin imponerande design, formad som ett segel, har hotellet redan blivit ett arkitektniskt riktmärke. Gästerna i de 164 rummen på det 15 våningar höga hotellet har en fantastisk utsikt över bergen i Romsdal. För gästernas säkerhet och trygghet samt skydd av deras tillhörigheter, har Rica Seilet valt VingCard Classic elektroniska hotellrumslås med mjukvaran VISION.

resultat som är relaterade till nya produktionsningar inom både hotellås- och kassaskåpssektorerna. Inför 2003 är han försiktigt optimistisk.

– Vi ser inledande tecken på stabilisering på marknaden, och vissa tillväxtmöjligheter framöver. Vi kan redan se viss tillväxt på vissa marknader i Europa och i Mellanöstern. Asien börjar delvis återhämta sig, och Kina håller på att bli en alltmer aktiv marknad.

Den fortsatta konsolideringen inom hotellsektorn, där ett tiotal internationella hotellkedjor dominerar marknaden, gynnar företag som kan erbjuda en totallösning med säkerhetsprodukter och säkerhetstjänster med stöd från resurserna hos världens ledande låskoncern.

VingCard har utvecklat nya säkerhetslösningar som uppfyller eller överträffar den nordamerikanska UL-standard för 2002. En av dem är ett automatiskt regellås för hotellrum, som aktiveras när dörren stängs. Elsafe är det första bolag vars kassaskåp för hotellrum får UL-märkning. De nya

kassaskåpen har en krokformig låsmekanism som betydligt ökar säkerheten. Ett nytt sortiment kassaskåp baserat på biometrisk avläsningsteknik har introducerats för att möta den ökade efterfrågan i tider av högre säkerhetskrav.

Timelox – Ökad försäljning på det övre marknadssegmentet för hotell

Efter en svag start på året avslutade Timelox 2002 med en tjugoprocentig ökning i den totala försäljningen. VD Jan Wabréus säger att den gradvisa återhämtningen på marknaden för mer luxuösa hotell i USA har gjort att företaget kunnat klara sig bra på en annars trög marknad. USA-marknaden står för cirka 50 procent av försäljningen.

– Våra huvudsakliga hotellprodukter är utformade för fyr- och femstjärniga hotell. Vårt Dual Card-system, som består av ett magnetkort med olika funktioner för gäster och ett smartkort för hotellpersonalen, är en unik och världsledande standard för hotellbranschen som introducerades 1998.

Flerfunktionskortet från Timelox kan utöver att fungera som passerkort för rummet även användas för transaktioner i hotellets restauranger, affärer och kasinon. Smartkortet för hotellpersonalen innebär starkt ökad flexibilitet för hotelladministrationen. Kortet kan koder om varje dag för att ge städpersonalen tillträde till specificerade rum, våningar eller andra utrymmen.

Sedan Dual Card-systemet började användas har det genomgått omfattande förbättringar i takt med tekniska framsteg. Dagens system är särskilt utformat för att enkelt kunna integreras med större system för administration av hotellanläggningar, och tillföra en hög säkerhetsnivå. Exempel på funktioner är kameror vid alla ingångar, klimatkontroll för enskilda rum via infraröd länk, eller en varningsfunktion för dörrar som lämnats på glänt. För större hotell med tusentals rum placerar Timelox ut decentraliserade kortkodningsstationer på strategiska platser på hotellområdet.

Timelox konstruerar också offline-system för sjukhus, utbildningsanstalter och företag. Dessa system är kostnadseffektiva och lättinstallerade, och ger möjlighet till ett helt nytt säkerhetstänkande för organisationer där man är van att hantera yttre och inre skydd var för sig. Med hjälp av Timelox-systemet kan man skydda och kontrollera hela byggnader genom att göra fler innerdörrar säkra än tidigare. För det yttre skyddet kan systemen integreras med ett online-system, via samarbete med koncernbolaget Solid.

Dessa kommersiella system marknadsförs över hela världen främst via lokala ASSA ABLOY-bolag. Undantaget är produktgruppen Persona, som är inriktad mot utbildningssektorn och marknadsförs i USA av en särskild organisation.

Goda framtidsutsikter för beröringsfri passerkontroll

ASSA ABLOYs organisation för identifieringsteknik, Identification Technology Group (ITG), skapades under 2002 med syftet att samordna koncernens intressen inom detta allt viktigare område, som inkluderar teknik för elektronisk passerkontroll.

ITG består av tre amerikanska tillverkningsbolag – HID, Indala och Card Technologies & Services (CTS) – samt ett USA-baserat forsknings- och utvecklingscentrum och fyra försäljnings- och distributionsbolag, i Europa, Asien, Latinamerika samt AccessID i USA.

HID och Indala tillverkar system för beröringsfria kort och kortläsare, som är baserade på teknik för identifiering via radiofrekvens (Radio Frequency Identification, RFID). Över 95 procent av dessa används för fysisk passerkontroll. HID utvecklar sin verksamhet i riktning mot högfrekvensbaserade smarta kort, där ett exempel är det nyligen lanserade systemet *iCLASS*.

Indala producerar huvudsakligen enklare beröringsfria system. CTS tillverkar passerkontrollprodukter som bygger på teknik från Wiegand, och man specialiserar sig på produkter med värdeadderande säkerhetstryck. Det inkluderar kundlogotyper och teknologi för förfalskningsskydds som hologram och osynlig skrift.

En marknad under konstant förändring

– Marknaden förbättrades något under 2002. Den privata sektorns investeringar var lägre än under den teknikdrivna högkonjunktens år, men detta kompenserades till viss del av ökade investeringar inom den offentliga sektorn i efterdyningarna av terroristattacker mot World Trade Center, säger ITG:s vd Joe Grillo.

– Vår bransch kännetecknas av konstant förändring snarare än av omvälvande enstaka förändringar.

Övergången till nästa generations beröringsfria smarta kort sker sakta men konstant. Experterna förutspår att tillväxten i försäljning av elektroniska säkerhetsprodukter, särskilt passerkontrollsystem, åter kommer att kunna räknas i tvåsiffriga procenttal.

Branschens konsolidering kommer att driva ITG:s tillväxt uppåt beroende på att stora och komplexa företag kommer att efterfråga leverantörer som kan tillhandahålla produkter och service över hela världen. En annan pådrivande faktor är tendensen inom stora företag att samordna IT-säkerhet och fysisk säkerhet. En tredje faktor är att tekniken införts i lägre grad utanför USA.

– Detta ger oss stor marknadspotential i hela Europa, i Asien – särskilt i Kina – och i Latinamerika, säger Joe Grillo.

Ljus framtid för smarta kort

HID:s *iCLASS*-teknik innebär en stor investering i ett smartkort med många tillämpningar. Med sin höga kapacitet för lagring och överföring av data och med sin högre säkerhetsnivå baserad på kryptering av data kan kortet exempelvis användas för dörröppningskontroll, för betalning av måltider i matsalar och för inloggning i datanätverk. Beställningar har redan gjorts från Chicagos kommerskollegium och Anixters huvudkontor.

Som en ytterligare säkerhetsfunktion kan *iCLASS*-kort lagra innehavarens biometriska profil. *iCLASS*-systemet kommer att vara kompatibelt med tre stora biometriföretag och HID kommer att lansera egna biometriska läsare under 2003.

Ledande inom avancerad teknik

ITG har till att minska tillverkningskostnaderna för produkter med CLIQ-teknik.

Identifiering

Försäljningen för enheterna inom Identification Technology Group uppgick under 2002 till SEK 1 283 M (1 100). Den organiska tillväxten för jämförbara enheter uppgick till 10 procent.

Trender

MSEK	2002	2001	2000	1999	1998
Försäljning	1 283	1 100	-	-	-
Antal anställda i genomsnitt	370	345	-	-	-

Omsättning per produktgrupp

Elektromekaniska lås och elektriska lås, 100%



Projektet Interconnectivity är ytterligare ett viktigt samarbetsinitiativ inom ASSA ABLOY.

– Målet är att erbjuda en enkel installationslösning för allt som har med en dörr att göra, säger Joe Grillo.

En enkel enhet med två sladdar kopplar samman låset, kortläsaren, avkänningsenheten, utpasseringsenheten och andra säkerhetsanordningar. Detta standardiserade gränssnitt kommer att göra det lättare för installatörerna att utföra sitt arbete snabbt, utan misstag och att spåra problem när servicen utförs.

– Indala hade visat sin kapacitet under 14 år med en pålitlig produkt och god service, säger Anthony Artrip, säkerhetschef vid de medicinska utbildningarna på University of Miami.

– Så när vi behövde uppgradera vårt passersystem valde vi Indalas ASP-teknik. Vi genomförde övergången stegvis under två år och hade parallella system under tiden. I det nya systemet används elektromagnetiska beröringsfria kort och läsare i stället för äldre elektrostatiske teknik, och denna nya teknik är snabbare, effektivare och säkrare. Det finns 6 000 kortinnehavare, 300 läsare och 1 200 lampunkter.

Världsledande inom dörrautomatik

Besam, världens ledande leverantör av automatiska dörrsystem förvärvades av ASSA ABLOY-koncernen i juli 2002. Bolaget, med huvudkontor i södra Sverige, har dotterbolag i 22 länder samt tre monteringsfabriker. Besam säljer, installerar och servar ett omfattande urval automatiska dörrsystem – slagdörrar, skjutdörrar och karusell-dörrar – med huvudsaklig inriktning på detaljhandels-, hälso- och transport-sektorerna.

Sedan VD Peter Aru övertog ledarskapet för Besam för fem år sedan, har det fyrtioåriga bolagets inriktning ändrats radikalt. Efter att tidigare ha varit en leverantör av komponenter till

automatiska dörrar via mellanhänder på marknaden har Besam nu blivit ett långsiktigt arbetande företag som erbjuder mångsidiga lösningar direkt till slutanvändarna.

Konsten att inte synas

– Hela bolagets inriktning, teknik och produkter fokuserar på att göra livet lite enklare för ett stort antal människor varje dag, säger Peter Aru.

– Detta är filosofin bakom vårt arbete med utveckling, utformning och försäljning av produkter världen över. Vårt mål är att ge kunden en säker, smidig och pålitlig produkt som inte skall märkas. En automatisk dörrlös-

ning som människor kan lita på, dygnet runt, sju dagar i veckan.

En viktig ingrediens i Besams utbud är service och förebyggande underhåll, vilket står för cirka 35 procent av de totala intäkterna. Vid installation och service stärks den så viktiga kundkontakten. I Besams produktprogram ingår därför ett omfattande underhålls- och serviceprogram som ska säkerställa långvarig och pålitlig drift.

– Det senaste året gjorde vår servicepersonal inte mindre än 320 000 förebyggande underhållsbesök hos kunderna. Detta ger oss en ovärderlig kundkontakt som vi strävar efter att göra mesta möjliga av. Vi tror att service- och underhållsverksamheten kommer att fortsätta att växa stadigt, berättar Peter Aru.

Den allmänna ekonomiska nedgången under 2002 påverkade försäljningen negativt på Besams största marknader; Nordamerika, Central-europa och norra Europa. Ett undantag är Storbritannien, där en ny lag som innebär att funktionshindrade utan problem skall kunna ta sig in och ut i offentliga byggnader ledde till en ökad efterfrågan på dörrautomatik. I Kina gynnas Besam av den allmänna ökningen av byggandet rent generellt med också inför de olympiska spelen 2008.

Storleken är betydelsefull

Besam är det enda globala företaget på marknaden för dörrautomatik, och har en unik ställning genom sitt starka varumärke, sin marknadstäckning, sin världsomspännande organisation och sitt serviceerbjudande. Besam säljer kompletta dörrsystem och servicelösningar på lokal, regional och nationell nivå till många av världens ledande

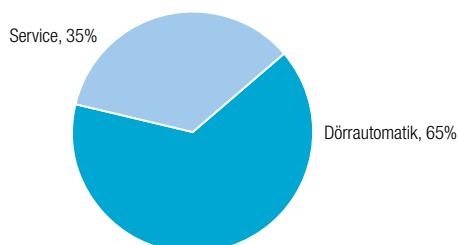
Dörrautomatik

Försäljningen för enheterna inom Dörrautomatik uppgick från 1 juli till 31 december 2002 till SEK 1 015 M.

Trender

MSEK	2002*	2001	2000	1999	1998
Försäljning	1 015	-	-	-	-
Antal anställda i genomsnitt	693	-	-	-	-

Omsättning per produktgrupp



* Bolagen inom Dörrautomatik är konsoliderade från 1 juli 2002. Antal anställda är jämförbart med den konsoliderade försäljningen. Antalet anställda i genomsnitt för hela året uppgick till 1 402.



detaljhandlare. Detaljhandelssektorn står för 50 procent av den totala dörrautomatikmarknaden. Andra stora områden är hälso- och transportsektorerna.

Peter Aru berättar att Besam redan har kunnat dra nytta av att ingå i ASSA ABLOY-koncernen.

– Tack vare koncernens globala närvaro och styrka är vi nu i en mycket bättre position när vi arbetar med produktspecifikationer tillsammans

Trafiksituationen har gjort det allt svårare för Besam Holland att leva upp till löftet om service inom två timmar. Hellre än att tumma på detta löfte har man varit kreativ och hittat nya trafiklösningar. Besam lade fram sitt förslag till myndigheterna och fick tillstånd att köra en scooter med lätt släp. Servicebilen blev en servicescooter.

– Vi hinner med fler besök per dag eftersom våra servicemän elegant kör förbi köerna och konkurrenterna, säger Gerrit Westhof, servicechef i Holland.

med arkitekter och byggföretag. Detta förenklar vårt arbete med att påverka standarder och öka säkerheten. Vad som är ännu viktigare ur ett försäljningsperspektiv är att vi har en starkare position när vi förhandlar fram regionala och globala kontrakt med nya och gamla kunder.

Förvaltningsberättelse:

ASSA ABLOY AB (publ.) org.nr 556059-3575 årsredovisning innehåller koncernens redovisning för verksamhetsåret 1 januari–31 december 2002.

Ägarförhållande

ASSA ABLOYs huvudägare är Wärtsilä Corporation (7,6 procent av kapitalet och 22,8 procent av rösterna), Investment AB Latour/SÄKI (8,2 procent av kapitalet och 17,4 procent av rösterna) och Melker Schörling (3,3 procent av kapitalet och 4,8 procent av rösterna), vilka i styrelsen representeras av Georg Ehrnrooth, Göran Ehrnrooth, Gustaf Douglas och Melker Schörling.

Styrelsens arbete och företagets ledning

Styrelsen beslutar om koncernens övergripande strategi, förvärv av företag och fast egendom. I övrigt ansvarar styrelsen för koncernens organisation och förvaltning enligt Aktiebolagslagen. Styrelsens arbetsordning utarbetades 1998 och uppdateras årligen.

Styrelsen består av sju ledamöter och två arbetstagarrepresentanter samt två arbetstagaruppleanter. Styrelsen sammanträder minst fyra gånger per år, varav minst ett möte innebär ett besök i och fördjupad genomgång av ett verksamhetsland. Under 2002 har sju styrelsemöten ägt rum.

Bolagets revisor deltar vid styrelsens årliga bokslutsmöte.

Koncernens ledningsgrupp består av sjutton personer. Inom ledningsgruppen finns ett fördelat geografiskt ansvar i syfte att erhålla snabba och korta beslutsvägar. Koncernen eftersträvar en platt och enkel organisation. I den årliga budgetprocessen sätter styrelsen och koncernens ledningsgrupp ramarna för verksamheten, baserat på förbättring mot tidigare år, samtidigt som grunden läggs för en stark decentralisering av koncernens verksamhet.

Den gemensamma finans- och redovisningspolicyn sätter ramarna för finansiell styrning och uppföljning.

ASSA ABLOYs styrelse har beslutat att inom styrelsen utse en revisionskommitté bestående av Melker Schörling ordförande, Gustaf Douglas och Per-Olof Eriksson, och en ersättningskommitté bestående av Georg Ehrnrooth ordförande, Melker Schörling och Sven-Christer Nilsson, i syfte att fördjupa och effektivisera styrelsens arbete i dessa frågor. Huvudägarna kommer vidare från och med nästa års ordinarie bolagsstämma att föreslå val av en nomineringskommitté med uppgift att inför kommande bolagsstämmor förbereda val av styrelse, bestämmande av styrelsearvode och därtill hörande frågor. Intill 2003 års ordinarie bolagsstämma fullgöres dessa uppgifter av Georg Ehrnrooth, Gustaf Douglas och Melker Schörling.

Väsentliga händelser

Fortsatt etablering av global plattform och utökad produktportfölj. Första steget i ASSA ABLOYs tillväxtstrategi är att etablera lokala ledande positioner runt om i världen, skapa en global plattform, samt att utöka produktportföljen.

Förvärv under 2002. De under året genomförda förvärven utgör betydande tillskott till koncernen och adderar styrka såväl geografiskt som produktmässigt. Bolag förvärvade under 2002 omsätter proforma 2,3 MDR SEK, varav 1,1 MDR SEK konsoliderats. Totala köpeskillingen uppgår till 3,3 MDR SEK. Goodwill uppgår till 2,6 MDR SEK och är till övervägande del skattemässigt avdragsgill.

Förvärv av nytt segment i produktportföljen, Besam. ASSA ABLOYs strategi bygger på att skapa lösningar för säkerhet mot intrång och som samtidigt

medger snabb och trygg utrymning samt är enkla och bekväma att använda. Dörrautomatik är en viktig del av sådana lösningar. Dessa produkter och system får en allt ökad betydelse i samhället och har hittills varit en begränsad del av ASSA ABLOYs produktportfölj.

Besam är världsledare inom området för dörrautomatik. Produktportföljen består av dörrautomatik för slag- och skjutdörrar samt karuselldörrar. Bolagets marknadsandelar i Västeuropa och USA för de olika produktgrupperna varierar mellan 15 och 30 procent. Bolaget är representerat i mer än 60 länder varav i 20 länder via egna dotterbolag. Service och underhåll är en väsentlig och mycket lönsam del av verksamheten och svarar för drygt 30 procent av omsättningen. Det är först på senare år som bolaget fokuserat även på denna del av verksamheten. Tillväxten ligger över 10 procent och utvecklingspotentialen är betydande. Besam har en unik ställning genom sitt starka varumärke, sin stora installerade bas och sin världsomspännande organisation och eftermarknadsservice. Huvudkontoret ligger i Landskrona där också huvuddelen av produktionen sker. Viss tillverkning sker även i Tyskland och USA. Antalet anställda uppgår till cirka 1 400, varav 310 i Sverige. Marknaden för dörrautomatik har historiskt visat en tillväxt på 7-10 procent per år. För andra halvåret 2002 uppgår Besams omsättning till cirka 1 000 MSEK efter påverkan av den svaga dollarn, med en vinstmarginal över 10 procent. Köpeskillingen uppgick till 3050 MSEK för ett skuldfritt bolag. Genom förvärvet uppstår en goodwill på 2 484 MSEK som avses skrivas av på 20 år. Förvärvet förväntas bidra positivt till vinsten per aktie från 2003 och generera positivt kassaflöde från start. Bolaget konsolideras från 1 juli 2002.

För att finansiera förvärvet av Besam beslutade styrelsen i ASSA ABLOY AB på styrelsemötet den 30 maj 2002, i enlighet med bemyndigande från bolagsstämman, att öka bolagets aktiekapital genom nyemission av 10 000 000 aktier av serie B. Emissionskursen var 126 kronor per aktie. Emissionen har skett genom en private placement till ett antal svenska och utländska institutionella investerare. Bolaget har genom emissionen tillförts kapital om 1,26 miljarder kronor före emissionskostnader.

Förvärv på nya marknader. Poli Cerraduras, marknadsledare i Chile förvärvades per 1 september. Bolaget omsätter 75 MSEK och har 300 anställda. Förvärvet av Poli stärker ASSA ABLOYS position i Sydamerika och kommer att bidra till vinsten per aktie från start.

CODAS Electronica, HIDS distributör i Argentina förvärvades per 1 augusti 2002.

UAB Almadis sedan många år Assas distributör i Litauen förvärvades per 1 oktober. Radikovic i Slovenien förvärvat per 1 oktober är i första

hand fokuserat på högsäkerhetslösningar och är återförsäljare för effeff. Union Locks Ltd i Kenya förvärvades per 1 juli 2002. Per 1 december förvärvades den utestående minoritetsandelen i Mul-T-Lock i Israel.

Förvärv av distributörer på mogna marknader. VEMA som förvärvades per 1 april är marknadsledande i Holland inom det elektromekaniska området. VEMA är återförsäljare av effeffs produktprogram. Bolaget omsätter 9 MEUR och visar hög lönsamhet. Förvärvet kommer att bidra till vinsten per aktie från start.

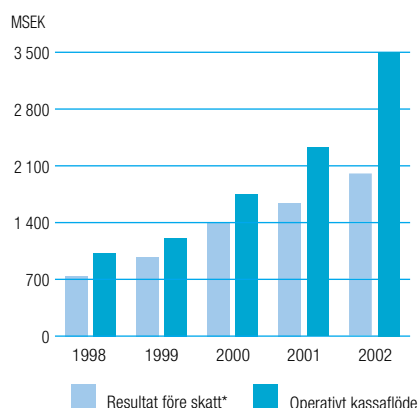
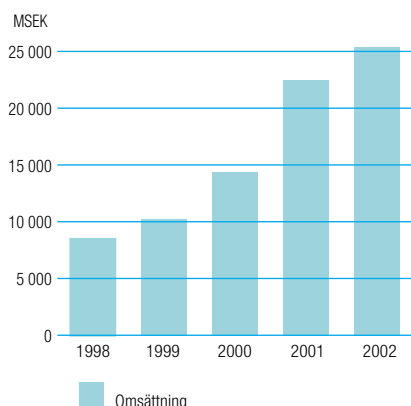
INITIAL, namnändrat till Abloy France förvärvades per 1 april och är specialiserade på elektromekaniska låslösningar i egenskap av Abloys distributör i Frankrike sedan många år. Bolaget har en omsättning på 3,3 MEUR med stabil lönsamhet och tillväxt.

Tillgångarna i det tyska Melchert har förvärvats till bokfört värde. Bolaget omsätter ca 8 MEUR och har sedan 10 år varit Assa Ruko GmbHs samarbetspartner i marknadsföringen av säkerhetspaket för låssmeder.

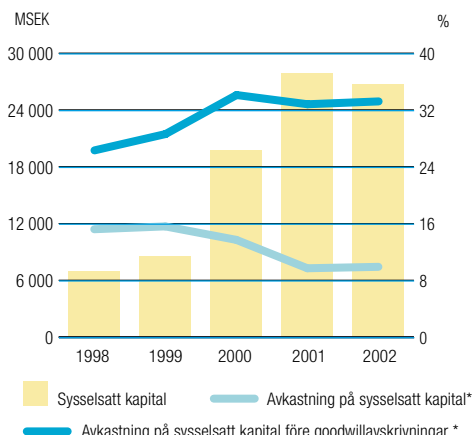
Förvärv under 2003. Interlock Holding AG i Schweiz som förvärvades per 1 januari tillverkar passerkort med en mängd tekniska möjligheter, däribland beröringsfria smarta kort, för passer-, tid- och närvarokontroll, och identifikationsindustrin. Bolaget har 70 anställda och en årlig omsättning om 12,6 MCHF. Förvärvet stärker ASSA ABLOYS position inom elektronisk identifiering. För kunder i Europa innebär förvärvet ett större utbud av passer-kortslösningar och starkare support.

Utnyttja koncernstyrkan. Det andra steget i ASSA ABLOYS utvecklingsstrategi är att utnyttja koncernstyrkan och att tillvarata synergieffekter som uppstår inom olika områden. Framgångsrik och snabb integration av förvärven är viktigt för att kunna utveckla koncernstyrkan.

Integration av förvärv. ASSA ABLOY deltog i Volvo Ocean Race för att stödja integrationsprocessen av de över 100 bolag som företaget förvärvat runt om i världen, och för att utveckla



*Nyckeltal för år 2001 är exklusive jämförelsestörande poster.



och stärka ASSA ABLOYS identitet internationellt. Ambitionen var att ena alla företag under en vision samt skapa gemensamma värderingar och gemensam arbetsetik. ASSA ABLOYS attitydundersökning visar att integrationsprojektet i hög grad har ökat medvetenheten om ASSA ABLOY inom koncernen. Speciellt stor är ökningen bland dem som arbetar i produktionen. 57 procent av ASSA ABLOYS medarbetare tycker att deras kunskap om ASSA ABLOYS värderingar, arbetsmetoder och ledningsfilosofi har ökat undet det senaste året. Av resultaten kan man även utläsa att medarbetarna är väldigt stolta över sitt lokala bolag och att den positiva attityden gentemot ASSA ABLOY har ökat. 75 procent säger att de är mycket stolta över sitt lokala bolag och 69 procent har en positiv inställning eller mycket positiv inställning till ASSA ABLOY. Volvo Ocean Race projektet har även lanserat ASSA ABLOY som världens ledande låsföretag runt om i världen. ASSA ABLOYS exponering i media har beräknats vara värt mer än 60 MUSD.

Volvo Ocean Race projektet har tydligt påskyndat och förstärkt koncernens vilja av att arbeta tillsammans och att utnyttja koncernstyrkan. Ett antal nya koncerngemensamma projekt för att utnyttja möjliga synergieffekter inom forskning och utveckling, inköp, produktion och försäljning har startats under året. Marknadens utveckling mot "intelligentare låslösningar" och "totallösningar" kräver samordnade investeringar i forskning och utveckling vilket sker genom koncernens produktråd. Förra året lanserades ASSA ABLOYS CLIQ koncept som ett framgångsrikt exempel på ett sådant gemensamt arbete. För att utnyttja ASSA ABLOYS ekonomiska fördelar av samproduktion av komponenter och produkter flyttas alltmer av produktio-

nen till koncernens lågkostnadsländer i t.ex. Österuropa, Mexiko och Kina. Koncernens inköp av råmaterial, komponenter och färdiga produkter samordnas kontinuerligt av koncernens inköpsråd, vilket har genererat goda resultat under året. ASSA ABLOY har sedan en tid arbetat med att införa en koncerngemensam modell för lagerstyrning vilket har medfört att 340 MSEK har frigjorts ur lager under de senaste 24 månaderna.

Benchmarking. Den kontinuerliga benchmarkingen mellan de olika enheterna ger fortsatt resultat i form av ökad produktivitet samt marginalförbättringar i många bolag. Koncernens rörelsemarginal före goodwillavskrivningar ökade till 14,2 procent trots att förvärven av Besam och Tesa inledningsvis redovisar lägre marginaler jämfört med övriga koncernbolag.

Accelerera organisk tillväxt genom ökat fokus på kunden. Koncernen är nu mogen för att ta det tredje steget i sin utvecklingsstrategi, att accelerera den organiska tillväxten genom ett ökat fokus på kunden. Säkerhetsbehovet runt omkring i världen ökar. Graden av säkerhet varierar stort bland olika länder och ASSA ABLOY har stor affärsmöjlighet att driva utvecklingen mot högsäkerhetsteknik, genom en ökad förståelse för individuella kunders behov och genom att bättre utbilda marknaden om säkerhet.

Koncernen har en stor styrka i sitt globala säljnätverk. Genom ökad korsförsäljning av koncernens breda och kompletta produktsortiment, stärker koncernen sin konkurrenskraft och kan bättre möta kundens efterfrågan. Distribution är en process i förändring. Två trender kan ses, en mot mer direkt försäljning till marknaden och en mot mer specialiserad distribution. Med en

utveckling som går mot mer sofistikerade lösningar och ett behov av att tillfredsställa specifika kundbehov är det tydligt att distributörerna har mycket att vinna på att fokusera på olika kunder.

ASSA ABLOYS organiska tillväxt för 2002 uppgick till 2 procent vilket skall ses mot de 2-3 procent utöver BNP-tillväxt vilket bedöms vara normal tillväxt för branschen över en hel konjunkturcykel. Den svaga tillväxten under 2002 förklaras dels av en svag konjunktur på flera viktiga marknader och dels av generellt sett låg inflation.

Kommentarer till resultaträkning

Koncernens omsättning uppgick till 25 396,9 MSEK (22 510,0). Detta är en ökning med 13 procent jämfört med 2001. I lokal valuta uppgick ökningen till 17 procent varav den organiska tillväxten för jämförbara enheter uppgick till 2 procent (3), förvärvade enheter svarade för 15 procent av volymökningen.

Rörelseresultatet före avskrivningar (EBITDA) uppgick till 4 545,0 MSEK (4 019,9). Detta innebär en ökning med 13 procent jämfört med 2001. Ökningen är främst hänförlig till förbättringar inom operativa enheter samt förvärv. Bruttomarginalen, beräknad som rörelseresultat före avskrivningar i förhållande till omsättningen uppgick till 17,9 procent (17,9). Den oförändrade marginalen förklaras av de nytilkommande enheternas lägre marginal.

Koncernens resultat före goodwillavskrivningar uppgick till 3 595,0 MSEK (3 159,2), en ökning med 14 procent. Rörelsemarginalen före goodwillavskrivningar (EBITA) uppgick till 14,2 procent (14,0). Goodwillavskrivningarna uppgick till 957,1 MSEK (860,4). Ökningen är hänförlig till förvärven under 2002 och 2001.

Koncernens resultat före skatt och

jämförelsestörande poster uppgick till 2015,0 MSEK (1 641,6). Detta innebär en ökning med 23 procent jämfört med föregående år. I jämförelse med föregående år har ändrade valutakurser påverkat koncernens resultat negativt med 88 MSEK (42) vid omräkningen av dotterbolagens resultaträkningar.

Vinstmarginalen definierad som resultat före skatt och jämförelsestörande poster i förhållande till omsättningen uppgick till 7,9 procent (7,3).

Koncernens skattekostnad uppgick till 689,1 MSEK (507,4), vilket motsvarar en effektiv skattesats om 34,2 procent (34,4) i förhållande till resultat före skatt. Årets resultat uppgick till 1 269,9 MSEK (948,6).

Moderbolagets resultat före skatt uppgick till -24,8 MSEK (4 30,6).

Kommentarer till kassaflödesanalys

Koncernens operativa kassaflöde uppgick till 3 524,7 MSEK (2 338,4), vilket motsvarar 175 procent (142) av resultat före skatt. Kassaflöde från löpande verksamhet före räntor och skatt uppgick till 4 539,3 MSEK

(4 062,8) en ökning med 12 procent i förhållande till föregående år. Arbetet med att förenkla flöden och minska kapitalbindning bidrar till det starka kassaflödet och potentialen till fortsatta förbättringar är betydande.

Investeringar i materiella anläggningstillgångar reducerat med försäljning av materiella anläggningstillgångar uppgick till 8 38,9 MSEK (829,9) vilket motsvarar 88 procent (96) av avskrivningar på materiella anläggningstillgångar belöpande på räkenskapsåret.

Total köpeskilling för investeringar i dotterbolag uppgick till 3 335,4 MSEK (6 979,6). Förvärvad nettoskuld uppgår till 92,3 MSEK (82,2). De under 2002 genomförda förvärven har finansierats genom internt genererat kassaflöde samt nyemission. Utdelning till aktieägarna avseende räkenskapsåret 2001 uppgick till 3 53,8 MSEK (3 17,8), vilket motsvarade 1,00 per aktie.

Moderbolagets kassaflöde uppgår till 141,0 MSEK (-357,9).

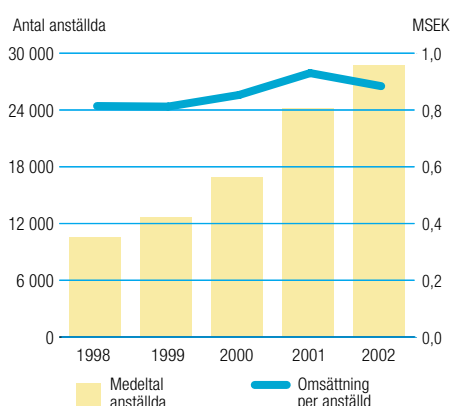
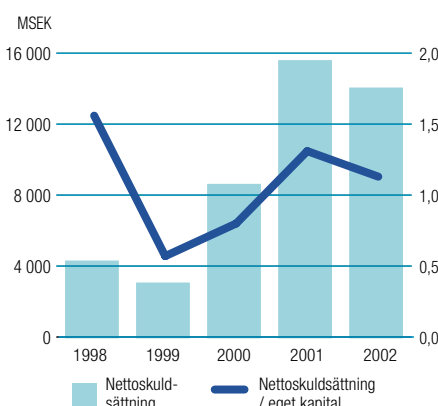
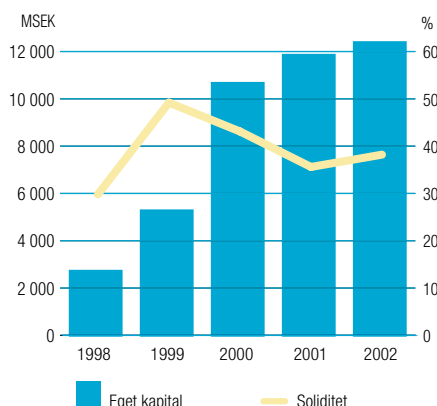
Kommentarer till balansräkning

Kundfordringarna uppgick till 4 241,5

MSEK (4 338,5), vilket motsvarar 16,7 procent (19,3) av omsättningen. Varulagret uppgick till 3 595,0 MSEK (3 812,0), vilket motsvarar 14,2 procent (16,9) av omsättningen. Immateriella anläggningstillgångar uppgick till 16 385,8 MSEK (16 557,8). Förvärvsgoodwill uppgående till 2 629,3 MSEK har tillkommit under året. En värderingsmodell, baserad på diskonterade framtida kassaflöden, används för att löpande utvärdera eventuellt nedskrivningsbehov av goodwill. Detta har inte föranlett någon nedskrivning under året.

Materiella anläggningstillgångar uppgick till 6 175,0 MSEK (6 941,5). Direkta nettoinvesteringar i materiella anläggningstillgångar uppgick till 838,9 MSEK (829,9).

Det sysselsatta kapitalet i koncernen, beräknat som totala tillgångar reducerat med räntebärande tillgångar, icke räntebärande kortfristiga och långfristiga skulder inklusive latent skatteskuld, uppgick till 26 701 MSEK (27 861). Avkastningen på sysselsatt kapital uppgick till 9,9 procent (9,7).



Finansiering

Likvida medel uppgick till 1 408,0 MSEK (1 418,4). De likvida medlen är placerade i banker med hög kreditvärdighet. Nettoskuldsättningen uppgick till 13 988,9 MSEK (15 534,2), varav 1 023,3 MSEK (1 093,0) utgjordes av pensionsskulder. Trots årets förvärv minskade nettoskuldsättningen. Minskningen är framför allt hänförlig till det starka operativa kassaflödet, nyemissionen samt positiva omräknings-effekter.

Koncernens långfristiga lånefinansiering utgörs huvudsakligen av Multi-Currency-Revolving-Credit-avtal (MCRF) på maximalt 825 MEUR (1 200), EMTN-program om maximalt 1 500 MEUR (1 500), ett nordiskt MTN-program om 3 000 MSEK (2 000) och ett svenskt Commercial paper-program om 5 000 MSEK (3 000). Vid årsskiftet utnyttjades EMTN programmet med 5 494 MSEK, Commercial paper med 3 735 MSEK, det nordiska MTN programmet med 1 831 MSEK och MCRF-avtalet med 1 313 MSEK.

Räntetäckningsgraden, beräknad som resultat före skatt ökat med räntenetto dividerat med räntenetto uppgick till 3,9 (3,5).

Räntebindningen är i huvudsak kort, med genomsnittliga löptider under ett år, dels mot bakgrund av att koncernens intäkter i huvudsak följer utvecklingen i respektive land, dels mot bakgrund av ett starkt kassaflöde.

Eget kapital uppgick till 12 381,2 MSEK (11 845,6). Soliditeten uppgick till 38,2 procent (35,6). Skuldsättningsgraden beräknad som nettoskuldsättningen dividerad med eget kapital uppgick till 1,13 (1,31).

Rating

Standard & Poor's har givit ASSA ABLOY ratings motsvarande "A-minus long-term" och "A-2 short-term". Det

svenska Commercial paper-programmet har åsatts K 1. Ratingen baseras på gruppens starka position på den stabila låsmarknaden, den geografiska spridningen, det starka kassaflödet, samt bolagets finansiella profil.

Personal

Medelantalet anställda uppgick till 28 754 (24 211). Ökningen sammanhänger i huvudsak med förvärven.

Koncernens totala lönekostnader och ersättningar, inklusive semesterersättningar, men exklusive sociala kostnader uppgick till 6 701,2 MSEK (5 740,9).

Medelantalet anställda i moderbolaget uppgick till 37 (34).

Miljöpåverkan

ASSA ABLOY-koncernen bedriver tillståndspliktig verksamhet enligt miljöbalken i fyra av dotterbolagen i Sverige. Koncernens tillstånds- och anmälningsskyldiga verksamhet påverkar den yttre miljön huvudsakligen genom dotterbolagen Assa AB, Assa Industri AB, AB FAS Låsfabrik och FIX AB. Bolagen bedriver mekanisk verkstad och gjuteri och därtill hörande anläggning för ytbeläggning, vilket påverkar den yttre miljön med utsläpp till vatten och luft.

Dotterbolagen Assa AB, Assa Industri AB, AB FAS Låsfabrik och FIX AB arbetar aktivt med miljöfrågor och är certifierade enligt ISO-14001.

Legala tvistemål

ASSA ABLOYs tvist avseende VingCards skadeståndskyldighet till ett utvecklingsföretag i Texas vilket reserverades för under 2001 med 166 MSEK har under året slutreglerats i enlighet med tidigare domslut. Dock har därefter ytterligare ett företag, Ibortech, stämt VingCard på grund av samma kontraktsförhållande. Förlikningsför-

handlingar pågår och det är ännu för tidigt att bedöma det slutliga utfallet av denna tvist. Någon reservering har därför inte gjorts i bokslutet.

I årsredovisningen för 2001 redogjorde ASSA ABLOY för en tvist avseende Mul-T-Lock där tidigare ägaren framfört krav i storleksordningen 45 MUSD. Sedan ASSA ABLOY vunnit ett viktigt delavgörande i domstol i Tel Aviv har parterna förlikats utan nämnvärd nettokostnad för ASSA ABLOY.

Redovisningsprinciper

Redovisningsrådets nya rekommendationer för 2002 tillämpas från och med 1 januari 2002. Tillämpningen har ej föranlett justering av tidigare rapporterade perioder. I övrigt är redovisningsprinciperna oförändrade jämfört med tidigare år.

Förväntningar inför 2003

ASSA ABLOYs utvecklingsmöjligheter är betydande. Den starka positionen, säkerhetsdrivna tillväxten och möjlighet till fortsatt rationalisering, samt den pågående konsolideringen av låsindustrin skapar möjligheter för fortsatt god tillväxt och lönsamhetsutveckling.

Förslag till vinstdisposition

Koncernens fria egna kapital uppgår enligt upprättad koncernbalansräkning till 1 672,4 MSEK (2 200,6). Någon överföring till bundet eget kapital krävs ej i koncernen.

Till bolagsstämmans förfogande står följande vinstmedel:

Årets resultat: -26,4 MSEK
Balanserade vinstmedel: 3 394,6 MSEK
SUMMA: 3 368,2 MSEK

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att 1,25 SEK per aktie, maximalt 457,4 MSEK, utdelas till aktieägarna samt att återstoden överföres i ny räkning.

Stockholm den 6 februari 2003

Georg Ehrnrooth
Ordförande

Melker Schörling
Vice ordförande

Gustaf Douglas

Per-Olof Eriksson

Göran Ehrnrooth

Sven-Christer Nilsson

Carl-Henric Svanberg
Verkställande direktör

Mats Persson
Arbetstagarledamot

Gösta Johnsson
Arbetstagarledamot

Vår revisionsberättelse har avgivits den 7 februari 2003.

PricewaterhouseCoopers AB

Anders Lundin
Auktoriserad revisor

Koncernens resultaträkning och kassaflödesanalys

Koncernens resultaträkning

	2002 MEUR ¹⁾	2002 MSEK	2001 MSEK	2000 MSEK
Omsättning (not 1)	2 778,7	25 396,9	22 510,0	14 394,1
Kostnad för sålda varor	-1 698,7	-15 525,9	-13 863,1	-8 567,6
Bruttoresultat	1 080,0	9 871,0	8 646,9	5 826,5
Försäljningskostnader	-441,9	-4 038,6	-3 716,1	-2 496,1
Administrationskostnader (not 3)	-190,6	-1 742,0	-1 420,1	-946,1
FoU kostnader	-46,9	-428,9	-367,0	-233,3
Övriga rörelseintäkter	13,0	118,9	146,7	105,4
Övriga rörelsekostnader	-20,3	-185,4	-131,2	-149,2
Rörelseresultat före goodwillavskrivningar (not 2, 5)	393,3	3 595,0	3 159,2	2 107,2
Goodwillavskrivningar (not 4)	-104,7	-957,1	-860,4	-387,0
Jämförelsestörande poster (not 7)	-	-	-166,0	-
Rörelseresultat	288,6	2 637,9	2 132,8	1 720,2
Finansnetto (not 8)	-69,0	-631,1	-664,4	-330,6
Resultatandel i intressebolag	0,9	8,2	7,2	12,4
Resultat före skatt	220,5	2 015,0	1 475,6	1 402,0
Skatt (not 9)	-70,1	-639,9	-465,5	-443,8
Övriga skatter	-5,4	-49,2	-41,9	-9,3
Minoritetsandel	-6,1	-56,0	-19,6	-33,8
Årets resultat	138,9	1 269,9	948,6	915,1
Vinst per aktie efter skatt och före konvertering, SEK [*]		3,53	2,99***	2,76
Vinst per aktie efter skatt och full konvertering, SEK ^{**}		3,53	2,98***	2,73
Vinst per aktie efter skatt och full konvertering exklusive goodwill, SEK ^{**}		6,13	5,39***	3,88

* Antal aktier, 1000-tal som använts för beräkningen uppgår till 359 952 för 2002, 353 236 för 2001 och 331 813 för 2000.

** Antal aktier, 1000-tal som använts för beräkningen uppgår till 366 716 för 2002, 357 276 för 2001 och 338 051 för 2000.

*** Exklusive jämförelsestörande poster

1) Genomsnittskurs EUR/SEK

9,14

2) Balansdagskurs EUR/SEK

9,16

Koncernens kassaflödesanalys

	2002 MEUR ¹⁾	2002 MSEK	2001 MSEK	2000 MSEK
LÖPANDE VERKSAMHET				
Rörelseresultat	288,6	2 637,9	2 132,8	1 720,2
Avskrivningar (not 4)	208,7	1 907,1	1 721,1	985,2
Justering för jämförelsestörande poster	-	-	166,0	-
Justering för poster som ej ingår i kassaflödet (not 25)	-0,6	-5,7	43,0	-1,6
Kassaflöde före räntor och skatt	496,7	4 539,3	4 062,8	2 703,8
Erlagd och erhållen ränta (not 25)	-63,5	-580,6	-817,4	-356,9
Betald inkomstskatt	-56,6	-516,9	-537,1	-453,2
Kassaflöde före förändring av rörelsekapital	376,6	3 441,8	2 708,3	1 893,7
Förändring av rörelsekapital (not 25)	44,3	404,9	-77,1	-94,3
Kassaflöde från löpande verksamhet	420,9	3 846,7	2 631,2	1 799,4
INVESTERINGSVERKSAMHET				
Investeringar/försäljningar i materiella anläggningstillgångar (not 25)	-91,8	-838,9	-829,9	-496,9
Investeringar i dotterbolag (not 25)	-374,8	-3 425,3	-6 286,9	-4 672,4
Investeringar i intressebolag (not 25)	-1,0	-9,3	-	-
Övriga investeringar (not 25)	0,6	5,5	4,6	-19,9
Kassaflöde från investeringsverksamhet	-467,0	-4 268,0	-7 112,2	-5 189,2
FINANSIERINGSVERKSAMHET				
Nyemission	136,1	1 243,7	-	1 509,9
Utdelning	-38,7	-353,8	-317,8	-237,5
Upptagna lån och amortering av lån netto	-35,3	-322,3	4 577,2	3 336,3
Kassaflöde från finansieringsverksamhet	62,1	567,6	4 259,4	4 608,7
ÅRETS KASSAFLÖDE (not 25)	16,0	146,3	-221,6	1 218,9
NETTOSKULDENS FÖRÄNDRING				
Nettoskuld vid årets början ²⁾	1695,9	15 534,2	8 559,9	2 997,7
Operativt kassaflöde	-385,6	-3 524,7	-2 338,4	-1 755,7
Betald skatt	56,6	516,9	537,1	453,2
Förvärv	390,4	3 568,7	7 254,9	8 164,0
Nyemission	-136,1	-1 243,7	-	-1 509,9
Utdelning	38,7	353,8	317,8	237,5
Omräkningsdifferens	-132,7	-1 216,3	1 202,9	-26,9
Nettoskuld vid årets slut ²⁾	1527,2	13 988,9	15 534,2	8 559,9
OPERATIVT KASSAFLÖDE				
Kassaflöde från löpande verksamhet	420,9	3 846,7	2 631,2	1 799,4
Investeringar/försäljningar i materiella anläggningstillgångar (not 25)	-91,8	-838,9	-829,9	-496,9
Återläggning av betald skatt	56,6	516,9	537,1	453,2
Operativt kassaflöde	385,6	3 524,7	2 338,4	1 755,7

Koncernens balansräkning

Tillgångar

	02-12-31 MEUR ²⁾	02-12-31 MSEK	01-12-31 MSEK	00-12-31 MSEK
Anläggningstillgångar				
Immateriella anläggningstillgångar				
Goodwill (not 10)	1 770,0	16 213,5	16 371,0	12 077,9
Immateriella rättigheter (not 11)	18,8	172,3	186,8	181,1
Summa immateriella anläggningstillgångar	1 788,8	16 385,8	16 557,8	12 259,0
Materiella anläggningstillgångar (not 12)				
Byggnader	234,8	2 150,8	2 228,2	1 618,3
Mark och markanläggningar	73,4	672,7	698,8	525,9
Pågående nyanläggningar	27,7	254,1	360,6	237,2
Maskiner	263,9	2 417,2	2 909,7	1 914,3
Inventarier	74,3	680,2	744,2	515,3
Summa materiella anläggningstillgångar	674,1	6 175,0	6 941,5	4 811,0
Finansiella anläggningstillgångar				
Aktier i intressebolag (not 14)	4,5	41,4	22,8	59,8
Andra aktier och andelar	5,2	47,3	47,5	7,3
Långfristiga fordringar	10,2	93,6	118,2	44,2
Uppskjuten skattefordran	53,0	485,7	378,3	351,7
Summa finansiella anläggningstillgångar	72,9	668,0	566,8	463,0
Summa anläggningstillgångar	2 535,8	23 228,8	24 066,1	17 533,0
Omsättningstillgångar				
Varulager och pågående arbeten (not 15)	392,5	3 595,0	3 812,0	2 808,4
Kundfordringar	463,0	4 241,5	4 338,5	3 276,3
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	28,1	257,2	256,9	191,4
Övriga fordringar	48,8	446,2	502,8	467,7
Kortfristiga placeringar (not 24)	44,8	410,0	800,0	1 020,0
Kassa och bank (not 24)	118,1	1 081,9	892,7	732,1
Summa omsättningstillgångar	1 095,3	10 031,8	10 602,9	8 495,9
SUMMA TILLGÅNGAR	3 631,1	33 260,6	34 669,0	26 028,9
STÄLLDA SÄKERHETER (not 21)				
Fastighetsinteckningar	5,3	48,4	48,3	2,0
Företagsinteckningar	0,0	0,3	0,3	1,8

Eget kapital och skulder

	02-12-31 MEUR ²⁾	02-12-31 MSEK	01-12-31 MSEK	00-12-31 MSEK
Eget Kapital (not 16)				
Bundet eget kapital				
Aktiekapital	39,9	365,9	353,8	352,5
Bundna reserver	1 129,1	10 342,9	9 291,2	8 578,1
Summa bundet eget kapital	1 169,0	10 708,8	9 645,0	8 930,6
Fritt eget kapital				
Fria reserver	43,8	402,5	1 252,0	813,3
Årets resultat	138,9	1 269,9	948,6	915,1
Summa fritt eget kapital	182,7	1 672,4	2 200,6	1 728,4
Summa eget kapital	1 351,7	12 381,2	11 845,6	10 659,0
Minoritetsintresse	36,1	330,9	481,7	559,8
Avsättningar				
Avsättning till PRI-pensioner	11,3	103,1	62,6	58,9
Avsättning till övriga pensioner	100,4	920,2	1 030,4	910,1
Uppskjuten skatteskuld	33,9	310,2	358,3	281,3
Summa avsättningar	145,6	1 333,5	1 451,3	1 250,3
Långfristiga skulder (not 17)				
Långfristiga lån (not 18)	920,7	8 433,5	11 006,1	7 712,2
Konvertibelt förlagslån (not 19)	100,0	915,7	1 104,9	250,0
Övriga långfristiga icke räntebärande skulder	8,7	79,9	16,3	3,0
Summa långfristiga skulder	1 029,4	9 429,1	12 127,3	7 965,2
Kortfristiga skulder				
Kortfristiga lån	564,6	5 172,0	4 074,5	1 398,4
Skatteskuld	50,6	463,1	390,2	214,7
Leverantörsskulder	168,8	1 546,0	1 574,1	1 407,3
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter (not 20)	218,4	2 000,7	1 861,3	1 779,0
Övriga kortfristiga skulder	65,9	604,1	863,0	795,2
Summa kortfristiga skulder	1 068,3	9 785,9	8 763,1	5 594,6
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	3 631,1	33 260,6	34 669,0	26 028,9
ANSVARSFÖRBINDELSER (not 22)				
Garantiförbindelser	48,5	444,2	347,7	462,9
Övrigt	0,2	2,0	2,2	-

2) Balansdagskurs EUR/SEK 9,16

Moderbolagets resultaträkning och kassaflödesanalys

Moderbolagets resultaträkning

	2002 MEUR ¹⁾	2002 MSEK	2001 MSEK
Administrationskostnader (not 3, 5)	-17,6	-160,9	-162,7
Övriga rörelseintäkter	58,3	532,8	667,1
Rörelseresultat (not 2)	40,7	371,9	504,4
Resultat från finansiella investeringar:			
Resultat från aktier och andelar i dotterbolag (not 6)	32,4	295,8	348,8
Finansnetto (not 8)	-75,8	-692,5	-422,6
Resultat före skatt	-2,7	-24,8	430,6
Bokslutsdispositioner	-	-	18,3
Skatt (not 9)	-0,2	-1,6	0,0
Årets resultat	-2,9	-26,4	448,9

Moderbolagets kassaflödesanalys

	2002 MEUR ¹⁾	2002 MSEK	2001 MSEK
LÖPANDE VERKSAMHET			
Årets resultat	-2,9	-26,4	448,9
Avskrivningar (not 4)	0,3	2,8	4,1
Realisationsresultat vid försäljning av aktier i dotterbolag (not 6)	-10,4	-94,9	-192,1
Likvidationsförlust (not 6)	8,6	78,9	322,6
Återföring av bokslutsdispositioner	-	-	-18,3
Kassaflöde före förändring av rörelsekapital	-4,4	-39,6	565,2
Kortfristiga fordringar ökning/minskning (-/+)	21,5	196,6	-245,6
Kortfristiga rörelseskulder (+/-)	-33,1	-302,9	370,7
Förändring av rörelsekapital	-11,6	-106,3	125,1
Kassaflöde från löpande verksamhet	-16,1	-145,9	690,3
INVESTERINGSVERKSAMHET			
Försäljning av inventarier	0,4	3,7	-4,5
Investeringar i dotterbolag	-214,6	-1 961,7	-3 690,4
Försäljning av aktier i dotterbolag	34,1	311,6	2 759,9
Förändring i övriga finansiella anläggningstillgångar	-	-	1,4
Kassaflöde från investeringsverksamhet	-180,1	-1 646,4	-933,6
FINANSIERINGSVERKSAMHET			
Nyemission	137,9	1 260,0	-
Utdelning	-38,7	-353,8	-317,8
Upptagna lån och amortering av lån netto	112,3	1 027,1	203,2
Kassaflöde från finansieringsverksamhet	211,5	1 933,3	-114,6
ÅRETS KASSAFLÖDE	15,3	141,0	-357,9
LIKVIDA MEDEL			
Likvida medel vid årets början ²⁾	6,5	59,0	416,9
Årets kassaflöde	15,4	141,0	-357,9
Likvida medel vid årets slut (not 24)	21,9	200,0	59,0

1) Genomsnittskurs EUR/SEK 9,14

2) Balansdagskurs EUR/SEK 9,16

Moderbolagets balansräkning

Tillgångar

	02-12-31 MEUR ²⁾	02-12-31 MSEK	01-12-31 MSEK
Anläggningstillgångar			
Immateriella Anläggningstillgångar			
Immateriella rättigheter (not 11)	0,1	0,9	-
Summa immateriella anläggningstillgångar	0,1	0,9	-
Materiella anläggningstillgångar (not 12)			
Inventarier	0,6	5,2	13,0
Summa materiella anläggningstillgångar	0,6	5,2	13,0
Finansiella anläggningstillgångar			
Aktier i dotterbolag (not 13)	2 431,8	22 275,5	20 625,4
Fordringar hos dotterbolag	301,6	2 762,7	2 762,7
Övriga långfristiga fordringar	-	-	3,1
Övriga finansiella anläggningstillgångar	4,5	40,8	40,8
Summa finansiella anläggningstillgångar	2 737,9	25 079,0	23 432,0
Summa anläggningstillgångar	2 738,5	25 085,2	23 445,0
Omsättningstillgångar			
Fordringar hos dotterbolag	875,7	8 021,2	8 113,8
Övriga fordringar	1,2	10,6	57,1
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	4,0	36,8	162,7
Kortfristiga placeringar (not 24)	0,2	1,8	160,6
Kassa och bank (not 24)	21,6	198,2	51,1
Summa omsättningstillgångar	902,7	8 268,6	8 545,3
SUMMA TILLGÅNGAR	3 641,1	33 353,8	31 990,3
STÄLLDA SÄKERHETER	Inga	Inga	Inga

Eget kapital och skulder

	02-12-31 MEUR ²⁾	02-12-31 MSEK	01-12-31 MSEK
Eget kapital (not 16)			
Bundet eget kapital			
Aktiekapital	39,9	365,9	353,8
Överkursfond	901,7	8 259,6	6 884,5
Reservfond	70,5	645,4	645,4
Summa bundet eget kapital	1 012,1	9 270,9	7 883,7
Fritt eget kapital			
Balanserad vinst eller förlust	370,6	3 394,6	3 407,8
Årets resultat	-2,9	-26,4	448,9
Summa fritt eget kapital	367,7	3 368,2	3 856,7
Summa eget kapital	1 379,8	12 639,1	11 740,4
Långfristiga skulder			
Långfristiga lån	657,2	6 019,8	6 218,2
Långfristiga lån till dotterbolag	301,6	2 762,7	2 762,7
Konvertibelt förlagslån (not 19)	100,0	915,7	1 104,9
Koncernkontokredit (not 18)	31,0	283,7	212,9
Summa långfristiga skulder	1 089,7	9 981,9	10 298,7
Kortfristiga skulder			
Kortfristiga lån	79,0	723,4	406,4
Leverantörsskulder	1,4	12,8	18,3
Skulder till dotterbolag	1 082,5	9 916,8	9 381,9
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter (not 20)	6,0	54,9	122,8
Övriga kortfristiga skulder	2,7	24,9	21,8
Summa kortfristiga skulder	1 171,6	10 732,8	9 951,2
SUMMA SKULDER OCH EGET KAPITAL	3 641,1	33 353,8	31 990,3
ANSVARSFÖRBINDELSER (not 22)			
Garantiförbindelser	787,5	7 213,1	5 217,2

2) Balansdagskurs EUR/SEK 9,16

Redovisnings- och värderingsprinciper:

Koncernens redovisnings- och värderingsprinciper följer Årsredovisningslagen och Redovisningsrådets rekommendationer och uttalanden i överensstämmelse med Stockholms Fondbörs noteringsavtal.

Redovisningsrådets nya rekommendationer för 2002 tillämpas från och med 1 januari 2002. Tillämpningen har ej föranlett justering av tidigare rapporterade perioder. I övrigt är redovisningsprinciperna oförändrade jämfört med tidigare år.

Koncernredovisning

Koncernredovisningen omfattar moderbolaget och de bolag som vid årets slut innehas till mer än 50 procent av röstvärdet samt även bolag i vilka koncernen på annat sätt har ett bestämmande inflytande.

I koncernens resultaträkning ingår under året förvärvade bolag med värden för tiden från och med förvärvsdagen. Koncernredovisningen har upprättats enligt förvärvsmetoden, vilket innebär att anskaffningsvärdet på aktier i dotterbolag eliminerats mot deras egna kapital vid förvärvstillfället. Det egna kapitalet i dotterbolagen bestäms därvid utifrån en marknadsmässig värdering av tillgångar, skulder och avsättningar vid förvärvstillfället. Om det i enlighet med förvärfsanalysen erfordras, görs en avsättning för strukturkostnader. För obeskattade reserver tillhörande förvärvade bolag har beräknad uppskjuten skatteskuld upptagits bland avsättningar enligt gällande procentsats i respektive land. I de fall anskaffningsvärdet för aktierna i dotterbolaget överstiger det förvärvade egna kapitalet, vilket beräknas enligt ovan, hänförs mellanskillnaden till goodwill, vilken avskrives enligt plan. Skulle anskaffningsvärdet för aktierna i dotterföretaget understiga det förvärvade egna kapitalet, görs en avsättning för negativ goodwill som upplöses enligt en bestämd plan.

Minoritetsintresse

Minoritetsintresse i årets resultat och eget kapital baseras på dotterbolagens bokslut upprättade i enlighet med koncernens redovisningsprinciper.

Intressebolag

Som intressebolag betraktas de bolag som inte är dotterbolag men där moderbolaget direkt eller indirekt innehar minst 20 procent av rösterna för samtliga andelar. Andelar i intressebolag redovisas enligt kapitalandelsmetoden. I koncernens resultaträkning ingår andelar av resultatet i intressebolagen i resultatet före skatt. I de fall anskaffningsvärdet för aktier i intressebolag varit högre än andelen av eget kapital i det köpta bolaget vid förvärvstillfället, har skillnaden efter analys av övervärdets karaktär, avskrivits enligt samma principer som koncerngoodwill, och belastat andelen i intressebolagens resultat. Andelen av intressebolagens inkomstskatter ingår i koncernens skattekostnad. I koncernens balansräkning redovisas innehaven av intressebolagen till anskaffningsvärde justerat för utdelningar och andel i resultat efter förvärvstillfället. Vid fastställande av kapitalandelen har obeskattade reserver hänförs till det egna kapitalet efter avdrag för beräknad skatt.

Omräkning av utländska dotterbolag

Koncernen tillämpar dagskursmetoden för omräkning av bokslut för alla utländska dotterbolag då dessa anses drivas med hög grad av självständighet. Dagskursmetoden har tillämpats så att alla balansposter utom nettoresultatet omräknats till balansdagens kurs. Nettoresultatet har omräknats till genomsnittskurs, den differens som härmed uppkommer har förts till koncernens fria egna kapital. Resultaträkningen har omräknats till genomsnittskurs för verksamhetsåret.

Dotterbolag som bedriver verksamhet i länder med hög inflation t ex Rumänien omräknas enligt sk monetär metod.

Koncernen kurssäkrar i begränsad omfattning investeringar i utländska nettotillgångar (hedging). Kurssäkringarna genomförs genom upptagande av valutalån och terminskontrakt. Dessa värderas till balansdagskurs. Kursdifferenserna på säkringsoperationerna elimineras ur resultaträkningen och

förs i likhet med differenser från omräkning av de utländska nettotillgångarna direkt till eget kapital i balansräkningen. Räntedifferens på terminskontrakt periodiseras och redovisas i resultaträkningen.

Valutakurser

Kurserna på de i koncernen ingående valutorna var i vägt genomsnitt respektive per balansdagen följande:

		Genomsnittskurs	Slutkurs
Argentina	ARS	2,76	2,60
Australien	AUD	5,26	4,95
Bermuda	BMD	9,82	8,84
Brasilien	BRL	3,46	2,47
Kanada	CAD	6,18	5,55
Schweiz	CHF	6,23	6,30
Chile	CLP	0,014	0,012
Kina	CNY	1,17	1,06
Tjeckien	CZK	0,30	0,29
Danmark	DKK	1,23	1,23
Estland	EEK	0,58	0,59
Euroland	EUR	9,14	9,16
Storbritannien	GBP	14,57	14,04
Hongkong	HKD	1,24	1,12
Ungern	HUF	0,038	0,039
Indonesien	IDR	0,0010	0,0010
Israel	ILS	2,06	1,85
Indien	INR	0,20	0,18
Japan	JPY	0,079	0,074
Kenya	KES	0,12	0,11
Litauen	LTL	2,64	2,65
Mauritius	MUR	0,32	0,30
Mexico	MXN	1,01	0,84
Malaysia	MYR	2,56	2,30
Nigeria	NGN	0,080	0,069
Norge	NOK	1,22	1,26
Nya Zeeland	NZD	4,48	4,61
Polen	PLN	2,39	2,28
Rumänien	ROL	0,00029	0,00026
Ryssland	RUR	0,31	0,27
Singapore	SGD	5,42	5,04
Slovenien	SIT	0,041	0,044
Slovakien	SKK	0,21	0,22
Thailand	THB	0,23	0,20
USA	USD	9,71	8,76
Uruguay	UYU	0,51	0,32
Sydafrika	ZAR	0,93	1,01
Zimbabwe	ZWD	0,18	0,16

Intäktsredovisning

Intäktsredovisning vid försäljning av varor görs i samband med leverans till kund. All försäljning redovisas med avdrag för mervärdesskatt, rabatter, returer och frakt.

Internförsäljning

Prissättning vid leveranser mellan koncernbolag sker enligt affärsmässiga principer och till marknadspriser. Interna resultat som uppkommer vid försäljning mellan koncernbolag har eliminerats i sin helhet.

Leasing

I koncernen förekommer endast operationell leasing av mindre omfattning.

Forsknings- och utvecklingsarbeten

Utgifter för forskningsarbeten kostnadsförs löpande när de uppkommer. Utgifter för utvecklingsarbeten redovisas i balansräkningen endast om framtida ekonomiska fördelar på ett tillförligt sätt har kunnat beräknats och påvisats.

Avskrivningar enligt plan

Avskrivning enligt plan baseras på anläggningarnas avskrivningsbara belopp med hänsyn till anläggningarnas beräknade nyttjandetid. För immateriella rättigheter har använts en avskrivningstid på 5 år. Koncerngoodwill avskrives på 10–20 år beroende på vilken typ av förvärvat företag som avses. Goodwill i väletablerade företag med självständiga och välkända varumärken avskrives på 10 år. Goodwill i företag som dessutom utgör strategiska förvärv i produkter eller marknader avskrives på 20 år. Kontorsbyggnader avskrives på 50 år och industribyggnader avskrives på 25 år. För maskiner och andra tekniska anläggningar har en avskrivningstid på 7–10 år använts. Inventarier och verktyg har skrivits av på 3–6 år.

Beskattning

Redovisning i resultaträkningen görs av all skatt som beräknas belöpa på redovisat resultat. Dessa skatter har

beräknats enligt varje lands skatteregler och redovisats i posten skatt på årets resultat. Därutöver beräknas framtida skattekonsekvenser av sådana kostnader och intäkter som berör både redovisningen och inkomsttaxeringen men under olika räkenskapsår.

Vid redovisning av uppskjuten skatt tillämpas balansräkningsmetoden vilket innebär att uppskjuten skatt redovisas för alla temporära skillnader mellan bokförda respektive skattemässiga värden. Uppskjutna skattekulder och skattefordringar beräknas utifrån den förväntade skattesatsen vid tidpunkten för återföring av den temporära skillnaden.

Kassaflödesanalys

Kassaflödesanalysen upprättas enligt indirekt metod. Det redovisade kassaflödet omfattar endast transaktioner som medför in- eller utbetalningar. Som likvida medel klassificeras, förutom kassa- och banktillgodohavanden, kortfristiga finansiella placeringar som dels är utsatta för endast en obetydlig risk för värdefluktuationer, dels har en kortare återstående löptid än tre månader från anskaffningstidpunkten.

Immateriella och materiella anläggningstillgångar

Immateriella och materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde efter avdrag för ackumulerade avskrivningar enligt plan och eventuella nedskrivningar. En värderingsmodell, baserad på diskonterade framtida kassaflöden, används för att löpande utvärdera eventuellt nedskrivningsbehov av goodwill.

Varulager

Varulager har värderats enligt lägsta värdets princip enligt metoden först-in-först-ut. Erforderligt avdrag har gjorts för inkurans. Avdrag sker för internvinster som uppkommer vid leveranser mellan i koncernen ingående bolag. Produkter i arbete och färdiga varor inkluderar såväl direkt nedlagda kostnader samt skäligt pålägg för indirekta tillverkningskostnader.

Fordringar

Fordringar har upptagits till belopp varmed de beräknas inflyta.

Fordringar, skulder och avsättningar i utländsk valuta

I de enskilda bolagens bokslut har fordringar, skulder och avsättningar i utländsk valuta omräknats efter balansdagens kurs. Då betalkursen säkrats genom terminsaffär används terminskontraktets kurs.

Avsättningar

Avsättningar har gjorts för samtliga förpliktelser som är hänförliga till räkenskapsåret eller tidigare räkenskapsår och som på balansdagen var sannolika till sin förekomst men ovissa till belopp eller till den tidpunkt då de ska infrias. Vad gäller avsättning till pensioner följer respektive bolag sitt lands lokala regler.

Finansiell riskhantering:

ASSA ABLOY är exponerat för flera finansiella risker genom sin internationella verksamhet.

Organisation och aktiviteter

ASSA ABLOYs finanspolicy, vilken årligen beslutas av styrelsen, utgör ett ramverk av riktlinjer och föreskrifter för hantering av finansiella risker och finansiella aktiviteter i allmänhet. ASSA ABLOYs finansiella aktiviteter koordineras centralt inom dotterbolaget ASSA ABLOY Treasury S.A. i Schweiz som fungerar som koncernens internbank. Externa finansiella transaktioner utförs av internbanken, som även hanterar transaktioner med valutor och räntor. Internbanken uppnår flera stordriftsfördelar bl.a. vad beträffar prissättning på in- och utlåning.

Finansierings- och likviditetsrisk

Finansierings- och likviditetsrisker definieras som risken att ej kunna genomföra löpande betalningar som ett resultat av otillräcklig likviditet eller svårigheter att få extern finansiering. Internbanken ansvarar för extern upplåning och externa investeringar. ASSA ABLOY strävar efter att vid varje tillfälle ha tillgång till kortsiktiga såväl som långsiktiga lånemöjligheter anpassat efter prognosticerat finansieringsbehov för kommande år exklusive större förvärv.

Motpartsrisker

Finansiell riskhantering exponerar ASSA ABLOY för vissa motpartsrisker. Denna exponering uppstår bl.a. genom placering av överskottsmedel samt till följd av derivatinstrument. Finanspolicyen föreskriver i detalj hantering av motpartsrisker.

Ränterisker

Förändringar i räntenivån har en direkt inverkan på ASSA ABLOYs räntenetto, men det förekommer även en indirekt inverkan på koncernens rörelseresultat genom räntenivåns påver-

kan på ekonomin i sin helhet. Identifiering och hantering av koncernens ränteexponering sker inom internbanken. Räntebindningen i koncernen är i huvudsak kort, med genomsnittliga löptider under ett år. Vid utgången av året uppgick den genomsnittliga räntebindningen till cirka 9 månader.

Valutarisker

Valutarisker påverkar ASSA ABLOY huvudsakligen genom omräkning av sysselsatt kapital och nettoskuld, omräkning av resultat i utländska dotterbolag samt genom flöde av varor mellan länder, s.k. transaktionsexponering.

Omräkningsexponering. Effekterna av omräkning av sysselsatt kapital begränsas av att stor del finansieringen sker i lokal valuta. Generellt eftersträvas ungefär samma skuldsättningsgrad per valuta som i koncernen som helhet. Det innebär att enskilda valutors rörelser får begränsad effekt på koncernens skuldsättningsgrad.

Exponering av koncernens resultat. En generell förstärkning av den svenska kronan med 1 procent beräknas påverka koncernens försäljning negativt med cirka 250 MSEK samt koncernens resultat negativt med cirka 7-8 MSEK.

Transaktionsexponering. Valutarisken i form av transaktionsexponering eller export respektive import av varor, är begränsad inom koncernen. Den exponering som förekommer avser bl.a. VingCards export från Norge till framförallt USA, Abloys export från Finland till USA och Besams export från Sverige till Euroländer och USA. ASSA ABLOYs policy är att inom vissa ramar säkra transaktionsexponeringen.

Cash management

Cash management i dotterbolagen fokuserar på att minimera operativt sysselsatt kapital. Internbanken hanterar en koncerngemensam s.k. netting för att minimera antalet betalningstransaktioner och därtill relaterade kostnader. I länder med flera verksamma företag matchas överskott och under-

skott i de lokala dotterbolagen på landsnivå med hjälp av s.k. cash pools. Internbanken hanterar placering respektive finansiering av dessa cash pools.

Finansiella derivatinstrument

Finansiella derivatinstrument såsom valuta- och ränteterminer används i erforderlig utsträckning. Syftet med att använda derivatinstrument är endast att reducera exponering mot finansiella risker. Finansiella derivatinstrument används ej i spekulativt syfte.

Noter:

Not 1 Omsättning per organisatorisk enhet¹⁾

	2002 MSEK	2001 MSEK	2000 MSEK
Skandinavien	1 970	1 914	1 889
Finland	1 150	1 165	1 060
Centraleuropa ²⁾	1 600	1 432	1 027
Sydeuropa ³⁾	3 723	2 905	2 232
Storbritannien	1 259	1 281	665
Nordamerika	10 465	9 682	5 409
Södra stillahavsregionen	1 138	841	772
Nya marknader ⁴⁾	1 952	2 029	981
Hospitality	992	1 056	1 052
Identifiering	1 283	1 100	-
Dörrautomatik	1 015	-	-
Eliminering för intern försäljning	-1 150	-894	-693
Total	25 397	22 510	14 394

1) Inklusive export från respektive enhet 2) Tyskland, Nederländerna, Schweiz och Österrike
3) Frankrike, Belgien, Italien och Spanien 4) Afrika, Asien, Israel, Sydamerika och Östeuropa

Not 2 Löner, andra ersättningar och sociala kostnader

Löner och andra ersättningar (varav tantiem till verkställande direktörer)

Koncernen	2002 MSEK	2001 MSEK	2000 MSEK
Sverige	338,0 (4,6)	262,9 (2,7)	233,5 (2,2)
Finland	272,5 (-)	266,5 (-)	249,8 (0,8)
Norge	270,1 (1,2)	236,7 (0,8)	225,2 (0,4)
Danmark	114,7 (1,0)	112,1 (0,7)	89,3 (0,3)
Tyskland	426,5 (1,2)	371,3 (-)	319,4 (0,4)
Storbritannien	484,3 (0,6)	481,9 (0,7)	192,6 (1,7)
Belgien	46,5 (0,3)	37,4 (0,5)	30,7 (0,2)
Frankrike	564,4 (2,3)	525,9 (2,5)	460,5 (2,0)
Nederländerna	103,1 (0,5)	72,8 (0,3)	30,8 (0,3)
Tjeckien	43,3 (-)	37,4 (0,1)	29,9 (0,1)
Kanada	97,7 (0,3)	80,7 (0,5)	32,6 (0,5)
Australien	216,5 (0,7)	204,7 (0,4)	190,0 (0,1)
Nya Zeeland	98,2 (-)	20,7 (-)	7,3 (-)
USA	2 574,6 (18,8)	2 426,8 (14,1)	1 197,1 (8,8)
Kina	75,4 (0,2)	77,0 (1,1)	40,6 (0,1)
Rumänien	13,6 (-)	11,7 (-)	8,7 (-)
Israel	69,0 (0,8)	74,8 (-)	44,5 (-)
Italien	100,1 (0,1)	86,6 (0,1)	35,5 (0,2)
Sydafrika	54,4 (0,7)	40,2 (-)	7,8 (-)
Mexiko	267,8 (0,9)	109,8 (0,2)	25,8 (0,3)
Spanien	257,4 (-)	57,4 (0,2)	- (-)
Sydamerika	32,4 (-)	33,6 (0,2)	- (-)
Övriga	180,7 (0,5)	112,0 (0,5)	88,0 (2,1)
Totalt	6 701,2 (34,7)	5 740,9 (25,6)	3 539,6 (20,5)

Moderbolaget

Sverige	44,7 (4,3)	38,0 (5,5)	29,7 (1,2)
---------	------------	------------	------------

Sociala kostnader (varav pensioner)

Koncernen	2002 MSEK	2001 MSEK	2000 MSEK
Totalt	2 048,6 (400,5)	1 720,7 (325,9)	1 077,8 (209,9)

Moderbolaget

Sverige	30,5 (17,0)	19,1 (6,4)	12,2 (2,4)
---------	-------------	------------	------------

Förmåner till ledande befattningshavare

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode som fastställs av styrelsen inom ramen för den av bolagsstämman fastställda arvodessumman, vilken totalt uppgår till SEK 1 875 000 (1 875 000). Arbetstagarrepresentanter erhåller ej styrelsearvode.

Ersättning till verkställande direktören och andra ledande befattningshavare utgörs av grundlön, bonus, övriga förmåner och pension. Bonusen baseras på uppnått resultat avseende respektive ansvarsområde jämfört med föregående år. Med andra ledande befattningshavare avses de 16 personer som tillsammans med verkställande direktören utgör koncernledningen se sidan 76.

Styrelsens ordförande och övriga styrelsemedlemmar har inga pensionsförmåner. Grundtryggheten i pensionsarrangemangen för verkställande direktören samt övriga personer koncernledningen utgörs av anslutning till ITP-planen eller motsvarande. Utöver detta har verkställande direktören samt vissa övriga ledande befattningshavare rätt att avgå med pension tidigast från den tidpunkt den anställde fyller 60 år. Pensionen baseras på den vid pensioneringen gällande pensionsmedförande lönen och utgår med 70% därav mellan 60 och 65 år och med 50% därav från 65 år och livsvarigt.

Styrelsens ordförande och övriga styrelsemedlemmar har inget avtal om avgångsvederlag. För verkställande direktören har avtalats om avgångsvederlag uppgående till 100% av lönen i 24 månader. Vederlaget utgår endast vid uppsägning från företagets sida. För övriga personer i koncernledning- en utgår avgångsvederlag med 100% av lönen i maximalt 12 månader.

Ersättningar och övriga förmåner till ledande befattningshavare.

MSEK	Lön/ Arvode	Bonus	Pensions- kostnader	Övriga förmåner	Sociala kostnader	Totalt
Styrelsens ordförande	0,5	-	-	-	-	0,5
Övriga styrelse- medlemmar	1,4	-	-	-	0,5	1,9
Verkställande direktören	6,6	4,3	4,1	0,1	4,6	19,7
Övriga ledande befattningshavare	38,7	23,8	11,1	5,7	7,0	86,3
Totalt	47,2	28,1	15,2	5,8	12,1	108,4

För de ledande befattningshavarnas aktie- och konvertibelinnehav se sidan 76.

Not 3 Ersättning till revisorer

	Koncernen			Moderbolaget	
	2002 MSEK	2001 MSEK	2000 MSEK	2002 MSEK	2001 MSEK
Revision					
PricewaterhouseCoopers	24,9	20,1	13,7	2,2	2,3
Övriga	5,6	5,0	2,6	-	-
Andra uppdrag än revisionsuppdraget					
PricewaterhouseCoopers	11,4	4,8	10,6	4,0	2,6
Övriga	6,2	4,0	3,7	1,1	-
Totalt	48,1	33,9	30,6	7,3	4,9

Not 4 Avskrivningar enligt plan

	Koncernen			Moderbolaget	
	2002 MSEK	2001 MSEK	2000 MSEK	2002 MSEK	2001 MSEK
Goodwill	957,1	860,4	387,0	-	-
Immateriella rättigheter	30,4	31,8	28,5	0,1	-
Maskiner	530,5	491,4	359,1	-	-
Inventarier	254,5	216,6	146,4	2,7	4,1
Byggnader	133,6	119,8	64,2	-	-
Mark och markanläggningar	1,0	1,1	-	-	-
Totalt	1 907,1	1 721,1	985,2	2,8	4,1

Not 5 Operationella leasingavtal

	Koncernen	Moderbolaget
	2002 MSEK	2002 MSEK
Under året betalda leasingavgifter:	182,8	6,5
Nominella värdet av avtalade framtida leasingavgifter:		
Förfaller till betalning 2003	172,3	7,0
Förfaller till betalning 2004	136,1	7,0
Förfaller till betalning 2005	99,8	6,7
Förfaller till betalning 2006	72,4	6,7
Förfaller till betalning 2007	47,5	6,5
Förfaller till betalning 2008 eller senare	80,8	6,5
Totalt	608,9	40,4

Not 6 Resultat från andelar i koncernföretag

Moderbolaget	2002 MSEK	2001 MSEK
Utdelningar	279,8	479,3
Likvidationsförlust	-78,9	-322,6
Realisationsresultat vid försäljning av aktier i dotterbolag	94,9	192,1
Totalt	295,8	348,8

Not 7 Jämförelsestörande poster

Koncernen	2002 MSEK	2001 MSEK	2000 MSEK
Beräknat skadestånd, Merrimac	-	166,0	-
Totalt	-	166,0	-

Not 8 Finansnetto

	Koncernen			Moderbolaget	
	2002 MSEK	2001 MSEK	2000 MSEK	2002 MSEK	2001 MSEK
Utdelningar	0,1	0,1	-	-	-
Ränteintäkter och liknande resultatposter	210,9	78,8	29,9	11,7	49,1
Ränteintäkter från koncernföretag	-	-	-	535,0	617,8
Kursdifferenser	18,5	31,1	-14,3	-12,1	55,3
Räntekostnader och liknande resultatposter	-860,6	-774,4	-346,2	-583,8	-507,0
Räntekostnader från koncernföretag	-	-	-	-643,3	-637,8
Totalt	-631,1	-664,4	-330,6	-692,5	-422,6

Not 9 Skatt

	Koncernen			Moderbolaget	
	2002 MSEK	2001 MSEK	2000 MSEK	2002 MSEK	2001 MSEK
Aktuell skatt	-546,8	-401,3	-426,4	-	-
Skatt hänförlig till tidigare år	-6,8	19,4	15,7	-1,6	0,0
Uppskjuten skatt	-86,3	-83,6	-33,1	-	-
Totalt	-639,9	-465,5	-443,8	-1,6	0,0

Förklaring till skillnaden mellan nominell svensk skattesats och effektiv skattesats enligt resultaträkningen:

Koncernen		
Procent	2002	2001
Svensk inkomstskattesats	28,0	28,0
Effekt av utländska skattesatser	-6,6	-10,7
Ej avdragsgilla goodwillavskrivningar	11,7	18,2
Övriga ej inkomstrelaterade skatter	2,4	2,9
Övrigt	-1,3	-4,0
Skattesats enligt resultaträkningen	34,2	34,4

Uppskjutna skatteskulder och skattefordringar fördelar sig enligt nedan:

Uppskjuten skatteskuld		
MSEK	2002	2001
Anläggningstillgångar	227,7	314,2
Varulager	75,1	36,2
Kortfristiga fordringar och skulder	7,4	7,9
	310,2	358,3
Uppskjuten skattefordran		
MSEK	2002	2001
Anläggningstillgångar	85,4	4,4
Varulager	82,2	6,0
Kortfristiga fordringar och skulder	77,2	164,7
Avsättningar	111,6	142,4
Skattemässiga förlustavdrag	129,3	60,8
	485,7	378,3

Not 10 Goodwill

Koncernen	2002 MSEK	2001 MSEK	2000 MSEK
Ingående anskaffningsvärde	18 513,2	13 252,8	3 943,9
Inköp/förvärv	2 629,3	4 263,6	8 948,0
Omklassificeringar	166,8	10,9	-
Omräkningsdifferenser	-2 365,9	985,9	360,9
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	18 943,4	18 513,2	13 252,8
Ingående avskrivningar	-2 142,2	-1 174,9	-698,1
Omklassificeringar	0,5	-	-
Nedskrivningar	-2,2	-	-
Årets avskrivningar	-957,1	-860,4	-387,0
Omräkningsdifferenser	371,1	-106,9	-89,8
Utgående ackumulerade avskrivningar	-2 729,9	-2 142,2	-1 174,9
Utgående planenligt restvärde	16 213,5	16 371,0	12 077,9

Not 11 Immateriella rättigheter

	Koncernen			Moderbolaget	
	2002 MSEK	2001 MSEK	2000 MSEK	2002 MSEK	2001 MSEK
Ingående anskaffningsvärde	408,7	360,8	294,2	-	-
Inköp/förvärv	45,9	29,2	57,5	1,0	1,0
Försäljningar/utrangeringar	-2,4	-4,5	-10,6	-	-
Omklassificeringar	0,3	-8,2	-	-	-
Omräkningsdifferenser	-45,7	31,4	19,7	-	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	406,8	408,7	360,8	1,0	-
Ingående avskrivningar	-221,9	-179,7	-151,9	-	-
Försäljningar/utrangeringar	2,3	3,1	9,5	-	-
Omklassificeringar	-0,1	4,1	-	-	-
Nedskrivningar	-2,7	-	-	-	-
Årets avskrivningar	-30,4	-31,8	-28,5	-0,1	-0,1
Omräkningsdifferenser	18,3	-17,6	-8,8	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-234,5	-221,9	-179,7	-0,1	-
Utgående planenligt restvärde	172,3	186,8	181,1	0,9	-

Not 12 Materiella anläggningstillgångar

– byggnader

Koncernen	2002 MSEK	2001 MSEK	2000 MSEK
Ingående anskaffningsvärde	3 041,3	2 269,8	1 629,3
Inköp/förvärv	179,1	633,8	582,8
Försäljningar/utrangeringar	-18,0	-15,5	-17,3
Omklassificeringar	88,0	-19,2	-
Omräkningsdifferenser	-278,9	172,4	75,0
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	3 011,5	3 041,3	2 269,8
Ingående avskrivningar	-813,1	-651,5	-551,6
Försäljningar/utrangeringar	4,5	1,7	7,9
Omklassificeringar	-20,2	7,5	-
Nedskrivningar	-16,1	-	-
Årets avskrivningar	-133,6	-119,8	-64,2
Omräkningsdifferenser	117,8	-51,0	-43,6
Utgående ackumulerade avskrivningar	-860,7	-813,1	-651,5
Utgående planenligt restvärde	2 150,8	2 228,2	1 618,3

Taxeringsvärdet för koncernens svenska byggnader uppgick till 53,0 MSEK.

– maskiner

Koncernen	2002 MSEK	2001 MSEK	2000 MSEK
Ingående anskaffningsvärde	5 967,2	4 521,0	3 316,3
Inköp/förvärv	528,5	1 373,8	1 065,0
Försäljningar/utrangeringar	-68,8	-338,3	-68,3
Omklassificeringar	-185,4	27,8	-
Omräkningsdifferenser	-920,7	382,9	208,0
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	5 320,8	5 967,2	4 521,0
Ingående avskrivningar	-3 057,5	-2 606,7	-2 228,0
Försäljningar/utrangeringar	58,3	280,9	59,6
Omklassificeringar	60,1	-4,5	-
Nedskrivningar	-1,5	-	-
Årets avskrivningar	-530,5	-491,4	-359,1
Omräkningsdifferenser	567,5	-235,8	-79,2
Utgående ackumulerade avskrivningar	-2 903,6	-3 057,5	-2 606,7
Utgående planenligt restvärde	2 417,2	2 909,7	1 914,3

– mark och markanläggningar

Koncernen	2002 MSEK	2001 MSEK	2000 MSEK
Ingående anskaffningsvärde	707,3	532,9	357,9
Inköp/förvärv	10,0	147,6	163,3
Försäljningar/utrangeringar	-1,3	-3,4	-
Omklassificeringar	28,3	-1,4	-
Omräkningsdifferenser	-63,3	31,6	11,7
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	681,0	707,3	532,9
Ingående avskrivningar	-8,5	-7,0	-1,9
Försäljningar/utrangeringar	-	-	-4,7
Omklassificeringar	0,3	-	-
Årets avskrivningar	-1,0	-1,1	-0,3
Omräkningsdifferenser	0,9	-0,4	-0,1
Utgående ackumulerade avskrivningar	-8,3	-8,5	-7,0
Utgående planenligt restvärde	672,7	698,8	525,9

Taxeringsvärdet för koncernens svenska markfastigheter uppgick till 11,9 MSEK.

– inventarier

	Koncernen			Moderbolaget	
	2002 MSEK	2001 MSEK	2000 MSEK	2002 MSEK	2001 MSEK
Ingående anskaffningsvärde	1 527,0	1 109,6	883,5	25,7	24,0
Inköp/förvärv	266,9	416,8	393,3	3,3	5,8
Försäljningar/utrangeringar	-121,7	-114,8	-209,1	-15,3	-4,1
Omklassificeringar	-6,7	5,8	-	-	-
Omräkningsdifferenser	-198,4	109,6	41,9	-	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	1 467,1	1 527,0	1 109,6	13,7	25,7
Ingående avskrivningar	-782,8	-594,3	-586,6	-12,7	-10,6
Försäljningar/utrangeringar	99,4	97,3	163,9	6,9	2,0
Omklassificeringar	14,5	-3,7	-	-	-
Nedskrivningar	-2,1	-	-	-	-
Årets avskrivningar	-254,5	-216,6	-146,4	-2,7	-4,1
Omräkningsdifferenser	138,6	-65,5	-25,2	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-786,9	-782,8	-594,3	-8,5	-12,7
Utgående planenligt restvärde	680,2	744,2	515,3	5,2	13,0

Not 13 Aktier i dotterbolag

Moderbolaget	Org. nummer, säte	Antal aktier	Kapitalandel %	Bokfört värde MSEK
ASSA ABLOY Sverige AB	556061-8455 Eskilstuna	70	100	14,0
Timelox AB	556214-7735 Landskrona	15 000	100	40,0
AA Besam AB	556204-8511 Landskrona	1 000	100	0,2
ASSA ABLOY OY	1094741-7 Joensuu	800 000	100	631,1
ASSA ABLOY Norge a.s.	979207476 Moss	150 000	100	538,5
ASSA ABLOY Danmark A/S	CVR 10050316 Herlev	60 500	100	376,4
ASSA ABLOY Deutschland GmbH	HR B 66227 Berlin	2	100	700,8
ASSA ABLOY France SAS	412140907 R.C.S. Versailles	12 499 999	100	1 582,4
ASSA ABLOY Ltd	2096505 Willenhall	1 330 000	100	975,8
Yale Security Products SpA	79370 Aprilia, Latina	240 000	100	597,5
Mul-T-Lock Ltd	520036583 Yavne	15 393 225	100	1 078,5
ASSA ABLOY Holdings (SA) Ltd	1948/030356/06 Johannesburg	100 220	100	184,4
ASSA ABLOY Inc	39347-83 Salem, Oregon	100	100	2 318,8
Abloy Holdings Ltd	1148165260 St Laurent	1	100	12,6
ASSA ABLOY Australia Pacific Pty Ltd	ACN 095354582 Oakleigh, Victoria	48 190 000	100	241,9
ASSA ABLOY South Asia Pte Ltd	199804395K Singapore	100 000	100	28,4
Effe International Security Systems Co.	3172 Tianjin	1	100	0,0
Yale Security Mexico, S.A de C.V.	YSM9612049Y4 Mexico D.F.	231 299 904	100	224,6
Grupo Industrial Phillips, S.A de C.V.	GIP980312169 Mexico	27 036 635	100	861,8
Lips Technology BV	33274584 Amsterdam	400	100	0,2
ASSA ABLOY Innovation AB	556192-3201 Eskilstuna	2 500	100	1,0
ASSA ABLOY Hospitality AB	556180-7156 Stockholm	1 000	100	0,4
ASSA ABLOY Treasury S.A.	CH-660-2045998-0 Genève	205 500 000	100	11 353,5
ASSA ABLOY Reinsurance S.A.	CH-660-1690000-9 Genève	300 000	100	17,3
Whaig Ltd	EC21330 Bermuda	100 100	100	423,1
Codas Electrónica S.A.	8805 Buenos Aires	120	1	0,1
ASSA ABLOY Asia Pacific Ltd	53451 Hong Kong	1 000 000	100	72,2
Totalt				22 275,5

Not 14 Aktier i intressebolag

Koncernen	Org. nummer, säte	Antal aktier	kapitalandel %	Bokfört värde MSEK
Talleres Agui S.A.	A20065744 Astigarraga	4 802	40	16,9
Låsgruppen Wilhelm Nielsen AS	934372816 Bergen	305	50	15,8
MAB Glass Europe NV	HR M71690 Mechelen	145	50	2,6
Cerraduras de Colombia Cerracol S.A	00008028 Bogota	182 682	29	2,3
Renato Fattorini SRL	8727 Pavia	-	25	1,2
Övriga				2,6
Totalt				41,4

Not 15 Lager

Koncernen	2002-12-31 MSEK	2001-12-31 MSEK	2000-12-31 MSEK
Material och förrädsartiklar	1 030,8	1 027,2	650,2
Produkter i arbete	1 151,7	1 209,2	1 125,9
Färdiga varor	1 390,5	1 554,8	1 012,3
Förskott till leverantörer	22,0	20,8	20,0
Totalt	3 595,0	3 812,0	2 808,4

Not 16 Eget Kapital

Koncernen 2002-12-31, MSEK	Aktiekapital	Bundna reserver	Fria reserver	Totalt
Ingående balans	353,8	9 291,2	2 200,6	11 845,6
Konvertering till aktier	2,1	125,1	-	127,2
Återköp av egna konvertibler	-	-	-108,3	-108,3
Nyemission*	10,0	1 233,7	-	1 243,7
Utdelning	-	-	-353,8	-353,8
Förskjutningar mellan fria och bundna reserver	-	-307,1	307,1	0,0
Årets omräkningsdifferens	-	-	-1 643,1	-1 643,1
Årets resultat	-	-	1 269,9	1 269,9
Utgående balans	365,9	10 342,9	1 672,4	12 381,2

* Nyemissionslikviden är reducerad med emissionskostnader om 16,3 MSEK efter skatt.

Moderbolaget 2002-12-31, MSEK	Aktiekapital	Överkursfond	Reservfond	Balanaserat resultat	Totalt
Ingående balans	353,8	6 884,5	645,4	3 856,7	11 740,4
Konvertering till aktier	2,1	125,1	-	-	127,2
Återköp av egna konvertibler	-	-	-	-108,3	-108,3
Nyemission	10,0	1 250,0	-	-	1 260,0
Utdelning	-	-	-	-353,8	-353,8
Årets resultat	-	-	-	-26,4	-26,4
Utgående balans	365,9	8 259,6	645,4	3 368,2	12 639,1

Antal aktier 31 december 2002	Röster	Antal
A-aktier	191 753 230	19 175 323
B-aktier	346 742 711	346 742 711
Totalt	538 495 941	365 918 034

Not 17 Långfristiga skulder som förfaller till betalning senare än fem år efter balansdagen

Koncernen MSEK	2002-12-31	2001-12-31	2000-12-31
Skulder till kreditinstitut	49,9	59,2	18,8
Övriga skulder	1,0	0,9	0,9
Totalt	50,9	60,1	19,7

Not 18 Checkräkningskredit

Beviljad checkkredit i koncernen uppgår till 928,0 MSEK (621,2) varav utnyttjad 116,6 MSEK (215,3).

Not 19 Konvertibelt förlagslån

MSEK	2002-12-31	2001-12-31	2000-12-31
	915,7	1 104,9	250,0

Det konvertibla förlagslånet 97/02 har löpt med en rörlig ränta som har motsvarat 12-månaders STIBOR minskad med 0,25 procent. Lånet har löpt under perioden 8 december 1997 till 2 december 2002. Konvertering för konvertibelt förlagslån 97/02 har skett till aktier av serie B under perioden 1 december 2000 till och med 15 november 2002. Efter konvertering, vid en konverteringskurs om 58,70 SEK, har 3 464 799 aktier tillkommit.

INCENTIVE 2001 löper med en rörlig ränta som motsvarar 0,9* EURIBOR + 54 baspunkter. Konvertering av konvertibla förlagslån inom INCENTIVE 2001 kan ske från oktober 2006. Vid full konvertering, vid en konverteringskurs för skuldebrev 1 om 15,80 EUR, skuldebrev 2 om 19,00 EUR, skuldebrev 3 om 22,10 EUR och skuldebrev 4 om 25,30 EUR, tillkommer 5 017 432 aktier. Programmet uppgår till 100 MEUR.

Not 20 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

MSEK	Koncernen			Moderbolaget	
	2002-12-31	2001-12-31	2000-12-31	2002-12-31	2001-12-31
Personalrelaterade kostnader	801,2	581,3	493,6	21,2	18,1
Räntekostnader	66,2	83,3	167,0	28,5	49,0
Övrigt	1 133,3	1 196,7	1 118,4	5,2	55,7
Totalt	2 000,7	1 861,3	1 779,0	54,9	122,8

Not 21 Ställda säkerheter

Koncernen

MSEK	2002-12-31	2001-12-31	2000-12-31
Avseende långfristiga skulder till kreditinstitut:			
Fastighetsinteckningar	48,4	48,3	2,0
Företagsinteckningar	0,3	0,3	1,8
Totalt	48,7	48,6	3,8

Not 22 Ansvarsförbindelser

MSEK	Koncernen			Moderbolaget	
	2002-12-31	2001-12-31	2000-12-31	2002-12-31	2001-12-31
Garantier	122,9	89,8	88,6	103,0	64,0
Garanti till förmån för dotterbolag	321,3	257,9	374,3	7 110,1	5 153,2
Övrigt	2,0	2,2	-	-	-
Totalt	446,2	349,9	462,9	7 213,1	5 217,2

Not 23 Medelantal anställda per land, fördelning kvinnor och män

Koncernen	Kvinnor			Män			Totalt		
	2002	2001	2000	2002	2001	2000	2002	2001	2000
USA	2 040	1 955	1 331	4 505	4 078	2 784	6 545	6 033	4 115
Mexiko	2 215	739	121	1 398	604	143	3 613	1 343	264
Frankrike	953	912	893	1 467	1 409	1 415	2 420	2 321	2 308
Kina	1 132	1 469	557	1 029	1 203	416	2 161	2 672	973
Storbritannien	854	908	404	935	975	452	1 789	1 883	856
Tyskland	470	443	424	747	632	604	1 217	1 075	1 028
Finland	435	439	435	706	695	673	1 141	1 134	1 108
Sverige	444	457	409	669	630	570	1 113	1 087	979
Australien	419	420	392	574	575	567	993	995	959
Spanien	290	83	66	654	145	99	944	228	165
Sydafrika	391	229	47	470	290	63	861	519	110
Tjeckien	450	430	442	347	345	354	797	775	796
Norge	230	263	298	491	536	602	721	799	900
Rumänien	304	364	404	379	360	362	683	724	766
Italien	266	238	86	303	260	103	569	498	189
Sydamerika	138	96	25	392	219	71	530	315	96
Nya Zeeland	144	41	10	369	62	35	513	103	45
Israel	73	80	78	278	270	185	351	350	263
Nederländerna	83	75	35	236	179	83	319	254	118
Kanada	60	51	32	255	175	62	315	226	94
Danmark	140	132	132	167	158	159	307	290	291
Belgien	61	50	56	97	80	77	158	130	133
Övriga	254	143	118	440	314	207	694	457	325
Totalt	11 846	10 017	6 795	16 908	14 194	10 086	28 754	24 211	16 881

Moderbolaget									
Sverige	19	17	14	18	17	17	37	34	31

Not 24 Likvida medel

MSEK	Koncernen			Moderbolaget	
	2002	2001	2000	2002	2001
Kassa och bank	1 081,9	892,7	732,1	198,2	51,1
Kortfristiga placeringar	326,1	525,7	747,4	1,8	7,9
Likvida medel	1 408,0	1 418,4	1479,5	200,0	59,0

Kortfristiga placeringar i koncernens balansräkning uppgick vid årets slut till 410,0 MSEK (800,0), varav 83,9 MSEK (274,3) utgjordes av ej omsättningsbara fordringar med en löptid över tre månader och placeringar i värdepapper. Dessa poster klassificeras ej som likvida medel och ingår ej i sammanställningen ovan.

I moderbolagets balansräkning uppgick kortfristiga placeringar till 1,8 MSEK (160,6).

Not 25 Kassaflöde

Koncernen

Justeringar för poster som ej ingår i kassaflödet	2002 MSEK	2001 MSEK	2000 MSEK
Resultat vid avyttring av materiella anläggningstillgångar	-	-	-2,0
Förändring av pensionsavsättningar	-5,7	43,0	0,4
Justering för poster som ej ingår i kassaflödet	-5,7	43,0	-1,6
Erlagd och erhållen ränta	2002 MSEK	2001 MSEK	2000 MSEK
Erlagd ränta	-796,6	-883,2	-387,3
Erhållen ränta	216,0	65,8	30,4
Erlagd och erhållen ränta	-580,6	-817,4	-356,9
Förändring av rörelsekapital	2002 MSEK	2001 MSEK	2000 MSEK
Varulager ökning/minskning (-/+)	169,0	170,2	-41,0
Kundfordringar ökning/minskning (-/+)	197,0	310,4	14,1
Kortfristiga fordringar ökning/minskning (-/+)	121,9	-30,9	-56,3
Kortfristiga rörelseskulder ökning/minskning (+/-)	-83,0	-526,8	-11,1
Förändring av rörelsekapital	404,9	-77,1	-94,3
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	2002 MSEK	2001 MSEK	2000 MSEK
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	-1 069,8	-986,1	-604,3
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	230,9	156,2	107,4
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	-838,9	-829,9	-496,9
Investeringar i dotterbolag	2002 MSEK	2001 MSEK	2000 MSEK
Förvärvat sysselsatt kapital	3 427,7	6 874,7	12 172,6
varav goodwill	2 629,3	4 263,6	8 414,1
Förvärvat minoritetsandel	-	446,5	-
Avgår förvärvat nettoskuld	-92,3	-82,2	-1 142,7
Avgår minoritet vid förvärvstillfället	-	-259,4	-249,3
Köpeskilling	3 335,4	6 979,6	10 780,6
Avgår förvärvade likvida medel	-139,7	-50,7	-2 328,9
Avgår ej utbetald del av köpeskilling	-	-163,0	-107,8
Avgår betalt med egna aktier	-	-	-2 865,9
Avgår omföring från aktier i intressebolag	-	-53,5	-114,0
Avgår omföring från övriga aktier	-	-	-330,4
Avgår erhållen köpeskilling för avyttrade bolag	-	-	-396,0
Avgår/Tillkommer utbetald del av köpeskilling avseende föregående år	229,6	-425,5	34,8
Investeringar i dotterbolag	3 425,3	6 286,9	4 672,4
Investeringar i intressebolag	2002 MSEK	2001 MSEK	2000 MSEK
Investeringar i intressebolag	9,3	-	-
Investeringar i intressebolag	9,3	-	-
Övriga investeringar	2002 MSEK	2001 MSEK	2000 MSEK
Investeringar och försäljning av övriga finansiella tillgångar	5,5	4,6	-19,9
Övriga investeringar	5,5	4,6	-19,9
Likvida medel	2002 MSEK	2001 MSEK	2000 MSEK
Likvida medel vid årets början	1 418,4	1 479,5	196,2
Årets kassaflöde	146,3	-221,6	1 218,9
Omräkningsdifferens i likvida medel	-156,7	160,5	64,4
Likvida medel vid årets slut (not 24)	1 408,0	1 418,4	1 479,5

Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i ASSA ABLOY AB
Org. nr. 556059-3575

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i ASSA ABLOY AB (publ.) för räkenskapsåret 2002. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisionssed i Sverige. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att i rimlig grad försäkra oss om att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga fel. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för belopp och annan information i räkenskapshandlingarna. I en revision ingår också att pröva redovisningsprinciperna och styrelsens och verkställande direktörens tillämpning av dem samt att bedöma den samlade informationen i årsredovisningen och koncernredovisningen. Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen. Vi anser att vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden nedan.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger därmed en rättvisande bild av bolagets och koncernens resultat och ställning i enlighet med god redovisningssed i Sverige.

Vi tillstyrker att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och för koncernen, disponerar vinsten i moderbolaget enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 7 februari 2003

PricewaterhouseCoopers AB

Anders Lundin
Auktoriserad revisor

ASSA ABLOYs styrelse



Georg Ehrnrooth

Ordförande.
f. 1940.
Civilingenjör.
Styrelseordförande i Varma-Sampo Mutual Pension Insurance Co och Vice ordförande i Rautaruukki Oyj.
Styrelseledamot i Wärtsilä Oyj Abp, Nokia Oyj Abp, Sampo Oyj Abp, Sandvik AB och Oyj Karl Fazer Abp.
Styrelseledamot i ASSA ABLOYs styrelse sedan 1994.
Aktieinnehav genom bolag: 251 680 B-aktier.



Melker Schörling

Vice ordförande.
f. 1947.
Civilekonom.
Styrelseordförande i Securitas AB, Hexagon AB, Karlshamns AB och Attendo Senior Care.
Styrelseledamot i Hennes & Mauritz AB och Skandia AB.
Styrelseledamot i ASSA ABLOYs styrelse sedan 1994.
Aktieinnehav privat och genom bolag: 1 510 080 A-aktier och 10 497 734 B-aktier.



Gustaf Douglas

f. 1938.
MBA, Harvard Business School.
Huvudägare i Investment AB Latour och Säkl.
Styrelseordförande i Latour AB, Fagerhult, Boxholms Skogar AB, Stockholms Handelskammare, Säkl AB och IFS AB samt Vice ordförande i Attendo Senior Care och Securitas AB.
Styrelseledamot i Svenska Dagbladets stiftelse och Moderata Samlingspartiet.
Styrelseledamot i ASSA ABLOYs styrelse sedan 1994.
Aktieinnehav genom Investment AB Latour: 20 400 000 B-aktier.
Genom Säkl AB 7 118 818 A-aktier och 986 000 B-aktier.



Per-Olof Eriksson

f. 1938.
Civilingenjör, Teknologie doktor.
Styrelseordförande i Svenska Kraftnät, Thermia AB, Odlander, Fredriksson & Co och Sapa AB.
Styrelseledamot i Sandvik AB, AB Custos, Svenska Handelsbanken, SSAB Svenskt Stål AB, Preem Petroleum AB, Skanska AB och AB Volvo.
Medlem i Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien.
Styrelseledamot i ASSA ABLOYs styrelse sedan 1995.
Aktieinnehav privat och genom bolag: 10 000 B-aktier



Göran J. Ehrnrooth

f. 1934.
Civilekonom.
Styrelseordförande i Fiskars Oyj Abp.
Styrelseledamot i Wärtsilä Oyj Abp.
Styrelseledamot i ASSA ABLOYs styrelse sedan 1999.
Aktieinnehav: 0.



Sven-Christer Nilsson

f. 1944.
Fil. kand.
Partner i Riskkapitalbolaget Startupfactory,
Styrelseledamot i Traction AB, ParthusCeva, Inc (USA), Northstream AB, Establish AB och Utfors AB.
Styrelseledamot i ASSA ABLOYs styrelse sedan 2001.
Aktieinnehav: 0.



Carl-Henric Svanberg

VD och koncernchef.
f. 1952.
Civilingenjör, Ekonomie kandidat.
VD och koncernchef i ASSA ABLOY sedan koncernen bildades.
Styrelseledamot i Hexagon AB.
Styrelseledamot i ASSA ABLOYs styrelse sedan 1994.
Aktieinnehav: 3 906 471 B-aktier och Incentive 2001 motsvarande 60 000 B-aktier.



Mats Persson

f. 1955.
Facklig förtroendeman i Assa AB, arbetstagarrepresentant i Svenska Metallindustriarbetarförbundet.
Styrelseledamot i ASSA ABLOY sedan 1994.
Aktieinnehav: 0.



Gösta Johnsson

f. 1942.
Facklig förtroendeman i Assa AB, arbetstagarrepresentant i Privattjänstemannakartellen.
Ordförande i EWC i ASSA ABLOY sedan 1996.
Styrelseledamot i ASSA ABLOYs styrelse sedan 1997.
Aktieinnehav: 6 520 B-aktier.



Suppleanter

Lisbeth Staaf

f. 1955.
Facklig förtroendeman i FIX AB.
Styrelseledamot i Medichus AB.
Styrelseledamot i ASSA ABLOYs styrelse sedan 1999.
Aktieinnehav: 0.



Per-Edvin Nyström

f. 1955.
Facklig förtroendeman i Assa Industri AB, arbetstagarrepresentant i Svenska Metallarbetarförbundet.
Styrelseledamot i ASSA ABLOYs styrelse sedan 1994.
Aktieinnehav: 1,207 B-aktier och Incentive 2001 motsvarande 6 426 B-aktier.

Revisor: PricewaterhouseCoopers AB

Auktoriserad revisor, Anders Lundin, f. 1956.
Huvudansvarig revisor sedan 1999.



ASSA ABLOYs Ledningsgrupp

Executive Management och Group Vice Presidents

Carl-Henric Svanberg

f. 1952.

Civilingenjör, Ekonomie kandidatexamen.

VD och koncernchef i ASSA ABLOY sedan koncernen bildades.

Styrelseledamot i Hexagon AB.

Styrelseledamot i ASSA ABLOYs styrelse sedan koncernen bildades.

Aktieinnehav: 3 906 471 B-aktier och Incentive 2001 motsvarande 60 000 B-aktier.

Peter Aru

f. 1957.

Civilingenjör.

VD och koncernchef Besam.

Anställd sedan juli 2002*.

Aktieinnehav: 0

Anna Bernsten

f. 1961.

Civilingenjör.

Vice President i ASSA ABLOY, Residential.

Anställd sedan 2000.

Aktieinnehav: 665 B-aktier och Incentive 2001 motsvarande 15 000 B-aktier.

Bo Dankis

f. 1954.

Civilingenjör.

Ansvarig för ASSA ABLOY i Sydeuropa.

Group Vice President i ASSA ABLOY.

Anställd sedan 1997.

Aktieinnehav: 86 000 B-aktier och Incentive 2001 motsvarande 10 750 B-aktier.

Göran Jansson

f. 1958.

Civilekonom.

Ekonomi- och finansdirektör.

Anställd sedan 1997.

Aktieinnehav: 351 784 B-aktier och Incentive 2001 motsvarande 60 000 B-aktier.

Hans Johansson

f. 1955.

Civilingenjör.

Ansvarig för ASSA ABLOY i Skandinavien.

Group Vice President i ASSA ABLOY.

Anställd sedan koncernen bildades.

Aktieinnehav: 646 821 B-aktier och Incentive 2001 motsvarande 60 000 B-aktier.

Eero Leskinen

f. 1956.

Civilingenjör.

Ansvarig för ASSA ABLOY i Centraleuropa.

Group Vice President i ASSA ABLOY.

Anställd sedan koncernen bildades.

Aktieinnehav: 736 265 B-aktier och Incentive 2001 motsvarande 60 000 B-aktier.

Thanasis Molokotos

f. 1958.

Civilingenjör.

VD för ASSA ABLOY North America Architectural Hardware Group.

Anställd sedan 1996.

Aktieinnehav: 25 000 B-aktier och Incentive 2001 motsvarande 55 000 B-aktier.

Geoff Norcott

f. 1947.

Civilingenjör.

Ansvarig för ASSA ABLOY UK och ASSA ABLOY Södra stillahavsregionen.

Group Vice President i ASSA ABLOY.

Anställd sedan 1999*.

Aktieinnehav: Optioner motsvarande 81 065 B-aktier och Incentive 2001 motsvarande 60 000 B-aktier.

Från vänster:
Ulf Södergren, Clas Thelin,
Hans Johansson, Åke Sund,
Peter Aru, Carl-Henric Svanberg,
Anna Bernsten, Bo Dankis,
Göran Jansson, Eero Leskinen,
Matti Virtaala, Thanasis Molokotos
och Geoff Norcott.



Övriga medlemmar i ledningsgruppen



Dag Schjerven

f. 1954.
Civilekonom.
VD och koncernchef för
ASSA ABLOY Hospitality.
Anställd sedan 1999.
Aktieinnehav: Optioner motsvarande
81 065 B-aktier och Incentive 2001
motsvarande 32 000 B-aktier.



Tzachi Wiesenfeld

f. 1958.
Civilekonom.
VD och koncernchef för
Mul-T-Lock i Israel.
Anställd sedan 1999*.
Aktieinnehav: 0.



C.K. Jeang

f. 1955.
Civilingenjör, Civilekonom.
Ansvarig för ASSA ABLOY i Asien.
Anställd sedan 2000*.
Aktieinnehav: Incentive 2001
motsvarande 32 500 B-aktier.



Joseph J. Grillo

f. 1957
Civilekonom.
VD för ASSA ABLOY Identification
Technology Group.
Anställd sedan 2001*.
Aktieinnehav: Incentive 2001
motsvarande 32 500 B-aktier.

Åke Sund

f. 1957.
Examen i marknadsföring.
Group Vice President i ASSA ABLOY, Marknadsutveckling
och Nya Marknader.
Anställd sedan koncernen bildades.
Aktieinnehav: 190 751 B-aktier och Incentive 2001
motsvarande 60 000 B-aktier.

Ulf Södergren

f. 1953.
Civilingenjör, Ekonomie kandidatexamen.
Group Vice President i ASSA ABLOY, Operations.
Anställd sedan 2000.
Aktieinnehav: Optioner motsvarande 81 065 B-aktier
och Incentive 2001 motsvarande 60 000 B-aktier.

Clas Thelin

f. 1954.
Civilingenjör.
Ansvarig för ASSA ABLOY i Nordamerika.
Group Vice President i ASSA ABLOY.
Anställd sedan koncernen bildades.
Aktieinnehav: 222 696 B-aktier och Incentive 2001
motsvarande 60 000 B-aktier.

Matti Virtaala

f. 1951.
Teknologie kandidatexamen.
VD för Abloy Oy och ansvarig för Finland.
Group Vice President i ASSA ABLOY.
Anställd sedan koncernen bildades.
Styrelseledmot i Tulikivi Oyj och Etteplan Oyj.
Aktieinnehav: 40 578 B-aktier och Incentive 2001
motsvarande 60 000 B-aktier.

* Anger det årtal ASSA ABLOY förvärvade bolaget.

Adresser:

HUVUDKONTOR:

ASSA ABLOY AB
Box 70340 (Klarabergsviadukten 90)
107 23 Stockholm, Sweden
Tel: 08 506 485 00
Fax: 08 506 485 85

Argentina

ITG, LATIN AMERICA
Ferrari 372
C1414EGD
Bueno Aires
Tel: +54 11 4772 5851
Fax: +54 11 4777 6491

Asien

ASSA ABLOY ASIA LTD
Fungerar som holdingbolag för Asien, marknadsför
och säljer koncernens produkter främst för kommer-
siella, institutionella industriella tillämpningar och
bostadsmarknaderna.
VD: C.K. Jeang

1314 Park-In Commercial Centre
56 Dundas Street, Mongkok
Kowloon, Hong Kong
Tel: +852 2260 7220
Fax: +852 2834 7943

ASSA ABLOY HONG KONG LTD
Ansvarar för all försäljning i norra Asien (utom Kina):
Hong Kong, Taiwan, Filippinerna, Japan, Korea,
Vietnam, Myanmar, Kambodja och Laos.
Chef: Keith Chan

1314 Park-In Commercial Centre
56 Dundas Street, Mongkok
Kowloon, Hong Kong
Tel: +852 2260 7220
Fax: +852 2834 7943

ASSA ABLOY MALAYSIA SDN BHD
Ansvarar för försäljningen i Malaysia.
VD: Michael Pan
No. 1 & 3, Ground & Second Floor Jalan 2/27F
Kuala Lumpur Satellite Centre (KLSC)
Section 5, Wangsa Maju
53300 Kuala Lumpur
Phone +60-3-4142 8622
Fax +60-3-4142 9622

ASSA ABLOY SINGAPORE PTE LTD.
Ansvarar för all försäljning i södra Asien (utom
Malaysia och Thailand): Singapore, Indien, Pakistan,
Bangladesh och Indonesien.
VD: Jim Heng Lee79
Blk 211 Henderson Road
#12-04 Henderson Ind. Park
Singapore 159552
Tel: +65 274 48 68
Fax: +65 274 53 57

ASSA ABLOY THAILAND LTD
Ansvarar för försäljningen i Thailand.
VD: Tab Teh
4 Soi Pattanakarn 41, Pattanakarn Rd.
Kwang Suanluang
0250 City Khet Suanluang
Bangkok
Phone +662-722 737 /ext. 1-4
Fax +662-722-737 /ext. 5-6

Australien

ABLOY SECURITY PTY LTD
Marknadsför och säljer samtliga
produkter från Abloy.
VD: Joe Lahoud
Unit 5, 372 Eastern Valley Way
Chatswood, NSW 2068
Tel: +61 2 9882 6066
Fax: +61 2 9882 6050

LOCKWOOD SECURITY PRODUCTS PTY LTD
Tillverkar och marknadsför låsprodukter såsom
dörr- och fönsterbeslag, instickslås, flerpunktslås
och dörrstängare för bostads- och företags-
marknaderna i Australien.
VD: Geoff Norcott
Chef kommersiella produkter: Joe Perera
Chef bostadsprodukter: Edgar Chin
P.O. Box 42
Oakleigh
Victoria 3166
Tel: +61 3 8574 3888
Fax: +61 3 8574 3400

TRIMEC TECHNOLOGY PTY LTD
Tillverkar elslutbleck och relaterade produkter för
den australiska marknaden och den internationella
marknaden.
VD: Roy Bowyer
5/23 Resolution Drive
Caringbah, NSW 2229
Tel: +61 2 9524 0911
Fax: +61 2 9525 7390

Belgien

DUPÉRAY S.A
Specificerar och säljer låslösningar för stora bygg-
projekt, med produkter huvudsakligen från IKON,
effeff, Abloy och andra koncernföretag.
VD: Dominique Osstyn
Rue van Ysendyck 48-50
1030 Brussels
Tel: +32 2 247 79 11
Fax: +32 2 216 17 49

LITTO N.V.
Tillverkar och säljer lås och cylindrar med betoning
på hög säkerhet.
VD: Fernand Clapdorp

Canadalaan 73
8620 Nieuwpoort
Tel: +32 58 23 41 01
Fax: +32 58 23 89 64

Brasilien

LA FONTE SISTEMAS DE SEGURANCA LTDA
Tillverkar ett stort antal olika säkerhetsprodukter,
såsom lås, utrymningsanordningar och gångjärn,
för kommersiell och industriell användning och
för bostäder.
VD: Francisco Bastos
Rua Augusto Ferreira de Moraes,
618 – Socorro
CEP 04763-001
São Paulo
Tel: +55 11 5693 4700
Fax: +55 11 5521 9803

Chile

POLI CERRADURAS LTDA
Tillverkar och säljer säkerhetsprodukter såsom
instickslås, mekaniska och elektroniska flerpunktslås,
cylindriska lås för den kommersiella markanden och
bostäder i Chile.
VD: Mario Oportus
Av. Manuel Rodriguez Sur 220
Casilla 195-D
Santiago
Tel: +562 560 9200
Fax: +562 639 5426

Danmark

FIX A/S
Säljer ASSA ABLOY-produkter till den
danska dörr- och fönsterbranschen.
VD: Keld Madsen
Baunehøjvej 9
8600 Silkeborg
Tel: +45 86 81 61 22
Fax: +45 86 81 00 26

RUKO A/S
Totalleverantör av lås och säkerhetsprodukter
på den danska marknaden.
VD: Mogens Ahrens Jensen
Postboks 505
2730 Herlev
Tel: +45 44 54 44 54
Fax: +45 44 54 44 44

Estland

ABLOY OY EESTI FILIAAL
Marknadsför och säljer Abloys produkter i Baltikum.
VD: Pasi Saarinen
Pärnu mnt. 139 F
113 17 Tallinn
Tel: +372 6 50 45 90
Fax: +372 6 50 45 91

ASSABALT AS
Marknadsför och säljer Assas produkter i Baltikum.
VD: Tarmo Talvet
Valdeku 132,
112 16 Tallinn
Tel: +372 6 559 101
Fax: +372 6 559 100

Filippinerna

ASSA ABLOY PHILIPPINES
Suite 501-K State Bldg.
333 Juna Luna St., Binondo Manila
Philippines
Tel: +63 2 244 2890
Fax: +63 2 244 2889

Finland

ABLOY OY
Tillverkar och marknadsför låscylindrar,
mekaniska och elektromekaniska lås,
dörrstängare, dörrautomatik och beslag.
VD: Matti Virtaala
P.O. Box 108
80101 Joensuu
Tel: +358 13 2501
Fax: +358 13 250 2209

BJÖRKBODA LÅS OY AB
Tillverkar och marknadsför låshus.
VD: Henry Engblom
25860 Björkboda
Tel: +358 2 424 402
Fax: +358 2 424 249

Frankrike

ASSA ABLOY SOUTH EUROPE
6, rue des Frères Caudron
78457 Velizy-Villacoublay
Tel: +33 1 39 45 66 60
Fax: +33 1 39 45 66 69

ASSA ABLOY HOSPITALITY S.A.S.
VD: Christian Henon

BP 46 37
92404 Courbevoie Cedex
Tel: +33 1 41 88 03 03
Fax: +33 1 41 88 02 88

ABLOY FRANCE S.A.S.
Marknadsför och säljer ett komplett
utbud av ABLOY-produkter.
Managing Director: Olivier Schuester

6, rue des Frères Caudron
78457 Velizy-Villacoublay
Tel : +33 1 39 45 66 20
Fax : +33 1 39 45 66 29

BEZAULT S.A.S.
Tillverkar dörr- och fönsterbeslag.
VD: Frédéric Colin

25, rue Michel Couet
49160 Longué-Jumelles
Tel: +33 2 41 53 21 00
Fax: +33 2 41 38 81 45

FICHET SERRURERIE BATIMENT S.A.S.
Tillverkar högsäkerhetscylindrar, högsäkerhetslås
och säkerhetsdörrar.
VD: Robert Fidanza

B.P. 1080
76260 Eu
Tel: +33 3 22 61 27 00
Fax: +33 3 22 61 27 27

JPM S.A.S.
Tillverkar lås, cylindrar, panikreglar
och utrymningsbeslag.
VD: Eric Beaudru

40 Route de Paris
Avermes
03021 Moulins Cedex
Tel: +33 4 70 48 40 00
Fax: +33 4 70 48 40 96

LAPERCHE S.A.S.
Tillverkar lås, flerpunktslås, cylindrar
och elektromekaniska lås.
VD: Robert Fidanza

B.P 5
80531 Friville Cedex
Tel: +33 3 22 60 31 00
Fax: +33 3 22 30 17 18

STREMLER S.A.S.
Tillverkar lås och beslag för dörrar
med glas- och aluminiumram.
VD: Robert Fidanza

Route Nationale
80860 Nouvion-en-Ponthieu
Tel: +33 3 22 23 76 00
Fax: +33 3 22 23 76 09

VACHETTE S.A
Tillverkar ett omfattande sortiment av produkter:
lås, flerpunktslås, högsäkerhetscylindrar, panik-
reglar och utrymningsbeslag.
VD: Frédéric Chanel

BP 524
10081 Troyes Cedex
Tel: +33 3 25 42 30 30
Fax: +33 3 25 42 40 04

Israel

MUL-T-LOCK LTD.
Producerar högsäkerhetscylindrar och -lås
för institutionell, kommersiell och industriell
användning och för bostäder.
VD och koncernchef: Tzachi Wiesenfeld

P.O. Box 637
Yavne 81104
Tel: +972 8 9424 600
Fax: +972 8 9424 609

Italien

MAB S.P.A.
Tillverkar och säljer dörrstängare och
utrymningsanordningar.
VD: Gilberto Allievi

Via Del Tuscolano 6
401 28 Bologna
Tel: +39 051 321 567
Fax: +39 051 325 108

NUOVA F.E.B. S.R.L.
Specialiserat på produktion av lås, elslutbleck,
utrymningsbeslag och elförsörjningsanordningar.
VD: Gilberto Allievi

Via Seragnoli, 7
401 38 Bologna
Tel: +39 051 60300 11
Fax: +39 051 60137 81

YALE CORNI SISTEMI DI SICUREZZA S.P.A.
Tillverkar panikreglar, brandsäkra aluminiumlås
och elektromekaniska dörrstängarsystem.
VD: Marco Carlini

Viale delle Nazioni 66
411 00 Modena
Tel: +39 059 413 111
Fax: +39 06 928 945 80

YALE SECURITY PRODUCTS S.P.A
Säljer cylindrar, mekaniska och elektroniska lås,
instickslås, skåplås, kassaskåp och hänglås i
Italien och internationellt.
VD: Marcok Carlini

Via dei Rutuli 74/76
040 11 Aprilia (LT)
Tel: +39 06 928 941
Fax: +39 06 928 945 80

Kanada

ASSA ABLOY OF CANADA
Marknadsför och säljer produkter från Sargent,
McKinney, Arrow, Securitron och HES i Kanada.
VD: Greg M Erwin

3475 14th Avenue
Markham, Ontario L3R 0H4
Tel: +1 905 940 2040
Fax: +1 905 940 3242

ASSA ABLOY HOSPITALITY LDT/LTEE
Elektroniska låssystem och kassaskåp för hotell.
VD: Larry Cechet

2 Holland Drive, Unit 8
Bolton, Ontario L7E 1E1
Tel: +1 905 857 7511
Fax: +1 905 857 7068

ABLOY CANADA
Marknadsför och säljer Abloys produkter Kanada.
VD: Stephen Timmons

9630 Trans Canada Hwy.
Montreal, QC H4S 1V9
Tel: +1 514 335 9500
Fax: +1 514 335 0430

FLEMING DOOR PRODUCTS LTD
Fleming är Kanadas största tillverkare av
säkerhetsdörrar och karmar i stål för andra
marknader än bostadsmarknaden.

VD: Bill Strong
20 Barr Road
Ajax, Ontario L1S 3X9
Tel: +1 905 683 3667
Fax: +1 905 427 1668

MEDECO OF CANADA
Marknadsför och säljer Medecos produkter i Kanada.
VD: Al Heaney

545 Parkside Drive
Waterloo, Ontario N2L 5E7
Tel: +1 519 888 7000
Fax: +1 519 888 6134

YALE-CORBIN CANADA LIMITED
Distributionsbolag för Corbin Russwin, Folger
Adam, Norton, Rixon och Yale Commercial.
VD: Bill McLean

6940 Edwards Blvd.
Mississauga, Ontario L5T 2W2
Tel: +1 905 564 5854
Fax: +1 905 564 8182

Kina

GULI SECURITY PRODUCTS LIMITED
Kinas största låsfabrik som tillverkar och levererar
främst bostadslås och dörrstängare för den kinesiska
marknaden och för den internationella marknaden.
VD: C.K. Jeang

33-35 Chrysanthemum Road East
Xiaolan, Zhongshan
Guangdong 528415
Tel: +86 760 210 2326
Fax: +86 760 210 0316

Litauen

ASSA Lithuania
VD: Orshevski Tadeush

Verkiu 44
2012 Vilnius
Tel: +370 52 300 671
Fax: + 370 52 300 673

Mexiko

ASSA ABLOY MEXICO
VD: Jorge Arnau

Av. 16 de Septiembre No. 105
Fracc. Industrial Alce Blanco
C.P. 53370
Naucalpan de Juarez
Estado de Mexico
Tel: +52 55 21 22 05 83
Fax: +52 55 21 22 05 87

GRUPO INDUSTRIAL PHILLIPS S.A. DE C.V.

Marknadsledande på lås och hänglås; tillverkar ett komplett sortiment av instickslås och utanpå-liggande lås, gångjärn, hänglås och dörrbeslag under varumärkena PHILLIPS och PARKER.
VD: Juan Manuel Mozas

16 de Septiembre 105
553 70 Naucalpan
Tel: +52 55 21 22 0512
Fax: +52 55 21 76 5402

TESA MEXICO

Tillverkar och monterar bostadslås för nybyggnation och eftermarknad via återförsäljare samt bedriver export under varumärkena TESA och THOR.
VD: Lars-Inge Aronsson

Avenida 8 de Julio
No. 2722 Zona Industrial (Z.I.)
Gualadajara, Jalisco C.P. 44940
Tel: +52 33 3668 0110

YALE SECURITY MEXICO S.A. DE C.V.

Marknadsledande i Mexiko på cylinderlås och rörformiga lås, under varumärkena YALE och SEGUREX. Ansvarar för distributionen av TOVER-lås.
VD: Enrique Heitler Levy

Viaducto Rio de La Piedad, 525-A
Colonla Granjas
Mexico 8400 D.F. Mexico
Tel: +52 55 58 030800
Fax: +52 55 58 030872

Nederländerna

AMBOUW B.V

Marknadsför och säljer mekaniska och elektromekaniska lås och byggnadsbeslag på den nederländska marknaden, främst med stöd av IKON och andra ASSA ABLOY-företag.
VD: Gert Lubbersen

Postbox 199
3870 CD Hoevelaken
Tel: +31 33 25 35 014
Fax: +31 33 25 35 064

LIPS NETHERLANDS B.V.

Levererar ett omfattande sortiment av elektro-mekaniska och mekaniska produkter och utför efterservice och underhåll.
VD: Jaap Wind

P.O. Box 59
3300 AB Dordrecht
Tel: +31 78 639 4041
Fax: +31 78 639 4605

VEMA SALES BV

VD: Gert W. Lubbersen

Postbus 116
4940 AC Raamsdonksyeer
Tel: +31 162 58 23 33
Fax: +31 162 58 23 36

Norge

ASSA ABLOY HOSPITALITY A.S

VD och Koncernchef: Dag Schjerven

Group Headquarters
P.O. Box 533
N-1522 Moss

ELSAFE INTERNATIONAL A.S.

Världsledande inom området kassaskåp för hotellrum.
VD: Alvin Berg

7120 Leksvik
Tel: +47 74 85 35 00
Fax: +47 74 85 80 30

LÅSGRUPPEN A.S

Marknadsför och säljer lås och beslag.
VD: Bjørn Haugsvaer

PB 454 Brakerøya
3002 Drammen
Tel: +47 32 80 98 00
Fax: +47 32 80 98 52

TRIOVING A.S

Totalleverantör av lås och säkerhetsprodukter på den norska marknaden.
VD: Tor-Arne Jensen

Postboks 510 Høyden
1522 Moss
Tel: +47 69 24 52 00
Fax: +47 69 24 52 50

VINGCARD A.S

Världsledande leverantör av kortlås och kassaskåp till hotellsektorn.

VD och koncernchef för VingCard-Elsafe Group: Dag Schjerven

P.O. Box 511
1411 Kolbotn
Tel: +47 66 81 40 00
Fax: +47 66 81 40 50

Nya Zeeland

INTERLOCK GROUP LIMITED

Tillverkar och distribuerar dörr- och fönsterbeslag i Nya Zeeland och bedriver export till OEM-kunder i USA, Japan, Storbritannien och Kanada.

VD: Anthony Gledhill

P.O. Box 15
6, Portsmouth Road
103, Miramar, Wellington
Tel: +64 4 388 8355
Fax: +64 4 388 8353

LOCKWOOD ARROW N.Z

Tillverkar dörrstängare och marknadsför Lockwoodprodukter i Nya Zeeland.

VD: Bruce Pollard

9B Mahunga Drive,
Mangere Bridge, Auckland,
Tel: +64 9 634 5590
Fax: +64 9 634 5589

Polen

ASSA ABLOY POLAND SP. ZO.O.

Marknadsför och säljer ASSA ABLOYs produkter i Polen.

VD: Jakub Gawrecki

ul Warszawska 76
05-092 Lomianki
Tel: +48 22 751 40 25
Fax: +48 22 751 53 56

Portugal

ASSA PORTUGUESA, LDA

VD: Christian Nielbo

Avenida da Quinta Grande, 89D
Alfragide (Norte)
2720-483 Amadora
Tel: +351 21 471 96 23
Fax: +351 21 471 96 25

Rumänien

ASSA ABLOY ROMANIA S.R.L.

Marknadsför och säljer ASSA ABLOYs produkter i Rumänien.
VD: Dragos Savulescu

Str, Mircea Cel Batran, Nr 30-34
2200 Brasov
Tel: +40 68 420 131
Fax: +40 68 420 131

URBIS INTERNATIONAL S.R.L

Tillverkar fönster- och dörrbeslag och säljer till andra koncernbolag.

VD: Victor Dobroiu
B-Dul, Sector 6
Precizei Stresst, No.5
77562 Bucharest
Tel: +40 21 221 1385
Fax: +40 21 221 1290

URBIS SECURITY S.R.L.

President: Gabriel Nicolaescu

B-Dul, Sector 6
Precizei Street, No. 5,
77562 Bucharest
Tel: +40 21 221 11 55
Fax: +40 21 221 12 90

Ryssland

ABLOY OY REPR. OFFICE

Chef: Mikko Nissinen

119034, Moscow
Vsevolozhsky pereulok, 2/2
Tel: +7 095 937 5090
Fax: +7 095 937 5091

ASSA AB REPR.OFFICE

Marknads- och försäljningschef: Kirill Treshchev

2 Vsevolozskiy pereulok
Building 2, entrance 3
119034 Moscow
Tel: +7 95 937 50 90
Fax: +7 95 937 50 91

Schweiz

IKON S.A.

Marknadsför och säljer IKON, BAB-IKON och ABLOY- produkter på den schweiziska marknaden.
VD: Ugo Zanolari

B.P. 275
En Budron A6
1052 Le Mont-sur-Lausanne
Tel: +41 21 654 26 66
Fax: +41 21 654 26 60

KESO AG

Tillverkar och säljer mekaniska och elektro-mekaniska högsäkerhetscylindrar och låssystem.
VD: Ernst Keller och Eugen Vigini

Untere Schwandenstrasse 22
8805 Richterswil
Tel: +41 1 787 34 34
Fax: +41 1 787 35 35

ROFU AG

Tillverkare av elslutbleck och magnetlås.
VD: Ugo Zanolari

Rautistrasse 71
88043 Zürich
Tel: +41 1 404 10 60
Fax: +41 1 404 10 67

Slovakien

FAB SLOVAKIA S.R.O.

Tillverkar låskistor; marknadsför och säljer andra produkter från FAB.

VD: Jaroslav Holzer

Zeleznicnyrad 30

96801 Nová Bana

Tel: +421 45 685 0434

Fax: +421 45 685 0436

ABLOY SLOVAKIA S.R.O.

Marknadsför och säljer produkter från Abloy, VingCard, effeff och Securitron i Slovakien.

VD: Tomas Richter

Caratovski 26 A

841 02 Bratislava

Tel: +421 2 434 139 93

Fax: +421 2 434 139 93

Slovenien

ASSA ABLOY SLOVENIJA

VD: Franjo Radikovic

Kebetova 8

4000, Kranj, Slovenia

Tel: +386 4 280 77 44

Fax: +386 4 280 77 45

Spanien

AZBE B. ZUBIA S.A.

Tillverkar och marknadsför ett komplett program av produkter, via fyra enheter.

VD: Bo Dankis

Basabe 3, P.O. Box 13

20550 Aretxabaleta (Gipuzkoa)

Tel: +34 943 71 29 29

Fax: +34 943 79 86 43

TESA TALLERES DE ESCORIAZA S.A.

Tillverkar ett omfattande sortiment av lås, flerpunktslås, cylindrar och knopplås.

VD: Jose Agustin Telleria

Barrio de Ventas no. 35

Irun 20305

Tel: +34 943 66 91 00

Fax: +34 943 63 32 21

Storbritannien

ABLOY SECURITY LTD.

Marknadsför i huvudsak elektromekaniska lås, hänglås och industrilås från ABLOY.

VD: Robin Rice

2-3 Hatters Lane

Croxley Business Park

Watford, Hertfordshire WD1 8YY

Tel: +44 1923 255066

Fax: +44 1923 230281

ASSA LTD.

Marknadsför ett komplett sortiment av låsprodukter från ASSA, Ruko och SOLID.

VD: Paul Green

75 Sumner Road,

Croydon, Surrey CRO 3LN

Tel: +44 2086 885191

Fax: +44 2086 880285

ASSA ABLOY HOSPITALITY LTD.

VD: Howard Witt

21 Stadium Way, Portman Rd

Reading, Berkshire

RG30 6BX

Tel: +44 1189 452 200

Fax: +44 1189 451 375

C E MARSHALL LTD.

Tillverkar och levererar högsäkerhetslås och dörr-handtag som standardutrustning till bilindustrin.

VD: Raymond Dovey

Church Street, Willenhall

West Midlands WV13 1QW

Tel: +44 1902 364500

Fax: +44 1902 634 908

CHUBB LOCKS CUSTODIAL SERVICES LTD.

Levererar låsprodukter och system till kriminalvård-sanstalter över hela världen.

VD: Steve Wood

P.O. Box 61

Wednesfield Road, Wolverhampton

West Midlands WV10 0EW

Tel: +44 1902 455111

Fax: +44 1902 450185

GRORUD INDUSTRIES LTD.

Tillverkar och marknadsför dörr- och fönsterbeslag.

VD: Andrew Mee

Castleside Industrial Estate,

Consett, Co. Durham DH8 8HG

Tel: +44 1207 581485

Fax: +44 1207 580036

SECURITY PRODUCTS UK LTD.

Tillverkar och marknadsför ett komplett sortiment av dörrlås, hänglås och beslag under varumärkena Yale, Chubb och Union.

VD: Geoff Norcott

Wood Street, Willenhall

West Midlands WV13 1LA

Tel: +44 1902 366911

Fax: +44 1902 368535

Sverige

ASSA AB

Tillverkar och marknadsför mekaniska och elektromekaniska låsprodukter.

VD: Hans Johansson

Box 371

631 05 Eskilstuna

Tel: 016 17 70 00

Fax: 016 17 70 49

ASSA INDUSTRI AB

Tillverkar och marknadsför låshus, gångjärn och skåplås för industrikunder.

VD: Tomas Perman

Box 371

631 05 Eskilstuna

Tel: 016 17 70 00

Fax: 016 17 70 18

AB FAS LÅSFABRIK

Marknadsledande för tillhållarlås.

VD: Ulf Petersson

Box 60

631 02 Eskilstuna

Tel: 016 17 02 33

Fax: 016 17 02 17

AKI LÅSGROSSISTEN AB

En av Sveriges ledande låsmedsgrossister.

VD: Harry Grabinsky

Box 42115

126 12 Stockholm

Tel: 08 449 24 00

Fax: 08 18 74 30

BESAM INTERNATIONAL

Världsledare inom området för dörrautomatik.

Produktportföljen består av dörrautomatik för slag- och skjutdörrar samt karusell dörrar.

VD: Peter Aru

Box 131

261 22 Landskrona

Tel: 0418 511 00

Fax: 0418 238 00

FIX AB

Tillverkar och marknadsför spanjoletter och beslag för fönster, fönster- och säkerhetsdörrar.

VD: Jerry Pull

Brukgsgatan 17

414 51 Gothenburg

Tel: 031 704 40 00

Fax: 031 14 23 55

SOLID AB

Utvecklar och marknadsför passerkontrollprodukter.

VD: Hans Johansson

Sjövicksbacken 24 pl. 8

117 43 Stockholm

Tel: 08 685 10 00

Fax: 08 685 10 20

TIMELOX AB

Tillverkar och marknadsför elektromekaniska kortlås-system för hotellmarknaden och passagekontroll-system för sjukhus, kontor och företag. Timelox har distributions- och kundstödsnätverk

över hela världen.

VD: Jan Wabréus

Lodjursgatan 2

261 44 Landskrona

Tel: 0418 513 00

Fax: 0418 286 96

Sydafrika

ASSA ABLOY SOUTH AFRICA (SA) (PTY) LTD

Levererar det mest omfattande urvalet av säkerhetsbeslag för arkitektur-, gör-det-själv- och OEM-marknaderna.

VD: John Middleton

P.O. Box 146

1724, Roodepoort

Tel: +27 11 761 50 00

Fax: +27 11 766 34 11

Tjeckien

FAB A.S

Tillverkar och marknadsför byggnadslås, industrilås, hänglås, kabellås och billås.

VD: Vladimir Bayer

Strojnická 633,

516 21 Rychnov nad Kneznov

Tel: +420 445 511 111

Fax: +420 445 216 41

ABLOY CZECH S.R.O

Marknadsför och säljer produkter från Abloy, VingCard, effeff och Securitron i Tjeckien.

VD: Tomas Richter

Kounicka 70

100 00 Praha 10

Tel: +420 274 822 585

Fax: +420 274 822 540

Tyskland

ASSA-RUKO SICHERHEITSSYSTEME GMBH
Marknadsför och säljer lås från ASSA och Ruko på den tyska marknaden.
VD: Svend Mølgaard Petersen och Erich Klosterkamp
Vogelsanger Strasse 187
50825 Köln
Tel: +49 221 54 30 76
Fax: +49 221 54 18 95

IKON GMBH PRÄZISIONSTECHNIK WERK POSTDAM
Tillverkar och säljer huvudsakligen mindre låssystem och standardiserade låsprodukter.
VD: Bernd-D. Wempen
Postfach 600419
14404 Potsdam
Tel: +49 331 288 80
Fax: +49 331 288 8106

IKON GMBH PRÄZISIONSTECHNIK
Tillverkar och säljer främst högsäkerhetscylindrar och avancerade huvudnyckelsystem.
VD: Eero Leskinen.
Vice VD: Bernd-D. Wempen och Gerhart Ernst
P.O.Box 370220
14132 Berlin
Tel: +49 30 810 60
Fax: +49 30 810 626 00

EFFEFF FRITZ FUSS GMBH & CO.
Tillverkar och säljer elektroniska och elektro-mekaniska säkerhetssystem.
VD: Martin Brandt, Bernhard Zimmermann och Manfred Kötzie
Postfach 100490
72425 Albstadt-Ebingen
Tel: +49 7431 123 0
Fax: +49 7431 123 240

WILHELM DÖRRENHAUS GMBH
Tillverkar och säljer standard- och special-låskistor främst för trädörrar.
VD: Holger Ritz
Postfach 100180
42501 Krone bei Velbert
Tel: +49 2056 98 270
Fax: +49 2056 98 2798

Ukraina

ABLOY OY REPR. OFFICE
VD: Volodymyr Livinsky
Maryny Raskovol street 23
04073 Kiev
Tel: +380 44 418 97 73
Fax: +380 44 430 32 18

Ungern

ASSA ABLOY HUNGARY KFT.
Marknadsför och säljer ASSA ABLOYs produkter i Ungern.
VD: Géza Póka
1222 Budapest
Nagyéteinyi ut. 112
Tel: +36 1 226 16 16
Fax: +36 1 226 13 03

USA

ASSA ABLOY NORTH AMERICA INC.
Moderbolag för ASSA ABLOYs verksamhet i Nordamerika.
VD: Clas Thelin
P.O Box 9827
New Haven, CT 06536-0827
Tel: +1 203 624 52 25
Fax: +1 203 785 81 08

ASSA ABLOY HOSPITALITY INC.
VingCard, Timelox, Inhova, Elsafe.
VD: Mats Gustafsson
9333 Forest Lane
Dallas, TX 75243
Tel: +1 972 907 22 73
Fax: +1 972 907 27 71

ASSA ABLOY ITG, HUVUDKONTOR
110 Sargent Drive
06511 New Haven, USA
Tel: +1 203 499 6893

ABLOY SECURITY INC.
Aktiva på marknaden för industrilås.
VD: Rick Bodenschatz
6005 Commerce Drive, Suite 330
Irving, TX 75063
Tel: +1 972 753 1127
Fax: +1 972 750 0792

ACCESSID
16625 Redmond Way
Redmond, WA 9805
Tel: +1 888 776 9329
Fax: +1 530 224 7304

ARROW LOCK MANUFACTURING CO INC.
Mekaniska lås och cylindrar med fokus på eftermarknad och nordöstra USA.
VD: Charles E Armstrong
10300 Foster Avenue
Brooklyn, NY 11236
Tel: +1 718 257 4700
Fax: +1 718 257 32 99

ASSA INC.
Har en ledande ställning inom marknadens högsäkerhetssegment.
Försäljningschef: Thomas Demont

P.O Box 9453
New Haven, CT 06534-0453
Tel: +1 203 603 5959
Fax: +1 203 603 5953

CORBIN RUSSWIN ARCHITECTURAL HARDWARE
Tillverkar ett komplett urval av dörrbeslag och lås: mekaniska och elektromekaniska instickslås och cylinderlås, panikutrymningsanordningar, dörrstängare och cylindrar.
Chef: Dan Daino
600 Hwy. 322
Clarksdale, MS 38614
Tel: +1 662 624 8391
Fax: +1 662 627 9786

CECO DOOR PRODUCTS
Tillverkar ett stort urval ståldörrar och karmar för de kommersiella, industriella och institutionella byggmarknaderna.
VD: Larry Denbrock
9159 Telecom Drive
Milan, TN 38358
Tel: +1 731 686 8345
Fax: +1 731 686 4211

CURRIES CO.
Tillverkar ett komplett sortiment av säkerhetsdörrar och karmar i stål med särskilt fokus på de institutionella och kommersiella marknaderna
VD: Jerry N Currie
P.O Box 1648
Mason City, IA 50402-1648
Tel: +1 641 423 1334
Fax: +1 641 423 9104

DOMINION BUILDING PRODUCTS
Tillverkar ett komplett sortiment av säkerhetsdörrar och karmar i stål samt aluminiumfönster och förmonterade dörrenheter för förproducerade industriella byggnader.
VD: Tom Granitz
Corporate Headquarters
6949 Fairbanks North Houston
Houston, TX 77040
Tel: +1 713 466 6790
Fax: +1 832 467 0290

ELECTRONIC DOOR SECURITY SALES GROUP
Persona mjukvara och intelligenta låslösningar för universitets- och skolmarknaden.
VD: Tor Baekkelund
110 Sargent Drive
New Haven, CT 06511
Tel: +1 800 481 8464 X3185
Fax: +1 203 787 9367

EMTEK PRODUCTS INC.
Dekorative lås och beslag för bostadsmarknaden.
VD: Thomas Millar
15250 E. Stafford Street
City of Industry, CA 91744
Tel: +1 626 961 0413
Fax: +1 626 336 2812

ESSEX INDUSTRIES, INC.
Gemensam försäljningsorganisation för Curries, Graham, HES, McKinney, Sargent och Securitron, med fokus på den institutionella byggmarknaden.
Vice VD försäljning och marknadsföring: Joseph J Hynds, Jr.
P.O. Box 9804
New Haven, CT 06536-0804
Tel: +1 203 624 5225
Fax: +1 203 499 68 40

FOLGER ADAM ELECTRIC DOOR CONTROLS
Elslutblock, magnetlås, strömförsörjning, dörrkontroll och tillbehör.
Produkt och försäljningschef: Randy Whitkopf
9100 W. Belmont Ave.
Franklin Park, IL 60131
Tel: +1 847 671 4823
Fax: +1 847 671 0574

FOLGER ADAM SECURITY INC.
Levererar lås och beslag för byggnader med krav på hög säkerhet, exempelvis kriminalvårdsanstalter.
VD: Donald C Stading
16300 West 103rd Street
Lemont, IL 60439
Tel: +1 630 739 3900
Fax: +1 630 739 6400

GRAHAM MANUFACTURING CORP.
Tillverkar dörrar i trä.
VD: Jerry N Currie
P.O. Box 1647
Mason City, IA 50402-1647
Tel: +1 641 423 2444
Fax: +1 641 423 1660

HES, INC.
Elektromagnetiska lås och tillbehör.
VD: Michel Webb
2040 West Quail
Phoenix, AZ 85027
Tel: +1 623 582 4626
Fax: +1 623 582 4641

HID CORPORATION
Världsledande producent av kort, läsare och
identifieringsteknik till passerkontrollbranschen.
VD och koncernchef: Denis Hebert
9292 Jeronimo Road
Irvine, CA 92618 1905
Tel: +1 949 598 1600
Fax: +1 949 598 1690

INDALA
Världsledande producent av RFID-kort och
RFID-läsare.
VD: Steven J. Wagner
6850 B Santa Teresa Blvd
San Jose, CA 95119
Tel: +1 408 361 4700
Fax: +1 408 361 4701

MCKINNEY PRODUCTS CO
Tillverkar ett brett och heltäckande sortiment
av gångjärn.
VD: John Cordes
820 Davis Street
Scranton, PA 18505-5999
Tel: +1 570 346 7551
Fax: +1 570 342 4845

MEDECO HIGH SECURITY LOCKS, INC.
Marknadsledande inom högsäkerhetslås och lås-
system för dörrar och industriella tillämpningar.
VD: Robert Cook
P.O. Box 3075
Salem, VA 24153
Tel: +1 540 380 5000
Fax: +1 540 380 5010

NEL CORPORATION INC.
Har huvudinriktning på marknadsföring och
försäljning av utanpåliggande säkerhetslås
under varumärket SEGAL.
VD: Robert Cook
P.O. Box 3075
Salem, VA 24153
Tel: +1 540 380 5000
Fax: +1 540 380 5010

NORTON DOOR CONTROLS
Tillverkar ett omfattande sortiment av mekaniska
och elektromekaniska dörrstängare.
Chef: Doug Millikan
3000 Highway 74 East
Monroe, NC 28112
Tel: +1 704 233 4011
Fax: +1 704 233 5053

RIXSON SPECIALITY DOOR CONTROLS
Tillverkar dolda stängningsanordningar, axelmekanis-
mer och mekaniska / elektromekaniska dörrhållare
som är särskilt lämpliga för tillämpningar med tyngre
dörrar eller höga estetiska krav, eller där andra
särskilda omständigheter råder.
Chef: Eric Tannhauser
9100 W. Belmont Avenue
Franklin Park, IL 60131
Tel: +1 847 671 5670
Fax: +1 847 671 0574

SARGENT MANUFACTURING CO.
Tillverkar ett stort sortiment av lås och dörrbeslag
och har ett omfattande urval cylinderlås, instickslås,
utrymningsbeslag, dörrstängare, elektromekaniska
låsprodukter och cylindersystem.
VD: Thanasis Molokotos
P.O. Box 9725
New Haven, CT 06536-0915
Tel: +1 203 562 2151
Fax: +1 203 776 5992

SECURITRON MAGNALOCK CORPORATION
Marknadsledande på området magnetiska
lås och andra elektromekaniska låsprodukter.
VD: Scott Baker
550 Vista Boulevard
Sparks, NV 89434
Tel: +1 775 355 5625
Fax: +1 775 355 5633

TRUSSBILT
Tillverkar högkvalitativa ståldörrar främst för
anstaltsmarknaden, där man har en marknads-
ledande ställning.
VD: Tim Browne
2112 Old Highway 8 NW
New Brighton, MN 55112
Tel: +1 651 633 6100
Fax: +1 651 628 9482

YALE COMMERCIAL LOCKS AND HARDWARE
Tillverkar ett brett utbud av lås och tillbehör
till den kommersiella marknaden.
VD: Dick Krajewski
100 Yale Ave.
Lenoir City, TN 37771
Tel: +1 865 984 7511
Fax: +1 865 986 8630

YALE RESIDENTIAL SECURITY PRODUCTS, INC.
Bostadslås, regellås, handtag och tillbehör.
VD: Michael Tracey
2725 B Northwoods Parkway
Norcross, GA 30071
Tel: +1 678 728 7400
Fax: +1 770 448 1102

YSG DOOR SECURITY CONSULTANTS
Försäljning, marknadsföring, service och stöd för
produkter från Ceco Door Products, Corbin Russwin,
Folger Adam, Norton, Rixson och Yale Commercial.
Vice VD försäljning och marknadsföring: Larry Bonhaus
1902 Airport Road
Monroe, NC 28110
Tel: +1 704 283 2101
Fax: +1 704 283 9446

Zimbabwe
CHUBB UNION ZIMBABWE (PVT) LTD.
Marknadsför ett komplett sortiment av
säkerhetsprodukter.
VD: Rory Vahey
P.O. Box 2555
Harare
Tel: +26 34 759 196
Fax: +26 34 759 194

ANALYTIKER SOM FÖLJER ASSA ABLOY 2002

ABG Sundal Collier	ANDERS JEGERS	+44 (0)207 9055 631	anders.jegers@abgsc.com
Alfred Berg	LARS NORRBY	+46 (0)8 723 59 65	lars.norrby@alfredberg.se
BNP Paribas	CHRISTIAN DIEBITSCH	+44 207 595 3467	christian.diebitsch@bnpparibas.com
CAI Cheuvreux	JEFF SAUL	+44 207 6215 177,	jsaul@caicheuvreux.com
Carnegie	ANDERS IDBORG	+46 (0)8 676 86 88	andidb@carnegie.se
Cazenove Global Equities	ILAN CHAITOWITZ	+44 207 214 7626	ilan.chaitowitz@cazenove.com
CSFB	PATRICK MARSHALL	+44 207 888 0289	patrick.marshall@csfb.com
Deutsche Bank	MATTIAS KARLKJELL	+46 (0)8 463 55 00	mattias.karlkjell@db.com
Dresdner Kleinwrt	FREDRIK KARLSSON	+44 20 7475 2476	fredrik.karlsson@drkw.com
Enskilda Securities	ANDERS TRAPP	+46 (0)8 5222 97 57	anders.trapp@enskilda.se
Goldman Sachs	NICK PATON		nick.paton@gs.com
Handelsbanken	CHRISTER BECKARD	+46 (0)8 701 31 21	chbe31@handelsbanken.se,
HSBC Investment Bank	CLAES RASMUSON	+46 (0)8 454 55 10	claes.rasmuson@hsbcib.com
JP Nordiska	PEDER FRÖLÉN	+46 (0)8 791 47 86	peder.frolen@nordiska.com
Lehman Brothers	PETER LAWRENCE	+44 207 256 4706	pnlawren@lehman.com
Merrill Lynch	JOHN PEARSON	+44 20 7996 4192	john_pearson@ml.com
Morgan Stanley	DANIEL CUNLIFFE		daniel.cunliffe@morganstanley.com
Nordea Securities	PATRIK SJÖBLOM		Patrik.Sjoblom@nordeasecurities.com
Societe Generale	JONATHAN CUMMINS		jonathan.cummins@socgen.co.uk
UBS Warburg	ANDERS FAGERLUND	+46 (0)8 453 73 30	anders.fagerlund@ubsw.com
Öhman J:or Fondkommission AB	JOHAN GAHM, E	+46 (0)8 402 52 68	johan.gahm@ohman.se



Foto: Elisabeth Ohlson, Ulf Huett Nilsson och Lennart Ström

Illustrationer: Ehrenstråhle & Co.

Produktion: Ehrenstråhle & Co AB. Prepress: DOG. Tryck: ATT Grafiska, Stockholm 2003.



ASSA ABLOY

ASSA ABLOY AB (publ.)

Postadress: Box 70340, 107 23 Stockholm • *Besöksadress:* Klarabergsviadukten 90

Tel: 08 506 485 00 • *Fax:* 08 506 485 85

Org. nr.: SE.556059-3575 • *Styrelsens säte:* Stockholm • www.assaabloy.com