

ASSA ABLOY

Årsredovisning 2003



2003 i korthet

- *I mars 2003 tillträdde Bo Dankis som ny VD och koncernchef.*
- *Koncernledningen har reducerats från 17 till 7 personer.*
- *Verksamheten har organiserats i fyra divisioner:
EMEA, Americas, Asia Pacific och Global Technologies.*
- *Ett tvåårigt handlingsprogram "Leverage and Growth" har initierats
för att utveckla koncernens styrka och skapa en bas för långsiktig
tillväxt. Omstruktureringskostnader relaterade till handlingsprogram-
met uppgick till 1 320 MSEK.*
- *Omsättningen uppgick till 24 080 MSEK (25 397) och har påverkats
negativt av växelkurseffekter med -2 660 MSEK.*
- *Resultat före skatt exklusive jämförelsestörande poster uppgick till
1 903 MSEK (2 015).*
- *Vinst per aktie exklusive jämförelsestörande poster blev
3,31 SEK (3,53).*
- *Operativt kassaflöde uppgick till 3 265 MSEK (3 525).*

Innehåll

Finansiell översikt	1	Balansräkningar	51
VD-kommentar	2	Kassaflöde	52
Vision och affärsidé	6	Kassaflödesanalyser	53
Tvåårigt handlingsprogram	8	Förändring i eget kapital	54
Marknaden	12	Finansiell riskhantering	55
ASSA ABLOYs produkter	15	Noter	58
Hållbar utveckling	18	Förslag till vinstdisposition	68
Division EMEA	22	Revisionsberättelse	69
Division Americas	26	Kommentarer till fem år i sammandrag	70
Division Asia Pacific	30	Fem år i sammandrag	71
Division Global Technologies	34	Kvartalsinformation	72
Förvaltningsberättelse 2003	40	Definitioner	73
Corporate governance	43	ASSA ABLOY-aktien	74
Omsättning och resultat	46	Information till aktieägarna	77
Resultaträkningar	47	Styrelse	78
Rapportering per division	48	Ledningsgrupp	80
Finansiell ställning	50		

ASSA ABLOY i korthet

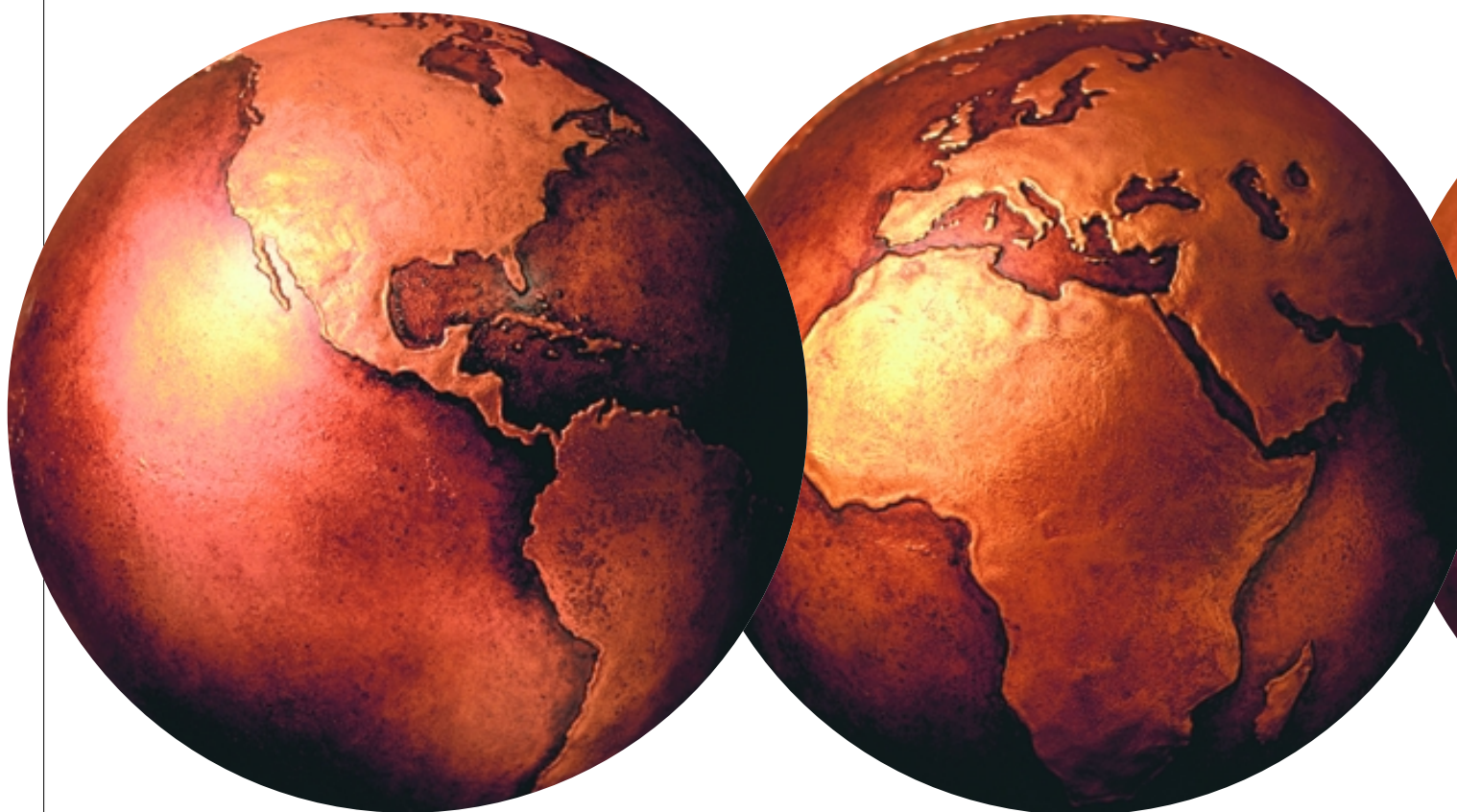
ASSA ABLOY är världsledande tillverkare och leverantör av lås och tillhörande produkter, avsedda för trygghet, säkerhet och användarvänlighet. Med över 100 bolag i mer än 40 länder och drygt 10 procents andel av världsmarknaden är koncernen låsbranschens starkaste globala aktör.

ASSA ABLOY finns representerat i alla stora regioner både på mogna och nya marknader med ledande positioner i större delen av Europa, Nordamerika och Australien. Inom det snabbväxande området för elektromekaniska lås

har koncernen en ledande ställning inom till exempel identifiering, dörrautomatik och hotellsäkerhet.

Sedan ASSA ABLOY bildades 1994 har koncernen utvecklats från ett regionalt bolag med 4 700 anställda till en internationell koncern med 29 000 anställda och en omsättning på 24 miljarder SEK.

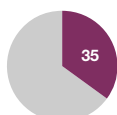
Som världens ledande låskoncern erbjuder ASSA ABLOY ett brett produktutbud med tjänster och tekniska fördelar som inget annat företag kan matcha.



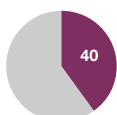
Americas

ASSA ABLOYs amerikanska division består av bolagen på marknaderna i Nord-, Central- och Sydamerika. Divisionen är koncernens näst största och står för 35 procent av den totala försäljningen. Americas har 24 produktionsenheter, 12 försäljningsbolag och 10 100 anställda. De huvudsakliga marknaderna är USA, Kanada och Mexiko. Några av divisionens ledande bolag är Sargent, Corbin Russwin och Curries.

OMSÄTTNING
andel av
koncernen, %



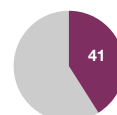
EBITA
andel av
koncernen, %



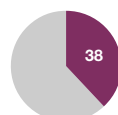
EMEA

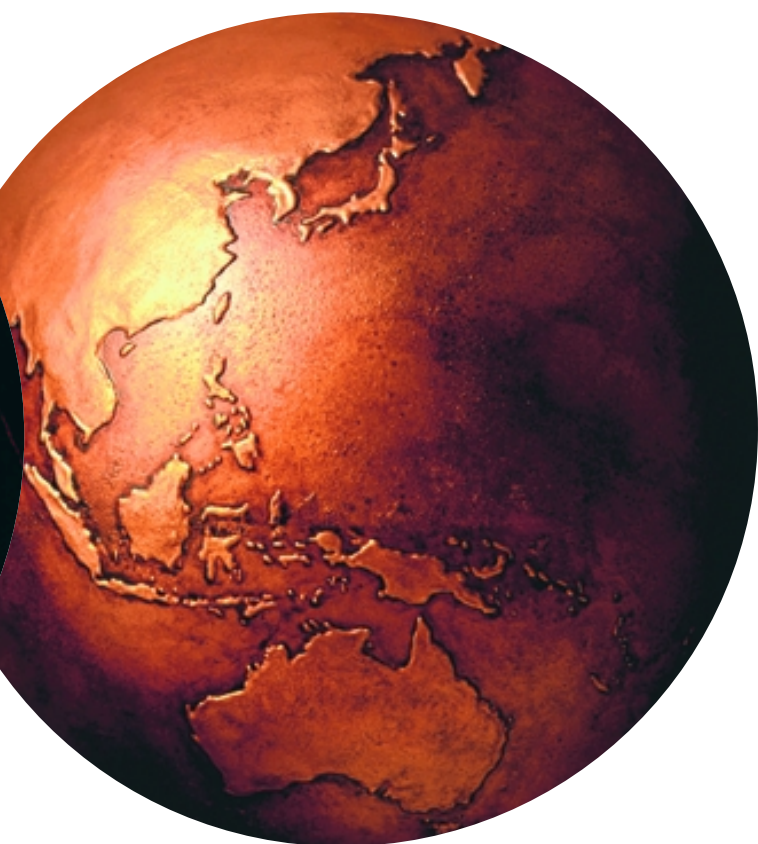
ASSA ABLOYs division EMEA omfattar alla koncernbolag i Europa, Mellan-östern och Afrika. EMEA är koncernens största division och står för 41 procent av den totala omsättningen. Divisionen har 35 produktionsenheter, 30 försäljningsbolag och 12 500 anställda. De största marknaderna är Frankrike, Tyskland och England. Några av divisionens ledande bolag är Assa, Abloy, Vachette och IKON.

OMSÄTTNING
andel av
koncernen, %



EBITA
andel av
koncernen, %





Asia Pacific

I ASSA ABLOYs division Asia Pacific ingår bolag i Australien och Nya Zeeland samt tillverkningsenheter i Kina och försäljningsbolag i Sydostasien. Asia Pacific står för 7 procent av den totala försäljningen och har 4 produktionsenheter, 5 försäljningsbolag och 3 500 anställda. De största bolagen i divisionen är Gull i Kina, Lockwood i Australien samt Interlock i Nya Zeeland.

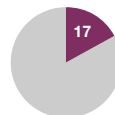
OMSÄTTNING
andel av
koncernen, %



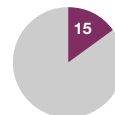
EBITA
andel av
koncernen, %



OMSÄTTNING
andel av
koncernen, %



EBITA
andel av
koncernen, %

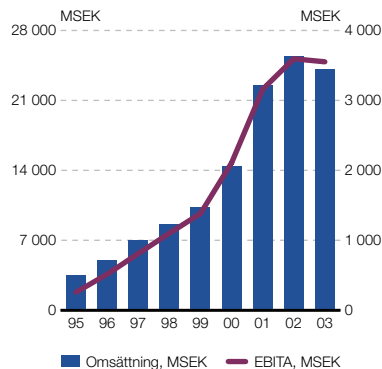


Global Technologies

ASSA ABLOYs division Global Technologies är koncernens världsomspännande organisation för högteknologiska produkter och tjänster. Divisionen står för 17 procent av koncernens omsättning och har 2 600 anställda. Global Technologies består av tre områden:

- **Identification Technology Group (ITG)**, identifieringsteknik med mycket väl kända varumärken inom området elektronisk passerkontroll som HID och Indala.
- **Dörrautomatik** som består av Besam, världsledande leverantör av automatiska dörrlösningar.
- **ASSA ABLOY Hospitality**, som bland annat består av två ledande bolag och varumärken med inriktning på hotell och kryssningsfartyg: VingCard och Elsafe.

KONCERNENS OMSÄTTNING OCH EBITA



Finansiell översikt

	2003	2002	Förändring, %
Omsättning, MSEK	24 080	25 397	-5
Varav: Organisk tillväxt			0
Förvärvad tillväxt			+5
Valutaeffekt, MSEK	-2 660		-10
Rörelseresultat före goodwillavskrivningar (EBITA), MSEK	3 352 ¹	3 595	-7
Rörelsemarginal före goodwillavskrivningar (EBITA), %	13,9 ¹	14,2	
Resultat före skatt, MSEK	1 903 ¹	2 015	-6
Varav valutaeffekter, MSEK	-186		-9
Operativt kassaflöde, MSEK	3 265	3 525	-7
Avkastning på sysselsatt kapital, %	9,6 ¹	9,9	
Avkastning på sysselsatt kapital före goodwill, %	34,4 ¹	33,3	

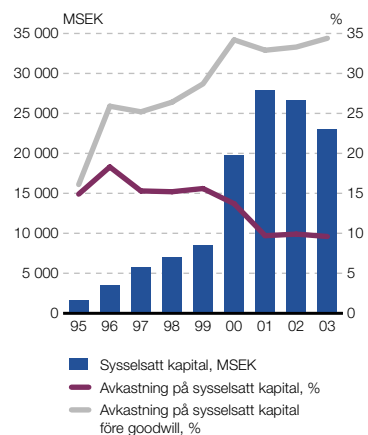
Data per aktie (SEK/aktie)	2003	2002	
Vinst efter skatt och full konvertering (EPS)	3,31 ¹	3,53	-6
Vinst efter skatt och full konvertering exklusive goodwill	5,89 ¹	6,13	-4
Kassaflöde efter skatt och full konvertering (CEPS)	8,61 ¹	9,08	-5
Eget kapital efter full konvertering	31,23 ¹	35,85	-13
Utdelning	1,25 ²	1,25	
Antal aktier efter full konvertering, (1 000-tal)	370 935	370 935	

¹ Exklusive jämförelsestörande poster.

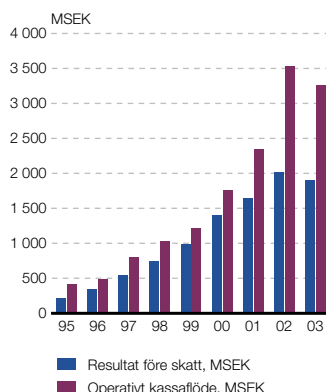
² Föreslagen utdelning.



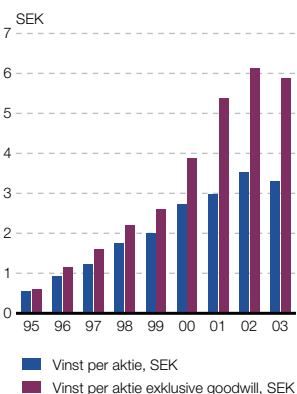
SYSSELSATT KAPITAL / AVKASTNING PÅ SYSSELSATT KAPITAL³



RESULTAT FÖRE SKATT / OPERATIVT KASSAFLÖDE³



VINST PER AKTIE³



³ Nyckeltal för 2001 och 2003 är exklusive jämförelsestörande poster.

Tillväxt genom koncernstyrka och innovationer



Generellt sett har 2003 varit ytterligare ett gott år för ASSA ABLOY, även om det också har varit utmanande i en tid då vi går in i en ny fas av vår utveckling. På mindre än tio år har vi byggt upp en unik koncern inom vår bransch. Vi har förvärvat mer än hundra bolag. Vårt nästa mål är att utnyttja vår position till fullo genom att dra nytta av vår koncernstyrka och möjligheter till tillväxt.

Trots motvind på marknaden från slutet av 2002 och under större

delen av 2003, har vi lyckats att avsluta året bra. Det resulterade i stabila försäljningsvolymerna och något förbättrade marginaler för jämförbara enheter och valutor för helåret exklusive omstruktureringsskostnader. Vårt kassaflöde har återigen varit mycket starkt, speciellt med tanke på att det är svårare att reducera lager i en svag konjunktur.

Vi har en stor bas av installerade lås och cylindrar, vilket ger oss en stabilitet genom återkommande försäljning.

De få lågpresterande verksamheterna är väl identifierade och vi vidtar nu åtgärder för att lösa problemen. Många bolag gjorde mycket bra ifrån sig och hittade nya, innovativa vägar att göra våra kunder nöjda. Och mellan dessa båda grupper har vi många bolag som har lyckats behålla sina volymer, marginaler och marknadsandelar på hög nivå.

Nytt fokus och ny struktur

VD-bytet innebär inte någon förändring av strategi eller någon avvikelse från våra finansiella och operativa mål. Det är bara ett nytt kapitel i samma bok.

Vår nya utvecklingsfas, med fokus på det andra och tredje steget i ASSA ABLOYs strategi, har däremot motive-

rat en ny ledningsstruktur. Den tidigare stora ledningsgruppen var effektiv under uppköpsfasen, men mindre lämpad för att bygga en stark bas för uthållig tillväxt. Elva regioner har därför krympts till fyra divisioner, som var och en leds av en Executive Vice President. Den nya strukturen har lett till en tydlig ansvarsfördelning med dedikerade resurser.

Tvåårigt handlingsprogram

Vår trestegsstrategi är väl förankrad och har kommunicerats brett och trots att den har pedagogiska poänger så ger de tre stegen en alltför statisk bild. Därför har vi översatt strategin till ett tvåårigt handlingsprogram som vi kallar "Leverage and Growth". Målet är att skapa en stark bas för uthållig och lönsam tillväxt genom att bättre utnyttja koncernens styrkor.

ASSA ABLOY levererar bra marginaler, men vi ser en fortsatt stor potential. Därför vidtar vi omfattande åtgärder med sikte på att ytterligare förbättra våra marginaler och vår konkurrenskraft.

För att skapa förutsättningar för snabba framsteg har kostnader för omstrukturering på 1,3 miljarder kronor påverkat resultatet för 2003. Under år 2004 kommer lågpresterande enheter att vändas eller avvecklas. I hela organisationen kommer vi att arbeta med anpassning av kapacitet och dra nytta av kostnadssynergier. Huvuddelen av insatserna kommer att ske inom division EMEA (Europa, Mellanöstern och Afrika). Vi förväntar oss att det tvååriga handlingsprogrammet har en återbetalningsperiod på mindre än tre år.

Outnyttjad potential för koncernstyrka

Den del av programmet som syftar till att utveckla koncernens styrka består av tre huvudmål. Det första är att utnyttja våra resurser mer effektivt. Alla enheter presterar i princip bättre – några till och med mycket bättre – än vad de gjorde innan de kom till ASSA ABLOY. Nu höjer vi också ambitionen och jobbar med lösningar för hur dessa enheter ska kunna samarbeta ännu bättre.

För det andra, vill vi ytterligare förbättra koncernens redan väl fungerande inköpssystem. Våra bolag är starka

lokalt och har många lokala leverantörer. Vi kan dock genomföra betydande besparingar inom inköp av material, tjänster och varor genom bättre samordning. Och genom att reducera antalet komponenter kan vi stadigt öka skal-fördelarna inom vår tillverkning.

Det tredje målet är att utnyttja vår anse- nliga och delvis outnyttjade potential inom produktivetsförbättringar. Vi har många enheter som producerar samma eller liknande produkter och vi kommer att både trimma och specialisera vår produktionsapparat framöver.

Aktiviteter för tillväxt

Det är *tillväxten* i vårt handlingsprogram som mest kommer att testa vår förmåga att förändra oss. De flesta av våra bolag säljer sina produkter genom distributörer. Det kan skapa brist på information om vilka kundens preferenser är. Genom ett ökat kundfokus kommer vi att bygga på vår kunskapsbank och bli bättre på att utveckla våra produkter och tjänster för att möta kundens behov. Genom ett mer effektivt samspel med våra distributörer kommer vi att ytterligare kunna förstärka kundnyttan.

Idag har vi mer än 90 varumärken. För att nå bättre täckning och en djupare penetration av marknaden planerar vi att göra vissa nödvändiga förändringar i vår varumärkesportfölj. En del varumärken kommer att bli ledande med heltäckande koncept, medan andra kommer att fokuseras på enskilda produktlinjer och vissa kommer att fasas ut.

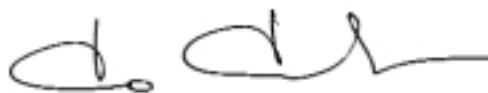
En lönsam tillväxt är vår viktigaste långsiktiga prioritet. Vårt främsta finansiella mål – avkastning på sysselsatt kapital (ROCE) på 20 procent år 2008 – förutsätter en bra tillväxt. Men vi behöver också skapa tillväxt för att behålla en sund dynamik i koncernen. Skapa arbetsmöjligheter och karriärer, kunna engagera och motivera medarbetare. Och för vår egen stolthets skull.

Vi är världens största låskoncern och den enda globala aktören i vår bransch. Vi ska dra nytta av vår storlek för att bli ledande inom både innovationer och kostnadseffektivitet.

Vi måste informera bättre, utbilda marknaden bättre och snabbare utveckla bättre produkter för att kunna dra verklig nytta av den ständigt växande och globala trenden mot ökad säkerhet. Vi har förmånen att verka i en bransch där efterfrågan växer och där våra produkter kan göra en verklig skillnad för människor i hemmet, på jobbet och på resande fot.

För det kommande året förväntar vi oss inte någon signifikant förbättring av efterfrågan på någon av våra största marknader. Men genom egna ansträngningar att bättre dra nytta av vår storlek och genom innovativa, nya koncept kommer vi att återvända till en varaktig tillväxt före slutet av år 2005. Allt vi gör kommer att genomsyras av två prioriteter – att utveckla koncernens styrka och skapa tillväxt.

Stockholm i februari 2004



Bo Dankis
VD och koncernchef





Sjukhus Liksom många andra offentliga miljöer har sjukhus 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.

Ett elektromekaniskt huvudnyckelsystem innebär att man centralt kan styra vilka nycklar som har tillträde till vilka dörrar olika tider på dygnet samt att man kan spärra borttappade nycklar.

Ett passerkontrollsystem med smarta kort samt dörrar som öppnas och stängs automatiskt underlättar för personal och besökare på allt ifrån de stora universitetssjukhusen till vårdcentraler och läkarmottagningar.

Säkerhet, trygghet och användarvänlighet



Säkerhet, trygghet, användarvänlighet och design

ASSA ABLOY bildades 1994 då Securitas och Wärtsilä fusionerade sina respektive låsverksamheter. Sedan dess har koncernen vuxit genom en kombination av förvärv och organisk tillväxt till att bli världens största låskoncern. ASSA ABLOY har för närvarande verksamhet i mer än 40 länder.

Vision

ASSA ABLOY är världens ledande tillverkare och leverantör av lås- och säkerhetslösningar. Koncernen arbetar för att förändra och utveckla branschen genom att kontinuerligt öka säkerhet, trygghet, användarvänlighet och förbättra design och därmed göra slutanvändarna mer nöjda. ASSA ABLOY ska etablera nya lösningar och koncept som är lokalt anpassade och som fungerar tillsammans med de säkerhetsinvesteringar kunderna redan har gjort.

Den ledande positionen ger koncernen möjlighet att dra nytta av teknik- och marknadsutvecklingen som ger fördelar för slutkunden och distributörer över hela världen. Den lokala verksamheten stärks av ASSA ABLOYs styrka och resurser.

ASSA ABLOY ska utvecklas långsiktigt med hänsyn till viktiga element som den omgivande miljön, etiska värden och personalförhållanden.

Affärsidé

ASSA ABLOY leder konsolideringen och utvecklingen av låsbranschen. Koncernens samlade styrka ska öka kundnyttan genom säkerhetslösningar som ger ökad säkerhet, trygghet, användarvänlighet och förbättrad design.

Mål

ASSA ABLOY har följande huvudmål:

Avkastningen på sysselsatt kapital ska överstiga 20 procent. Under förvärvsfasen av strategin har en anseilig goodwillpost adderats vilket har reducerat avkastningen på sysselsatt kapital. Målet, som sattes 1994, kommer att nås 2008 genom flera delmål.

FINANSIELLA MÅL – I ETT FEMÅRSPERSPEKTIV

ORGANISK TILLVÄXT:

- I genomsnitt 5% per år över en konjunkturcykel

HÖGRE MARGINALER: 2–3%

- Ökad produktivitet
- Utnyttja koncernstyrka

SYSSELSATT KAPITAL

- Lagerneddragningar
- Bibehållen investeringsnivå

ACKUMULERADE

- GOODWILLAVSKRIVNINGAR:
 - 5 miljarder SEK



Delmål:

- Omsättningen ska växa organiskt med 5 procent per år över en konjunkturcykel.
- EBITA-marginalen ska förbättras med 2–3 procent genom att utnyttja synergier inom koncernen.
- Den långsiktigt positiva trenden i ASSA ABLOYs kassaflöde ska säkerställas.
- Sysselsatt kapital ska hållas på nuvarande nivå trots tillväxt sett över en femårsperiod. Bland annat ska flödena i produktionen förbättras och därmed ska kapital bundet i lager minskas. Investeringar i anläggningstillgångar ska bibehållas på nuvarande nivå som är lägre än avskrivningarna.
- Sammantaget beräknas goodwillavskrivningarna uppgå till 5 miljarder kronor under den närmaste femårsperioden.

Strategi

ASSA ABLOY har i flera år arbetat efter en strategimodell som bygger på en utveckling i tre faser:

1. Skapa en global närvaro och stegvis lägga till nya specialområden.
2. Utnyttja synergier och utveckla koncernens styrka.
3. Öka den organiska tillväxten genom att öka fokus på att skapa värde för kunderna.

STRATEGI

KUNDNYTTA

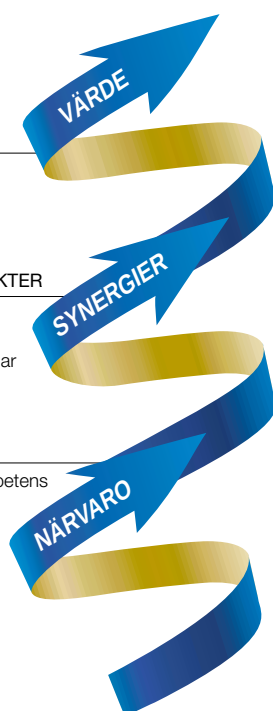
- Uppgradera säkerhet
- Kompletta erbjudanden
- Samarbete med partners

UTNYTTJA SYNERGIEFFEKTER

- Koncernidentitet
- Världsledande teknologi
- Gemensam F&U, plattformar och komponenter

GLOBAL BAS

- Geografiskt/specialistkompetens
- Installerad bas ger återkommande intäkter
- Effektiv operationell verksamhet



Koncernstyrka och varaktig tillväxt

ASSA ABLOY inledde under hösten 2003 ett tvåårigt handlingsprogram för att utveckla koncernens styrka och skapa en bas för varaktig tillväxt. Programmet fokuserar på att samtidigt genomföra fas 2 och 3 i strategin genom att dra nytta av koncernens styrka och ta tillvara på tillväxtmöjligheterna inom branschen. Handlingsprogrammet kostar 1,3 miljarder kronor att genomföra och har en återbetalningstid på tre år.

Organisation

ASSA ABLOY omorganiserades under 2003 för att öka flexibiliteten och snabbare kunna ta tillvara möjligheterna på marknaden. Det var naturligt när fokus flyttades från förvärvsfasen i den övergripande strategin till att ta fram synergieffekter och öka kundnyttan.

Organisationen består av fyra divisioner:

- Americas,
- EMEA (Europa, Mellanöstern och Afrika),
- Asia Pacific,
- Global Technologies (dörrautomatik, identifiering och lösningar för den internationella hotellindustrin).

För att stödja dessa divisioner har en central organisation för marknads- och affärsutveckling etablerats.

I samband med omorganisationen reducerades ledningsgruppen från 17 till 7 personer för att öka handlingskraften. Varje affärsområde leds av en Executive Vice President med ett tydligt ansvarsområde och egna resurser. Ledningsgruppen har månatliga arbetsmöten. Erfarenheter om effektivitetshöjande arbetsmetoder utbyts mellan bolagen och benchmarking tillämpas på många nivåer. Varje månad sammanställs de viktigaste nyckeltalen inom koncernen, sorterade från bäst till sämst och distribueras till samtliga enheter. Denna öppenhet har varit ett viktigt verktyg för att uppmuntra en dynamisk förbättringsprocess i koncernbolagen.

Koncernstyrka och varaktig tillväxt

I november 2003 lanserade ASSA ABLOY ett tvåårigt handlingsprogram för att utveckla koncernens styrka och skapa varaktig tillväxt.

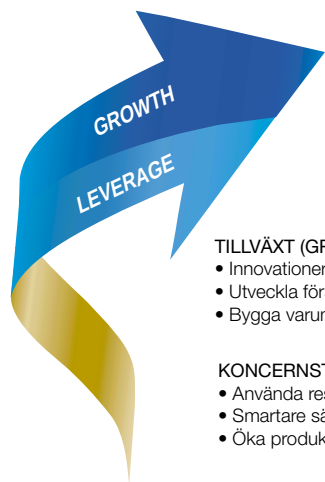
Koncernstyrka

Använda resurser mer effektivt

Målet med handlingsprogrammet är att utnyttja ASSA ABLOYs resurser mer effektivt, så att hela koncernens resultat blir större än det varje bolag kan åstadkomma på egen hand. Genom benchmarking kan de individuella bolagen dra nytta av varandras utveckling och därigenom förbättra sina egna arbetsmetoder.

Tolv bolag är lågpresterande med en totalförsäljning på 1,5 miljarder SEK under 2003 och en rörelsemarginal på +/-0 procent. Deras resultat måste öka signifikant, annars kommer de att läggas ned eller säljas före utgången av år 2004.

HANDLINGSPROGRAM 2004–2005



Smartare sätt att arbeta

Inköpsaktiviteterna inom koncernen ska i ökad utsträckning samordnas. Antalet leverantörer är mycket stort – bara i Europa har ASSA ABLOY nästan 5 000. Det borde vara möjligt att reducera dem med 30 procent i ett första steg. Då får kvarvarande leverantörer större volymer och starkare relationer. Frankrikes sex anläggningar hade till exempel tidigare 57 förpackningsleverantörer, idag har de åtta och priserna är 20 procent lägre.

Framgångsrika produktkoncept och försäljningsaktiviteter på olika marknader kommer att spridas inom koncernen. Idag är det stora skillnader i efterfrågan mellan den amerikanska kontinenten och Europa. Genom att anpassa produkterna till lokala förhållanden kan dessa säljas på båda marknaderna och därmed utnyttjar koncernen marknadspotentialen.

Öka produktiviteten

Koncernen har för närvarande omkring 70 produktionsenheter efter de förvärv som har genomförts sedan 1994. Produktionen blir alltmer specialiserad och i vissa fall överförd till lågkostnadsländer. En del av komponenttillverkningen kommer att läggas ut på underleverantörer. Högsta prioritet är dock att öka produktiviteten, inte att genomföra personalneddragningar.

Tillväxt

Innovationer och nya koncept

Låsindustrin kännetecknas av långa produktcykler och en relativt låg nivå på innovationer. Idag byts lås ut i genomsnitt vart tjugonde år och många ger fortfarande ett relativt dåligt skydd. Under de senaste åren har efterfrågan på säkerhet ökat. ASSA ABLOY utnyttjar detta genom att fokusera på slutanvändarna av lås och säkerhetslösningar. Köparna vill ha alltmer intelligenta lösningar som är både säkra och användarvänliga. Kombinationen av lås, larm,

belysning, accesskontroll, teknisk övervakning och utrymningsplaner blir allt viktigare. Enligt ASSA ABLOYs devis ”Unlock Your Life” kommer koncernen i framtiden att erbjuda kompletta lösningar, specifikt utformade för olika kundsegment.

En stor del av produktutvecklingen har hittills drivits av teknologi och i en mindre grad av kundernas särskilda önskemål. ASSA ABLOY ska i ökad utsträckning basera sina lås- och säkerhetslösningar på gemensamma tekniska plattformar, med målsättningen att förstärka koncernens specialisering och minska ledtiderna från innovation till lansering.

Utveckla försäljningskanalerna

Samarbetet med distributörer och installatörer kommer att öka för att förstärka koncernens kunskap om slutanvändarnas önskemål och för att säkra eftermarknaden av den över en miljard stora bas av redan installerade ASSA ABLOY-lås. Distributionskanalerna utvecklas genom partnerskap med koncernens distributörer, samt genom utökad support i form av system, försäljningsaktiviteter och utbildning.

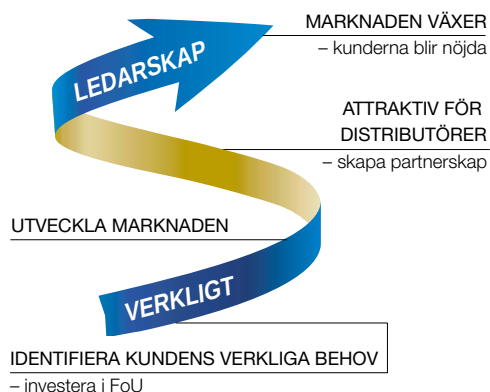
Koncernen ska samarbeta med distributionsnätverket när det gäller omsättning av varor och minskad kapitalbindning. Nuvarande produkt- och tjänsteutbud kombineras så att de bättre matchar slutanvändarnas behov.

Bygga varumärken

Koncernen kommer att öka investeringarna i några utvalda varumärken. ASSA ABLOY har för närvarande 90 varumärken, varav vissa är världsledande. Några av dessa ska förstärkas, några begränsas till specifika produktområden och andra ska avvecklas.

ASSA ABLOY säljer i huvudsak sina produkter till andra företag. Konsumentmarknaden bedöms ha stor tillväxtpotential. Därför avser ASSA ABLOY att förstärka några varumärken som riktar sig direkt till konsumenter, eller där efterfrågan för en produkt kan öka med hjälp av ett starkare varumärke. De största hindren för snabb utveckling av konsumentmarknaden är tradition och brist på kunskap hos konsumenten om vad som utmärker ett bra eller dåligt lås. Det är därför viktigt att informera och aktivt utveckla marknaden för att öka efterfrågan. Ett svar på detta behov är försäljningskonceptet Armadillo, som lanserades i slutet av 2003 och som består av specialdesignade butiker riktade till privatpersoner.

VERKLIGT LEDARSKAP



ASSA ABLOY öppnade den första butiken för hemsäkerhet i Melbourne, Australien den 27 november 2003. De australiensiska konsumenterna får här se det senaste inom hemsäkerhet.



Utrymning Utmaningen i offentliga miljöer ligger i att tillgodose efterfrågan på hög säkerhet med trygghetskrav. Många dörrar som av säkerhetsskäl normalt hålls låsta måste gå lätt att öppna i en nödsituation så att människor snabbt kan komma ut. Elektriskt styrda utrymningsanordningar överbryggar problemet eftersom de kan ställas in i olika driftlägen för olika tider på dygnet.



Säkerhet, trygghet och användarvänlighet



Den växande globala låsmarknaden

Den globala låsmarknaden är fragmenterad och i den industrialiserade delen av världen är många bolag fortfarande familjeägda. De är ledande på sina respektive hemmarknader och har väletablerade och starka relationer med lokala distributionsnätverk. I mindre utvecklade länder är etablerade låsstandarder och starka varumärken mindre vanliga.

Behoven inom olika tillämpningsområden varierar också mycket. Flygplatser skiljer sig från privata bostäder, köpcentra från skolor och fabriker från sjukhus och hotell.

Årlig tillväxt

Räknat över en konjunkturcykel växer den globala låsmarknaden stadigt. Orsakerna till denna kontinuerliga expansion är ökat välbefinnande i utvecklingsländerna och en känsla av ökad utsatthet i hela världen. Säkerheten har hamnat mer i fokus och individen måste själv ta hand om sin säkerhet. Idag är det lättare att prata om säkerhet och många företag har lyft upp det på agendan. Lås är en viktig komponent i ett ökat säkerhetstänkande.

Stora skillnader mellan marknader

Det finns stora skillnader mellan olika marknader. Amerikaner spenderar mer än dubbelt så mycket på utrymningsanordningar som européer. Omvänt så spenderar nord-européer tre till fyra gånger så mycket på högsäkerhetslås till bostäder som amerikaner. Även dörrautomatik har betydligt större spridning i Europa jämfört med USA. Mot bakgrund av antagandet att säkerhets- och utrymningslösningar skulle kunna vara lika stora i Europa och i USA, innebär en grov uppskattning att värdet på den totala marknaden skulle kunna fördubblas. På sikt finns inga skäl till att dessa skillnader ska kvarstå. ASSA ABLOY har en stor utmaning i att informera och utveckla marknaden för att minska dessa skillnader.

Världsmarknadens storlek

Det finns ingen etablerad metod för att korrekt uppskatta den globala låsmarknadens storlek. Få länder producerar väldefinierad statistik om branschen och den information som finns varierar dessutom avseende vilka produktområden som inkluderas.

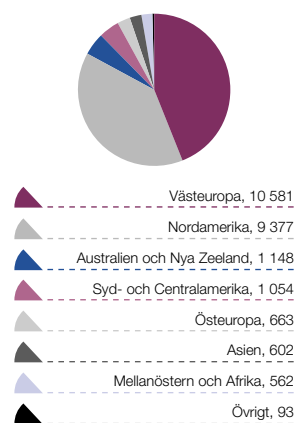
ASSA ABLOYs uppskattningar är baserade på koncernens eget produktutbud och därför inkluderas även dörrautomatik, liksom dörrmarknaden för professionella slutanvändare i USA.

ASSA ABLOY anser att en rimlig uppskattning av världsmarknadens storlek är cirka 25 miljarder EUR.

Största aktörerna

ASSA ABLOY är ledande med en omsättning på 24 miljarder SEK, cirka 10–12 procent av världsmarknaden. Näst största aktör är Ingersoll Rand. Andra större aktörer är Kaba, Black & Decker, Stanley Works och Dorma. Även andra aktörer har vuxit, en del internationellt genom export eller etablering utanför hemmarknaden.

TOTAL FÖRSÄLJNING
PER REGION, MSEK



Americas

Nordamerika

USAs krig mot terrorism och ökad kriminalitet i samhället har intensifierat säkerhetstänkandet och utvecklingen av nya säkerhetsstandarder i USA. Det är särskilt tydligt inom myndigheter som försvarsmakten och inom skolor. ASSA ABLOYs huvudsegment i USA är framför allt den institutionella marknaden som skolor och sjukhus. Intresset för högsäkerhetslås, biometri och smarta kort har ökat betydligt. Produktutvecklingen sker i nära samarbete med försäkringsbolag, polis- och brandmyndigheter, kundorganisationer samt andra viktiga opinionsbildande instanser.

Bostadsmarknaden i USA har en lägre låsstandard än i Europa. Larm har i stället en stor roll i säkerhetstänkandet. Bättre lås är dock en proaktiv åtgärd medan larm är en reaktiv åtgärd när skadan redan är skedd. Bostadsmarknaden utgör därför en stor potential och koncernbolaget Emtek, som fokuserar på den privata bostadsmarknaden i USA, har växt kraftigt de senaste åren genom att fokusera på design och säkerhet.

Sydamerika

Sydamerika är i stora delar en fragmenterad marknad och outvecklad vad gäller säkerhetsstandarder. Marknaderna har dock stort behov av säkerhetslösningar och utgör en tillväxtmarknad för framtiden.

EMEA

Västeuropa

I många europeiska länder har EU-standardiseringen slagit igenom och varit en drivkraft till högre försäljning. Detta har höjt tidigare låga nationella krav och därmed också kvaliteten på säkerhetsprodukterna.

En undersökning genomförd av ASSA ABLOY visar att hushållen i Västeuropa uppfattar att det finns för få typer av elektromekaniska och elektroniska lås för bostäder, särskilt vid en jämförelse med lås i hotell och nyare bilar. Undersökningen visar att över 50 procent av hushållen skulle ha valt ett elektroniskt dörrlås om de hade känt till alternativen.

Östeuropa

Östeuropa har idag en lägre låsstandard än övriga Europa. Utländska produkter, som svenska eller tyska, upplevs som bättre. I Ryssland utvecklas både konsumentmarknaden och den kommersiella byggmarknaden kraftigt.

Afrika

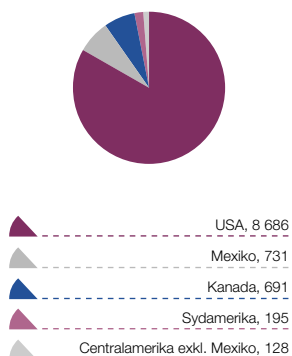
Med undantag för Sydafrika har länderna i Afrika över lag bristande säkerhetsstandards både på bostads- och den kommersiella marknaden. Sydafrika är idag den största marknaden i Afrika och ASSA ABLOY är marknadsledande där.

Asia Pacific

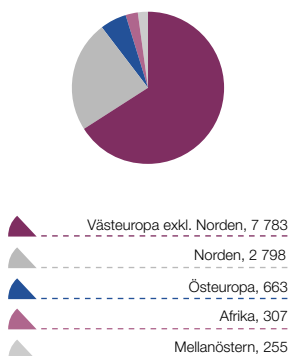
Asien

Kina är den snabbast växande marknaden i Asien med en stor inflyttning ifrån land till stad. Marknaden är idag outvecklad och har ett överflöd av produkter av låg kvalitet.

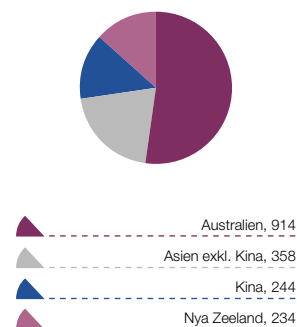
TOTAL FÖRSÄLJNING
INOM AMERICAS, MSEK



TOTAL FÖRSÄLJNING
INOM EMEA, MSEK



TOTAL FÖRSÄLJNING
INOM ASIA PACIFIC, MSEK





Elektromekaniska lås ger kunderna helt nya nivåer av säkerhet, användarvänlighet och flexibilitet. Utvecklingen är särskilt tydlig på området flyg- och transportsäkerhet, där det finns många möjligheter att kombinera elektromekanik med elektronisk identifiering.

ASSA ABLOY har etablerat sig i Kina med egna fabriker och ser en stor utmaning i att utbilda och utveckla distributionsledet mot produkter med högre kvalitet.

Australien och Nya Zeeland

Australien och Nya Zeeland har undgått den ekonomiska nedgång som har drabbat en stor del av den övriga världen. Den årliga tillväxten i byggverksamheten – nybyggnation och renovering – har uppgått till mellan 6 och 7 procent. Tillväxten på marknaden förväntas vara oförändrad eller kanske till och med öka inom vissa segment under de närmaste åren.

Global Technologies

Avancerad teknik växer

Försäljningen av avancerade säkerhetsprodukter har ökat starkt under de senaste åren. Det gäller särskilt elektroniska låscylindrar där ASSA ABLOY mer än fördubblat sin försäljning under 2003. En tydlig trend som till stor del drivs

av behoven hos sjukhus och näringsliv är ett starkt ökande elektronikinnehåll i säkerhetslösningarna.

Det finns ett stort behov av att kunna öppna och stänga automatiskt med bibehållen eller höjd säkerhetsstandard vilket kräver hög funktionalitet.

Mer avancerade tekniska lösningar ökar kraftigt även inom andra områden som till exempel inom identifieringsteknik för passerkontroll. Vanliga kontaktbaserade kort av den typ som används i uttagsautomater och i affärer anses inte tillräckligt pålitliga för användning i passerkontrollsystem många gånger varje dag. Kontaktlösa kort som bygger på radioidentifieringsteknik (RFID) används därför numera i stor utsträckning. De kan också utvecklas till smarta kort som kan innehålla betydligt mer data än tidigare och som kan ta emot, lagra och överföra information. Här finns en intressant framtidspotential och koncernbolaget HID:s nya iCLASS-kort för säkerhetshöjande teknik har väckt stort intresse.

Nya produkter skapar utrymme för organisk tillväxt

Ett kontinuerligt flöde av nya och innovativa produkter är den enskilt viktigaste källan till organisk tillväxt. Fokuserad produktutveckling är en kritisk framgångsfaktor. ASSA ABLOYs innovationsnivå återspeglas i de många patent som koncernbolagen äger. Mekaniska lås står fortfarande för den största delen av patenten, men det snabbast växande området är elektromekaniska och elektroniska produkter för låsning, identifiering och för passerkontroll.

Mekaniska lås

Mekaniska lås och tillbehör utgör fortfarande kärnan i ASSA ABLOYs produktportfölj och står för mer än hälften av koncernens globala försäljning. I mekaniska lås ingår två grundläggande beståndsdelar hos varje säkerhetsanordning: identifiering (nyckeln) och mekaniken (låset).

Trenden är tydlig mot högre nivåer av säkerhet. I många utvecklingsländer innebär den förbättrade levnadsstandarden att fler människor upplever ett ökat säkerhetsbehov. Enklare lås ersätts av moderna högsäkerhetslås. På utvecklade marknader finns en liknande efterfrågan på trygghet

som skapas genom högre säkerhet. Koncernens stora bas av redan installerade lås på dessa marknader skapar en solid grund för nya installationer och uppgraderingar.

Elektromekanik

Elektromekanisk teknik ger ännu högre säkerhet och har idag starkast tillväxt. Elektromekanik gör låsning och upplåsning enklare samtidigt som den låsta dörrens säkerhet ökar. I ASSA ABLOYs produktportfölj finns numera motoriserade lås, solenoidlås, elslutbleck och magneter för dörrlåsning. Elektromekaniska produkter integreras i allt större utsträckning med passerkontroll och utrymningsanordningar.

Genom att utnyttja utvecklingen av microprocessorer och kommunikationsteknologi ska framtidens låsprodukter erbjuda fler funktioner för styrning och bevakning. Trenden visar att produkterna blir enklare att installera och integrera i de olika system som behövs för att sköta en byggnad. Detta driver utvecklingen av mer intelligenta låsprodukter med inbyggd kommunikation.





Identifiering

Trenden är att så kallad RFID-teknologi (Radio Frequency Identification) ökar. Fördelen med RFID är att säkerhets- och passerkontrollen sker utan beröring. Behovet av säkrare lösningar driver även på utvecklingen av så kallade smarta kort där användarspecifik information kan lagras. Kombinationen av RFID och identifiering med biometri, till exempel av fingeravtryck eller iris, är mycket stark ur säkerhetssynpunkt.

Dörrautomatik

Koncernbolaget Besam ger ASSA ABLOY en världsledande ställning inom dörrautomatik. I grund och botten är det en stark efterfrågan på ökad bekvämlighet och enklare in- och utpassering som skapar en trend mot mer användande av dörrautomatik. Genom ASSA ABLOYs bredd har koncernen en unik möjlighet att integrera dörrautomatik med låsning och dörrstyrning för att möta kundernas efterfrågan på bekväma och enkla säkerhetslösningar.

Hotelllösningar

När VingCard i slutet av 1970-talet introducerade det första kortstyrda hotelllåset med möjlighet att ge varje hotellgäst en ny, unik nyckel, revolutionerade det hela hotellåsbranschen. Sedan dess har det varit en pågående utveckling av elektromekaniska och så småningom elektroniska lösningar. Idag används nyckelkortet allt oftare för att öppna hotellrumskassaskåp, för att ge tillträde till hissar, gym, värmereglering och som betalkort i närliggande affärer och restauranger. Smarta kort innebär också ytterligare möjligheter, som till exempel registrering av tillträde i hotellrum vid städning och underhåll.

Säkerhetsdörrar och beslag

ASSA ABLOYs säkerhetsdörrar och beslag säljs till dörr- och fönstertillverkare i hela världen. På vissa marknader, framför allt i USA och Frankrike, är koncernen en stor leverantör av säkerhetsdörrar. I USA har man även lyckats väl med utvecklingen av exklusivt designade beslag.



Industrilås

Industrilås är ytterligare en produktgrupp som påverkats av elektronikutvecklingen. Dessa lås är integrerade i andra produkter som varuautomater, parkeringsautomater, telefonautomater och förvaringsskåp och är ofta kombinerade med myntlås. Elektronik används mer och mer i industrilås för att tillföra nya säkerhetsfunktioner, som ger möjlighet till tidsstämplings- och registreringsfunktioner för planering och kontroll av service.

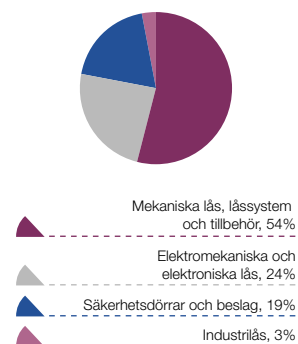
Globala plattformar

CLIQ-teknologin, som lanserades i Skandinavien under 2001 och sedan på andra marknader, är ett bra exempel på internationellt samarbete i utvecklingen av nya produktplattformar som kan anpassas till lokala standarder. CLIQ är ett cylinderbaserat huvudnyckelsystem som kombinerar mekanisk och elektromekanisk säkerhet. Det passar bra i skolor, hyreshus och industribyggnader med snabb omsättning av nycklar, då det är enkelt att spärra borttappade nycklar och ge ut nya nycklar.



Ett annat exempel är Evolution, som är ett modulärt uppbyggt låshus. Det är baserat på gemensamma komponenter, som kan sättas samman för att tjäna olika lokala marknaders behov.

**FÖRSÄLJNING
PER PRODUKTGRUPP, %**



Miljö, etik och samhällsansvar

Det har alltid varit viktigt för ASSA ABLOY att följa hörnstenarna vision, etik, mod och realism som är etablerade inom koncernen sedan den bildades 1994. Dessa hörnstenar är en naturlig plattform för ASSA ABLOYs arbete med miljöfrågor, affärsetik och samhällsansvar. Genom ett gemensamt och engagerat agerande stärks marknadspositionen och varumärket samtidigt som ASSA ABLOY så långt det är möjligt försöker undvika miljöskador och eventuella skadestånd.

ASSA ABLOY har identifierat och analyserat miljörisker och möjligheter i koncernens hela värdekedja. Till skillnad från många konsumentprodukter så är miljöpåverkan störst i produktionsledet i ASSA ABLOYs fall. En styrgrupp, som leds av koncernchefen, har etablerats. Under 2003 började en organisation, som följer koncernstrukturen i övrigt, byggas upp för att säkerställa att riktlinjerna är kända och efterlevs.

VÅRA HÖRNPELARE

VISION

- Världens ledande låskoncern
- Ledande i storlek och tanke

REALISM

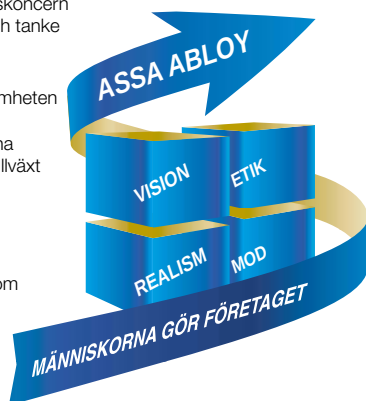
- Kunskap om verksamheten
- Utveckla kärnaffären
- Respekt för detaljerna
- Lönsamhet skapar tillväxt

ETIK

- Tro på individen
- Exempels makt
- Självförtroende genom kompetens

MOD

- Led förändringen



Arbetet med den yttre miljön är prioriterat

ASSA ABLOY fokuserar på den egna produktionen och på större leverantörer i miljöarbetet. Idag hanteras produkter som innehåller kemiska ämnen, energi förbrukas och avfall deponeras. Detta ska ske med stor hänsyn till miljön och arbetet ska vara systematiskt och inriktat på det hållbara samhället. Certifiering enligt ISO 14001 har till exempel bolag som Guli i Kina, Phillips i Mexiko och Vachette i Frankrike.

Som exempel kan nämnas att ASSA ABLOY undersöker möjligheterna att introducera en ny metod för elektrolytisk metallplätning av komponenter, vilket innebär en bättre resurshushållning med plätteringsmetaller och vatten. Att spara på energi och vattenförbrukning är viktigt och ger dessutom ofta direkt ett förbättrat ekonomiskt utfall.

ASSA ABLOY försöker även återanvända produktionsrester som uppstår vid olika tillverkningsprocesser. Vid avfettning av metaller används ofta organiska lösningsmedel som nu har börjat ersättas med vattenbaserade produkter.

Vid förkromning används antingen hexavalent krom eller trivalent krom. Det senare är mindre giftigt men ger en något mindre blank yta vilket kunderna på flera marknader hittills har haft svårt att acceptera. Arbetet med att informera om miljöskillnaderna har inletts vilket på flera ställen givit resultat i form av en ökad användning av trivalent krom.

Miljöaspekterna och samhällsansvar spelar en allt viktigare roll vid utvärdering av leverantörer. Det finns ett frågeformulär som riktar sig till ASSA ABLOYs leverantörer och som omfattar miljöarbete, hälsa och säkerhet på arbetsplatserna. Syftet med utvärderingarna är att skapa underlag för diskussioner om förbättringar. Ibland leder utvärderingen till mer omfattande studier.

Den yttre miljön påverkas märkbart och de lokala arbetsvillkoren kan vara svåra vid utvinning av vissa

råvaror, främst metaller som används i ASSA ABLOYs produkter. Råvarorna handlas i många fall på råvarubörser och det är svårt att härleda från vilken producent de kommer. ASSA ABLOY är dessutom en liten aktör och det är därför ofta svårt att direkt påverka dessa förhållanden.

Koncernen har vuxit snabbt och det finns fortfarande mycket att göra för att den i sin helhet ska nå de högt ställda målen.

Affärsetik med strikta regler

ASSA ABLOY har hög standard när det gäller affärsetik. Koncernen avvisar exempelvis konkurrensbegränsande verksamhet. Naturligtvis accepteras vare sig givande eller tagande av muta eller andra former av bestickning. Koncernen lämnar inte heller någon form av partipolitiska bidrag och kan därmed inte heller få några affärsmässiga fördelar av sådan verksamhet. ASSA ABLOY är däremot med i lokala näringslivsorganisationer och stöder indirekt en näringslivspolitik som generellt gynnar företagande och fri handel.

Samhällsmedveten inställning

ASSA ABLOY etablerar sig på många håll i världen och stärker produktionsresurserna bland annat i tredje världen. Detta är ur många aspekter fördelaktigt för de berörda länderna men det är särskilt viktigt att koncernen agerar ansvarsfullt i dessa länder. För att vara anställd i ASSA ABLOY eller någon av koncernens leverantörer måste man minst ha uppnått minimiålder enligt lokal lag. Anställda är fria att organisera sig eller gå med i valfri organisation enligt ASSA ABLOYs synsätt. Koncernen accepterar inte någon form av tvångsarbete. Mänskliga rättigheter respekteras självklart överallt i världen.

ASSA ABLOY accepterar inte någon form av diskriminering eller trakasserier. Diskriminering kan uppstå till följd av skillnader i etniskt ursprung, sexuell läggning, kön, religion, politisk åsikt, nationalitet eller uppväxtmiljö. Jämställdhet och mångfald är viktigt för utvecklingen av ASSA ABLOY.

Koncernen ska ha säkra och hälsosamma arbetsplatser. Dessutom ska konsumenternas krav på bra och säkra produkter samt tillförlitlig produktinformation också mötas.

I den fortsatta utvecklingen bygger många av riktlinjerna på lokala lagkrav, relevanta internationella standarder och riktlinjer, till exempel ISO 14001, FNs Global Compact och OECDs riktlinjer för multinationella företag.

Lokalt verkar ASSA ABLOY för ett starkt samhällsengagemang med stöd till lokala projekt.

ASSA ABLOYs Miljöpolicy

Global miljöpolicy

ASSA ABLOY vill uppnå verkligt ledarskap.

Vår miljöpolicy:

- Vi följer eller överträffar lagkrav.
- Vi utvecklar kontinuerligt strategier för att minska resursförbrukning, förebygga förorening och förbättra den totala miljöpåverkan från vår verksamhet och våra produkter ur ett värdekedjeperspektiv.
- Vi söker ständigt nya vägar för att förbättra vår arbetsmiljö och för att reducera risker som kan leda till olyckor och förorening.
- Vi kräver av vår ledande personal att de är ansvariga för att implementera och uppehålla denna policy i deras affärsenheter och grupper, genom medvetandegörande, utbildning, mätning och redovisning.
- Vi uppmuntrar och vårdar öppenhet och kommunikation av vår policy med våra intressenter.
- Vi tillämpar vår policy vid alla affärstransaktioner och förväntar oss att våra anställda, partners och leverantörer gör detsamma.
- Vi kommer att sträva efter att implementera certifierbara miljöledningssystem vid alla lokala produktionsenheter.

Vår miljöpolicy och våra rutiner är baserade på lokala lagkrav, relevanta internationella standarder och riktlinjer, till exempel ISO 14001, FNs Global Compact och OECDs riktlinjer för multinationella företag.



Identifiering När mängden viktig, lagrad information inom en organisation växer, ökar också problemen med att kontrollera tillträdet till byggnader och information. Genom att använda ett elektroniskt passerkontrollsystem med beröringsfria smarta kort som kan ta emot, lagra och överföra information säkerställer man hög säkerhet, funktionalitet och flexibilitet. Biometri kan tillföra ytterligare en säkerhetsnivå till ett smart kort, genom att kortinnehavarens identitet kan verifieras genom till exempel fingeravtryck eller avläsning av ögats iris.

Säkerhet, trygghet och användarvänlighet



Omorganisation ger möjlighet att utnyttja ekonomisk återhämtning

EMEA

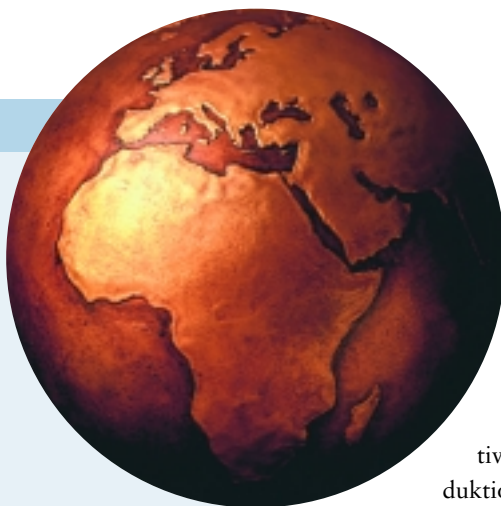


Hans Johansson

”Det är inte tillräckligt att bara sälja lås i dagens konkurrensutsatta marknad. Som marknadsledare måste vi identifiera behoven hos olika kundgrupper och skapa lösningar som möter efterfrågan.”

ASSA ABLOYs nya division EMEA omfattar koncernbolagen i Europa, Mellanöstern och Afrika. EMEA är koncernens största division och står för 41 procent av den totala omsättningen. Divisionen har 35 produktionsenheter, 30 försäljningsbolag och 12 500 anställda. Divisionen redovisade ingen tillväxt under 2003. Det beror främst på den fortsatt svaga konjunkturen och en negativ utveckling av valutakurser. Under en tolv månaders period försvagades dollarn med 20 procent gentemot euron. Konjunkturen förbättrades under senare delen av året och det finns tecken på en långsam ekonomisk återhämtning. ASSA ABLOY är väl positionerat för att dra nytta av detta. Som världens ledande låstillverkare kan ASSA ABLOY erbjuda ett utbud av produkter, tjänster och tekniska innovationer som inget annat företag kan uppvisa.

På sina två största europeiska marknader, Skandinavien och Frankrike, har ASSA ABLOY lyckats bevara volymer och marginaler trots svåra förhållanden på marknaden.



I Nederländerna har Lips, som säljer låsprodukter på både den kommersiella marknaden och bostadsmarknaden, utvecklats positivt. EMEAs två största tyska bolag, IKON och effeff, har också upplevt en förbättring i försäljningen efter svaga resultat under årets första hälft.

I Storbritannien börjar de positiva effekterna av flytten av viss produktion till Östeuropa och Kina att visa sig. Detsamma gäller lanseringen av nya produkter som tagits fram i samarbete med andra koncernbolag. Den italienska verksamheten har utvecklats svagt och under året genomfördes en neddragning av exporten samt konsolidering av produktionen. I Spanien är trenden positiv särskilt för större nybyggnationer.

I Östeuropa ökar efterfrågan starkt på produkter från ASSA ABLOY i takt med att levnadsstandarden höjs och människor känner ett behov av ökad säkerhet. I Ryssland utvecklas både konsumentmarknaden och den kommersiella byggmarknaden kraftigt. Koncernen har utökat verksamheten framför allt inom detaljhandeln och inom området avancerade hotell- och identifieringsprodukter. Ett nytt kontor öppnades i april 2003 i Moskva. Därifrån kommer verksamheten att samordnas och tillväxtfrämjande aktiviteter att genomföras mot samtliga marknadssegment.

I maj 2003 öppnades ett kontor i Dubai. Avsikten är att dra nytta av den ökade ekonomiska aktiviteten och nybyggnationen i den dynamiska Mellanösternregionen. Verksamheten kommer att utvecklas genom försäljnings- och marknadsföringsaktiviteter samt genom förbättring av distributionsnätverket och genom utbildning. Koncernens många varumärken ska utvecklas till kompletta paket för olika marknadssegment.

Mul-T-Lock i Israel har fortfarande en stabil efterfrågan på sina produkter, särskilt i Storbritannien, Tyskland och Amerika.



Varumärket Yale är ett av världens äldsta internationella varumärken och ett av de mest välkända namnen i låsindustrin. Yale skyddar miljoner hem och företag runt om i världen. Bara i EMEA såldes produkter med varumärket Yale till ett uppskattat värde av 60 MEUR.

I Sydafrika har den volativa valutan påverkat omsättningen negativt även om ASSA ABLOY South Africa behöll sin ledande ställning på hemmamarknaden under 2003 och verksamheten är nu modell för verksamheter på andra håll i Afrika. Nya försäljningskontor har öppnats i Östafrika, Nigeria och Angola för att komplettera de fem kontor som redan finns i södra Afrika.

Verksamheten idag

De största marknaderna i Europa är Frankrike, Tyskland och England. EMEAs starkaste marknader under året har varit Finland, Tyskland, Nederländerna och delar av Östeuropa.

Efter omorganisationen 2003 har ASSA ABLOY inriktat sig på ytterligare effektiviseringar inom tillverkning, marknadsföring och distribution. Det första steget var att dela upp marknaden geografiskt i 11 marknadsdivisioner. Varje marknadsdivision har identifierat existerande och framtida affärsmöjligheter och strategiska mål har satts upp.

Finansiell översikt, EMEA

Resultaträkning	2003 MSEK	2002 MSEK	2003 MEUR	2002 MEUR
Omsättning, externt	9 858	10 168	1 081	1 112
Omsättning, internt	318	364	35	40
Omsättning	10 176	10 532	1 116	1 152
Organisk tillväxt	-1%	1%	-1%	1%
Rörelseresultat före goodwill-avskrivningar (EBITA)¹	1 359	1 417	149	155
Rörelsemarginal före goodwill-avskrivningar (EBITA) ¹	13,4%	13,4%	13,4%	13,4%
Goodwillavskrivningar	-338	-343	-37	-38
Rörelseresultat (EBIT)¹	1 021	1 074	112	117
Rörelsemarginal (EBIT) ¹	10,1%	10,1%	10,1%	10,1%

Sysselsatt kapital

Sysselsatt kapital	8 519	10 064	939	1 099
- varav goodwill	4 728	5 056	521	552
Avkastning på sysselsatt kapital ¹	10,6%	10,2%	10,6%	10,2%
Avkastning på sysselsatt kapital före goodwill ¹	29,0%	27,0%	29,0%	27,0%

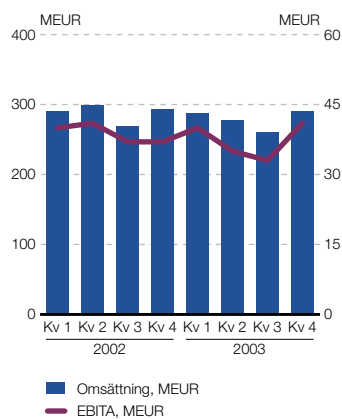
Kassaflöde

Rörelseresultat före goodwill-avskrivningar (EBITA) ¹	1 359	1 417	149	155
Avskrivningar (exkl goodwill-avskrivningar)	505	514	55	56
Rörelsens nettoinvesteringar	-357	-437	-39	-48
Förändring av rörelsekapitalet ¹	66	247	7	27
Kassaflöde¹	1 573	1 741	172	190

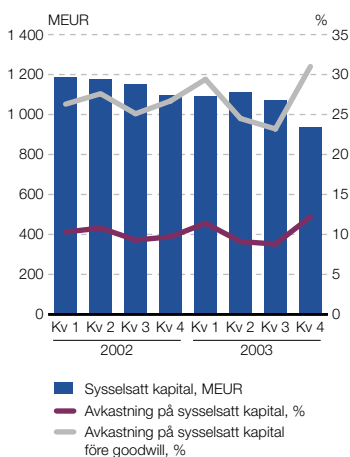
Medelantal anställda	12 481	12 972	12 481	12 972
----------------------	--------	--------	--------	--------

¹ Exklusive jämförelsestörande poster.

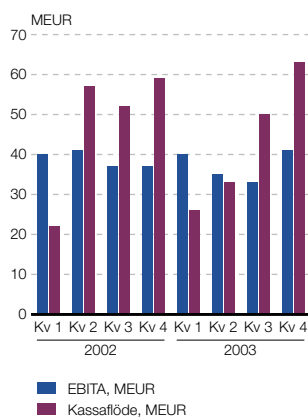
OMSÄTTNING / EBITA



SYSSELSATT KAPITAL / AVKASTNING PÅ SYSSELSATT KAPITAL



EBITA / KASSAFLÖDE





För att hävda sig i dagens hårda konkurrens måste ASSA ABLOY göra mycket mer än att bara sälja lås. Som marknadsledare måste koncernen definiera behoven hos många olika kundgrupper och anpassa produkterna och lösningarna till dessa.

Den närmaste framtiden

Konjunkturen inom regionen visar tecken på att gradvis förbättras. Det är dock inte sannolikt att försäljningen kommer att förbättras dramatiskt eller att marknadsandelarna ökar på kort sikt. Kraven på säkerhet fortsätter dock att växa.

Som ett svar på efterfrågan håller låslösningarna på att bli alltmer avancerade. Ett bevis på det är den pågående introduktionen av ASSA ABLOYs patenterade CLIQ-teknik. Den nya generationen av smarta programmerbara cylindrar och batteridrivna nycklar har tagits emot mycket väl i Skandinavien, Tyskland och Frankrike. Under 2004 kommer de att bli tillgängliga på de flesta av marknaderna inom EMEA.

Elektromekaniska lås ger kunderna helt nya nivåer av säkerhet, användarvänlighet och flexibilitet. Utvecklingen är särskilt tydlig på området flyg- och transportsäkerhet, där det finns många möjligheter att kombinera elektromekanik med elektronisk identifiering.

Ett liknande förhållande råder inom ASSA ABLOYs största enskilda marknadssektor, den kommersiella byggmarknaden. Nybyggnationen inom regionen har varit begränsad de senaste åren men marknaden håller sakta på

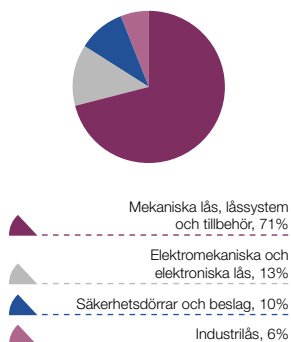
att förbättras då näringslivet genomför omstruktureringar och nedskärningar för att kunna konkurrera mer effektivt. Det finns ett växande antal högteknologiföretag som behöver skydda värdefulla eller avancerade tillgångar. Det skapar ett behov av mycket säkra och flexibla elektromekaniska låslösningar med noggrann passerkontroll.

Många länder har en omfattande bostadsbrist och efterfrågan på nybyggnation av bostäder har vuxit. I takt med att levnadsstandarden höjs ökar också efterfrågan på prisvärda låslösningar med högre säkerhet som ersättning för gamla lås.

En stark tillväxt på gör-det-självmarknaden har varit särskilt tydlig i Frankrike.

Under årets senare del påbörjades genomförandet av koncernens tvååriga handlingsprogram för koncernstyrka och varaktig tillväxt. Målet är att återgå till en position där ASSA ABLOY kan skapa varaktig tillväxt genom att använda koncernens resurser mer effektivt. Det ska bland annat ske genom ökad korsförsäljning och genom att utveckla försäljningskanalerna ytterligare. Dessutom ska ASSA ABLOY genomföra besparingar genom ökad effektivitet, personalminskningar, minskad lagerhållning och förbättrade säljrutiner. EMEA ska dra nytta av sin starka marknadstäckning för att minska antalet leverantörer och därmed få bästa möjliga priser. Divisionen ska även förbättra resultatet i lågpresterande verksamheter eller avveckla dem.

EMEA – OMSÄTTNING
PER PRODUKTGRUPP



Vachettes innovativa RADIAL låssystem har en unik kombination av en speciell nyckelprofil och flera rader med stift arrangerade runt nyckeln i cylindern. Nyckeln har dessutom ett rörligt element som har möjliggjort patentering och gör kopiering olagligt.

På längre sikt

EMEA ska utveckla olika plattformar för lansering av produktserier och designkoncept, anpassade för att tilltala kunder på marknader i olika regioner. Det finns inte två regioner som är lika i fråga om vilka produkter som föredras. Det är ASSA ABLOYs uppgift att identifiera skillnaderna och att leverera den typ av produkt som marknaden efterfrågar.

Bolagen i EMEA kommer att fortsätta att vända sig till i stort sett samma kundbas och kommer kontinuerligt att anpassa sitt produktutbud efter dess behov. Tillväxten kommer i allt högre grad att skapas av mer avancerade lösningar för de kommersiella, institutionella och industriella sektorerna, inklusive transport- och kommunikationssektorerna. Elektromekanisk och elektronisk teknik blir allt viktigare. Framtida insatser kommer att inriktas på att informera marknaden om fördelarna med tekniken och på att ge stöd åt distributörer, arkitekter och byggherrar. Andra viktiga produkter kommer att vara utrymningsbeslag, mekaniska huvudnyckelsystem för passerkontroll på kontor och institutioner, designdörrbeslag som handtag, låshus och gångjärn.

Ur geografisk synpunkt ser Mellanöstern och delar av Östeuropa, inklusive Ryssland, ut att ha särskilt god tillväxtpotential de närmaste åren.

PRIORITERINGAR**Den närmaste framtiden**

- Öka produktiviteten genom personalminskningar och konsolidering av produktion
- Reducera antalet leverantörer
- Vända lågpresterande bolag

På längre sikt

- Fler gemensamma produktplattformar, till exempel låshus
- Öka penetrationen av elektromekaniska produkter
- Kompletta erbjudanden på samtliga marknader



Östeuropa ser ut att ha särskilt god tillväxtpotential under de närmaste åren.

Americas hävdar sig väl i ett tufft klimat

AMERICAS

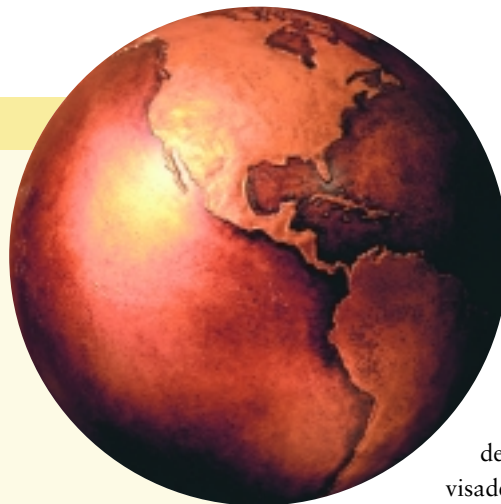


Thanasis Molokotos

”Vår lokala närvaro gör att vi kan vara flexibla och snabbt anpassa oss efter marknadens krav. Det ligger i vår kultur att ständigt förbättras i arbetet – det gör oss till bättre partners för våra kunder och distributörer”.

ASSA ABLOYs division Americas består av bolagen i Nord-, Central- och Sydamerika. Americas är koncernens näst största division och står för 35 procent av den totala försäljningen. Divisionen har 24 produktionsenheter, 12 försäljningsbolag och 10 100 anställda. Divisionen har påverkats av den svaga konjunkturen under 2003. Marknaden har varit fortsatt svag inom divisionens viktigaste segment – nybyggnation i USA. Trots det har Americas lyckats generera ett starkt kassaflöde, bibehållit kostnadskontrollen samtidigt som man har arbetat med fortsatta förbättringar i hela verksamheten.

Amerika håller ännu på att anpassa sig till den nya ekonomiska verkligheten två år efter terroristattackerna mot World Trade Center. Tack vare ASSA ABLOYs globala resurser, breda produktutbud och operationella effektivitet har divisionen klarat sig bra under lågkonjunkturen. Det har varit viktigare än någonsin att maximalt utnyttja synergieffekterna inom divisionen genom samordning av inve-



steringar, kostnadskontroll, förbättrad tillverknings effektivitet samt distribution och försäljning.

Runt 90 procent av Americas försäljning sker inom den kommersiella och institutionella byggmarknaden. I USA har nybyggnationen av kontors- och industribyggnader drabbats hårdast av nedgången de två senaste åren, men den institutionella nybyggnationen visade viss återhämtning under andra halvåret 2003.

Door Group (dörrar) har också drabbats hårt av den svaga marknaden, med viss återhämtning i försäljningsvolymerna under senare delen av året, medan Architectural Hardware Group (lås, cylindrar, dörrstängare och panikreglar) har haft en oförändrad försäljning.

Majoriteten av bolagen inom Americas har visat god tillväxt inom elektromekanik- och högsäkerhetsprodukter, tack vare fortlöpande arbete med att infomera marknaden om fördelarna med nyckelkontroll och mer tekniskt avancerade låsprodukter. Residential Group (bostäder) har visat bra tillväxt i kombination med ökad lönsamhet. Emtek fortsätter att framgångsrikt marknadsföra kvalitetsprodukter för bostadsmarknaden.

Nya produkter och tekniska innovationer fortsätter att vara viktiga drivkrafter för tillväxt. Emtek har haft framgång med nya produktlanseringar under året. Dessutom har strategiska samarbeten med partners gjort det möjligt för koncernen att utveckla innovativa utrymningsanordningar. SARGuide från Sargent är en sådan innovation. SARGuide integrerar elektroluminescentteknik med ett utrymningsbeslag för att lysa upp regeln med ordet EXIT vid brand eller strömavbrott. Andra koncernbolag utvecklar också ytterligare utrymningslösningar som innehåller denna teknik.

Den starka marknaden har utgjort basen för ASSA ABLOYs tillväxt i Kanada. Marknadsandelarna har också ökat vilket beror på ökad samordning och samarbetet mel-



Under 2003 lanserade Medeco sitt mest kraftfulla patenterade låssystem i bolagets historia, Medeco3. Medeco3 inkluderar 13 miljarder potentiella kombinationer och tre separata låsmetoder, samtidigt som det är fullt kompatibelt med samtliga Nordamerikanska låstyper.

lan de större enheterna samt på gemensamma insatser riktade mot högsäkerhetssektorn.

Konjunkturen i Mexiko har varit något ostadig på grund av valet som skapade osäkerhet. Nya marknadsinsatser väntas ge resultat det kommande året. Koncernen har varit framgångsrik i utvecklingen av officiella säkerhetsstandarder för ett antal av sina produkter. Tillverkningen av vissa produktlinjer har under året flyttats från USA till mexikanska bolag.

Den turbulenta situationen i Brasilien och revalveringen av landets valuta har inneburit en utmaning för La Fonte. Bolaget har i sin marknadsföring betonat sin styrka som leverantör av kompletta låslösningar för alla typer av byggnader. Ett exempel är "Door by Door"-programmet, en exklusiv utställningslokal med olika dörsäkerhetslösningar. Ett resultat av koncernens benchmarking är en ny indelning i resultatenheter. Det har givit en flödesorienterad produktion med starkt ökad effektivitet. Ytterligare

Finansiell översikt, Americas

Resultaträkning	2003 MSEK	2002 MSEK	2003 MUSD	2002 MUSD
Omsättning, externt	8 625	10 545	1 069	1 086
Omsättning, internt	32	88	4	9
Omsättning	8 657	10 633	1 073	1 095
Organisk tillväxt	-2%	2%	-2%	2%
Rörelseresultat före goodwill-avskrivningar (EBITA)¹	1 428	1 728	176	178
Rörelsemarginal före goodwill-avskrivningar (EBITA) ¹	16,5%	16,3%	16,5%	16,3%
Goodwillavskrivningar	-331	-375	-41	-39
Rörelseresultat (EBIT)¹	1 097	1 353	135	139
Rörelsemarginal (EBIT) ¹	12,6%	12,8%	12,6%	12,8%

Sysselsatt kapital

Sysselsatt kapital	7 528	9 711	1 046	1 109
- varav goodwill	5 010	5 930	696	677
Avkastning på sysselsatt kapital ¹	12,4%	12,2%	12,4%	12,2%
Avkastning på sysselsatt kapital före goodwill ¹	43,8%	39,2%	43,8%	39,2%

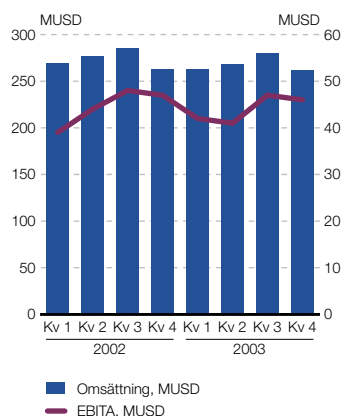
Kassaflöde

Rörelseresultat före goodwill-avskrivningar (EBITA) ¹	1 428	1 728	176	178
Avskrivningar (exkl goodwill-avskrivningar)	250	312	31	32
Rörelsens nettoinvesteringar	-212	-281	-26	-29
Förändring av rörelsekapitalet ¹	61	96	8	10
Kassaflöde¹	1 527	1 855	189	191

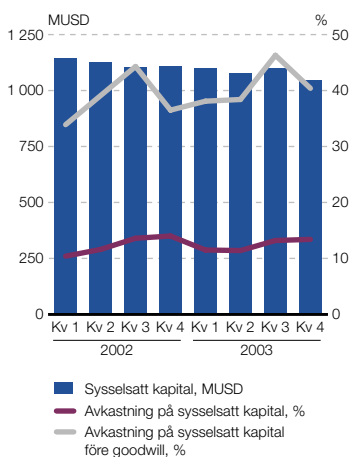
Medelantal anställda	10 091	10 363	10 091	10 363
----------------------	--------	--------	--------	--------

¹ Exklusive jämförelsestörande poster.

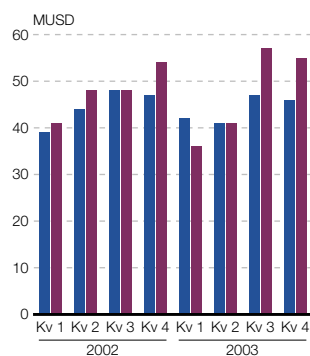
OMSÄTTNING / EBITA



SYSSELSATT KAPITAL / AVKASTNING PÅ SYSSELSATT KAPITAL



EBITA / KASSAFLÖDE





besparingar har också kunnat genomföras i de fasta kostnaderna.

I Chile har koncernbolaget Poli befast sin marknadsledande ställning genom sitt franchising-liknande PuntOkey-program, med butikskedjor i köpcentra och tunnelbanestationer.

Verksamheten idag

Utsikterna till organisk tillväxt i en nära framtid kommer att vara fortsatt begränsade tills en stadigvarande förbättring kan ses i den amerikanska konjunkturen. Ett program för att öka det elektromekaniska produktutbudet har tagits fram där majoriteten av produkterna bör kunna lanseras under 2004.

Tack vare omorganiseringen av de amerikanska enheterna under 2001 har Americas klarat sig igenom lågkonjunkturen med i stort sett oförändrat resultat. Den operationella effektiviteten har förbättrats i hela den amerikanska organisationen. En kampanj har genomförts för att öka innovationstakten, förkorta tiden för att få fram nya produkter, maximera resursutnyttjandet och minimera produktionskostnaderna. Decentraliseringen inom organisationen har både förbättrat ansvarsfördelningen och bibehållit en hög entusiasm.

Gemensamma ansträngningar riktade mot slutanvändare som skolor, universitet, sjukhus och större företag har

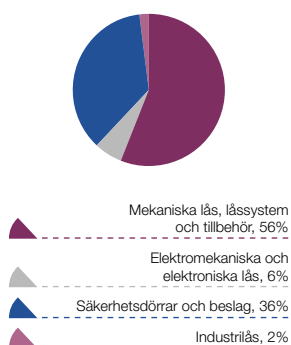
lett till ökad efterfrågan inte bara på enskilda produkter utan också på flera av koncernens helhetslösningar. HES, Securitron, Sargent och SALock (en extern affärspartner), har till exempel samarbetat för att utveckla en affärslösning som riktar sig till paketdistributörer. Det möjliggör för mottagare att, genom en unik pinkod, få tillgång till sina paket vid en tidpunkt som passar dem. Ökat samarbete med arkitekter och distributörer har säkrat ett stigande antal projekt.

Den närmaste framtiden

Starka varumärken är särskilt viktiga i konjunkturnedgångar. ASSA ABLOY har fler än 25 aktivt marknadsförda varumärken i USA. De står för kvalitet och pålitlighet bland professionella låssmeder, arkitekter och i byggbranschen. Medeco, Yale, Sargent, Corbin Russwin, Norton, Ceco och Curries är några välkända namn i branschen. Som ett led i koncernens tvååriga handlingsprogram ska dessa varumärkens profil utvecklas inom specifika områden.

Americas har lyckats minska antalet leverantörer genom att arbeta med två regionala inköpsgrupper. Fler och fler leveransavtal tecknas nu mellan koncernbolagen inom hela ASSA ABLOY. Yale bygger nu sitt produktutbud för bostäder på leveranser från TESA i Mexiko och Guli i Kina.

AMERICAS – OMSÄTTNING
PER PRODUKTGRUPP



De välkända varumärkena Corbin Russwin, Sargent och Yale har starka positioner på den nordamerikanska marknaden. Det ger dem stora möjligheter att lyckas i marknadsföringen av kompletta säkerhetslösningar för dörrar. Bolagen har haft verksamhet i ungefär 150 år och har ett brett produktutbud med en stor bas av installerade lås.

Där det är möjligt använder sig divisionen av koncernens resurser och produkter för korsförsäljning och gemensam tillverkning och utveckling.

Ökat fokus sätts även på "channel management". ASSA ABLOY erbjuder till exempel distributören effektiva säljverktyg och har skapat system för direktförsäljning via Internet, vilket förenklar beställningsprocessen och stärker kundrelationen.

På längre sikt

Americas ska fortsätta att inrikta sig på varumärkespositionering och på att anpassa sin strategi för att möta de nya marknadsbehoven. Likaså att dra nytta av koncernsynergier inom produktutveckling, tillverkning och försäljning. Viktiga steg i denna process har tagits via den nya gemensamma låsfabriken i Mexiko, samordningen av karm-, dörr- och dörrstängartillverkningen i USA och via förflyttningen av viss tillverkning till Mexiko. I några enheter kommer antalet FoU-projekt att minskas för att effektivisera användningen av de gemensamma FoU-resurserna.

Flera nya produkter tas fram och då särskilt högsäkerhetsprodukter och elektromekaniska lås för byggmarknaden. ASSA ABLOY har startat utbildningar för att öka kunskaperna hos de främsta distributörerna. En ny försäljningsgrupp med inriktning på den växande marknaden för högskolor och universitet har också bildats. Koncernen

ökar produktutvecklingstakten och lanserar kontinuerligt nya beslagsprodukter och teknologier.

Mexiko är ett land med stark tillväxtpotential både inom försäljning och tillverkning. ASSA ABLOY förväntar sig också en bättre utveckling i Brasilien när den politiska stabiliteten på denna stora marknad blir bättre. Konsolideringen av koncernens latinamerikanska enheter (liksom övriga amerikanska enheter) till en enda marknadsregion kommer definitivt att hjälpa ASSA ABLOY att utnyttja synergieffekterna och koncernens gemensamma styrka.

PRIORITERINGAR

Den närmaste framtiden

- Vända lågpresterande bolag
- Förbättra försäljnings- och marknadsinsatserna
- Upprätthålla en helhetssyn på operationell effektivitet

På längre sikt

- Erbjud lösningar som svarar på det ökade säkerhetsbehovet efter 11 september 2001
- Informera marknaden om vikten av högsäkerhets- och utrymningslösningar
- Öka marknadsnärvaron med elektromekaniska produkter



Mexiko är ett land med stark tillväxtpotential både inom försäljning och tillverkning.

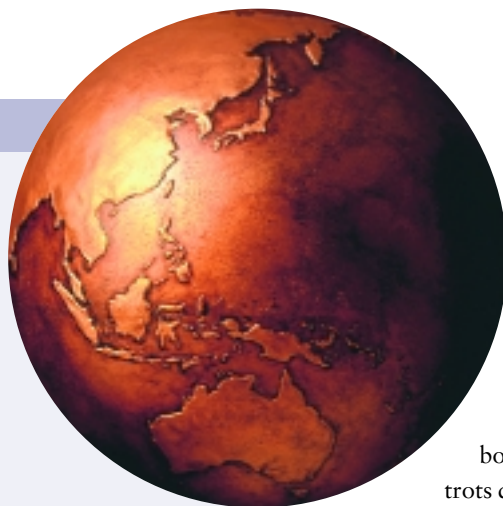
Framgångar i Australien ger möjligheter till tillväxt i Asien

ASIA PACIFIC



Geoff Norcott

”Vår högsta prioritet är att utveckla försäljnings- och distributionskanalerna på de ledande asiatiska marknaderna.”



Australien är fortfarande marknadsledande inom både den kommersiella sektorn och bostadssektorn och Interlock är den ledande leverantören till bostadsmarknaden i Nya Zeeland. Interlock har också en betydande exportförsäljning till OEM-marknader (Original Equipment Manufacturer) i bland annat USA och bolaget har lyckats teckna nya kontrakt trots den stagnerande konjunkturen där.

Större delen av försäljningen på bostads-

marknaden har hittills varit inriktad på uppgradering av installerade lås. De stora utvecklingsmöjligheterna finns på marknaden för nybyggnation och där pågår arbete för att öka försäljningen. Omkring 130 000 nya bostadshus byggs varje år i Australien, men för närvarande har Lockwood bara en begränsad marknadsandel inom detta segment och försäljningen sker mestadels via OEM-försäljning till dörr- och fönstertillverkare. Interlock har en liknande ställning i Nya Zeeland.

Lockwood tog nya initiativ för att förbättra positionen på bostadsmarknaden under året. Nyckelsystemet Home Locking Solutions är baserat på en enda spårningsbar registrerad nyckel. När huset byggs kan byggfirman använda en enda nyckeln till alla dörrar i huset tills det är färdigbyggt. Byggfirman kan övervaka underleverantörernas användning av nyckeln, eftersom den kan spåras, och på så sätt förhindra stöld. När huset är klart får köparen en ny nyckel från Lockwood i stället för den gamla, som då inte längre fungerar. Systemet (Traka-key) är kostnadseffektivt och mycket säkert och det kan endast installeras om det finns Lockwood-lås i huset. Det nya systemet bidrar redan positivt till bolagets försäljning inom marknadssegmentet och välkomnas av försäkringsbolag och byggorganisationer.

Inom divisionens asiatiska marknader inverkade utgallringen av olönsamma produkter vid årets början positivt på marginalerna och lanseringen av nya produkter gav viss

ASSA ABLOYs division Asia Pacific täcker ett stort geografiskt område med mycket skiftande kulturella och ekonomiska förhållanden. Asia Pacific står för 7 procent av koncernens totala försäljning. I den nya divisionen ingår koncernens bolag i Australien och Nya Zeeland samt Guli – Kinas största låstillsverkare – och försäljningsbolag i Sydostasien. Divisionen har fyra produktionsenheter, fem försäljningsbolag och 3 500 anställda. I divisionens geografiska ansvarsområde ingår också till exempel Indien, Japan och Korea, vilket innebär stora möjligheter till framtida tillväxt då Asiens ekonomier hämtar sig efter år av lågkonjunktur. Divisionen har därför stor tillväxtpotential under de närmaste åren.

Australien och Nya Zeeland har undgått den ekonomiska nedgång som har drabbat en stor del av den övriga världen. Den årliga ökningen av ny- och ombyggnation, som har uppgått till mellan 6 och 7 procent, bedöms kunna öka till tvåsiffriga procenttal inom vissa sektorer.

Under 2003 har samtliga ASSA ABLOYs bolag i Australien och Nya Zeeland visat tillväxt. Lockwood i



Lockwood i Australien har de senaste åren satsat mer på högsäkerhetsprodukter och har utnyttjat koncernens styrka och expertis inom området. Ett exempel är Twin låssystem som är baserat på en teknologi utvecklad av Assa i Sverige.

tillväxt under det första kvartalet. Divisionen påverkades negativt av den allmänt svaga konjunkturen och nedgången har varit särskilt märkbar i Hongkong och Singapore där nybyggnationen tidigare ökade starkt. Försäljningen ligger därför på en ganska låg nivå, även om försäljningen i Thailand och Malaysia har varit tillfredsställande mot bakgrund av förhållandena på marknaden.

Guli i Kina behåller sin ställning som marknadsledande låstillverkare, men förhoppningarna om expansion i landet har ännu inte infriats. Den kinesiska marknaden är både fragmenterad och snabbväxande. De flesta låstillverkare betonar design mer än ökad säkerhet och det innebär både en utmaning och en möjlighet för ASSA ABLOY då kraven på marknaden ökar. Uppmärksammade evenemang, som olympiaden i Peking 2008, ger möjligheter att presentera koncernens filosofi och tekniska lösningar.

I slutet av 2003 ökade tillverkningen på Guli i Guangdong-provinsen då fabriken började producera pro-

Finansiell översikt, Asia Pacific

Resultaträkning	2003 MSEK	2002 MSEK	2003 MAUD	2002 MAUD
Omsättning, externt	1 506	1 490	288	283
Omsättning, internt	109	123	21	24
Omsättning	1 615	1 613	309	307
Organisk tillväxt	5%	6%	5%	6%
Rörelseresultat före goodwill-avskrivningar (EBITA)¹	240	205	46	39
Rörelsemarginal före goodwill-avskrivningar (EBITA) ¹	14,9%	12,8%	14,9%	12,8%
Goodwillavskrivningar	-52	-53	-10	-10
Rörelseresultat (EBIT)¹	188	152	36	29
Rörelsemarginal (EBIT) ¹	11,8%	9,5%	11,8%	9,5%

Sysselsatt kapital

Sysselsatt kapital	1 513	1 585	280	320
– varav goodwill	839	848	155	171
Avkastning på sysselsatt kapital ¹	11,8%	5,7%	11,8%	5,7%
Avkastning på sysselsatt kapital före goodwill ¹	32,3%	17,3%	32,3%	17,3%

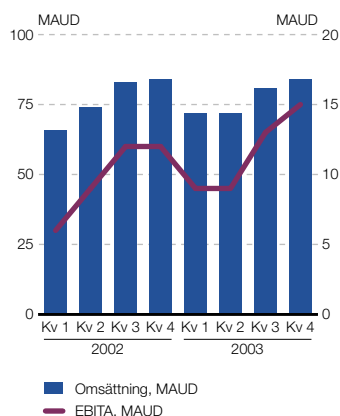
Kassaflöde

Rörelseresultat före goodwill-avskrivningar (EBITA) ¹	240	205	46	39
Avskrivningar (exkl goodwill-avskrivningar)	56	58	11	11
Rörelsens nettoinvesteringar	-53	-74	-10	-14
Förändring av rörelsekapitalet ¹	-28	37	-5	7
Kassaflöde¹	215	226	42	43

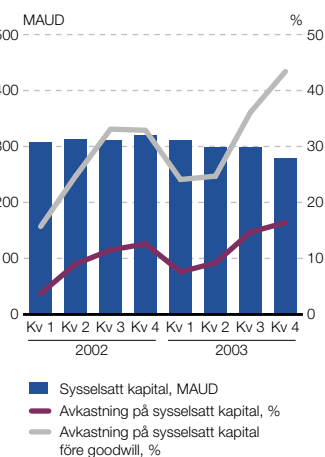
Medelantal anställda	3 507	3 696	3 507	3 696
----------------------	-------	-------	-------	-------

¹ Exklusive jämförelsestörande poster.

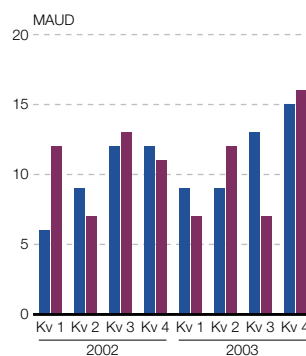
OMSÄTTNING / EBITA



SYSSELSATT KAPITAL / AVKASTNING PÅ SYSSELSATT KAPITAL



EBITA / KASSAFLÖDE





duktur åt andra koncernbolag, exempelvis mekaniska lås för leverans till Storbritannien och dörrstängare till hela koncernen. Divisionen har under en längre tid förberett att flytta en större andel av produktionen från Australien och Nya Zeeland till lågkostnadsländer som exempelvis Kina. ASSA ABLOY ser anläggningarna i lågkostnadsländer som en del i koncernens framtida produktstrategi snarare än som tillverkare av redan etablerade produkter.

Inom Asia Pacific är nya produktprogram särskilt viktiga för affärsutveckling och ökade marknadsandelar. Produkterna i den omfattande produktportföljen uppdateras vart tredje år, vilket skiljer sig från andra delar av världen där försäljningen av etablerade produkter är viktigare.

I hela divisionen minskas kostnaderna genom omstrukturering av bolagens verksamheter och effektivisering av administrativa rutiner. På detta sätt har man kunnat öka omsättningen med cirka 10 procent utan att öka antalet anställda.

Verksamheten idag

De viktigaste marknaderna är Australien, Nya Zeeland och Kina. Lockwood i Australien och Interlock i Nya Zeeland har båda en ledande ställning på sina respektive hemmarknader. Det ger dem en stark förhandlingsposition mot leverantörer av komponenter i fråga om priser och leveranser. Det ger dem också en möjlighet att både påverka kvaliteten på de låslösningar som erbjuds på marknaden och att arbeta för bättre låsstandarder. De mindre och mer specialiserade bolagen, som Abloy och Trimec i Australien och

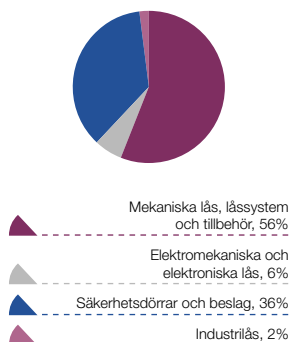
Lockwood Arrow i Nya Zeeland, spelar en viktig roll som leverantörer av elektromekaniska produkter och andra avancerade produkter. De växer för närvarande med cirka 20 procent årligen.

De största tillväxtmöjligheterna i form av försäljningsvolym och marknadsandelar finns i Asien där marknaden växer snabbt. Ett antal specifika förvärv är planerade under de kommande åren där syftet är att koncernen ska få en bättre distributionsbas för nya och etablerade produkter.

De snabba sociala och ekonomiska förändringarna i Asien leder till ett växande behov av de produkter, lösningar och tjänster på säkerhetsområdet som ASSA ABLOY kan erbjuda. Utvecklingen i Shanghai är ett exempel som har dragit till sig en våg av nyinvesteringar från utlandet. Många företag från väst etablerar sig där och i andra liknande städer. Koncernen arbetar nu med att utveckla distributions- och försäljningsorganisationen på utvalda asiatiska marknader. När det är gjort är möjligheterna för tillväxt i Asia Pacific goda.

På den snabbt växande marknaden för elektromekaniska lås är ASSA ABLOYs division Global Technologies med god marginal den ledande aktören. I Australien och Nya Zeeland säljs elektromekaniska produkter via ett flertal distributörer. Trimec står för 70–80 procent av försäljningen av elslutbleck i Australien. Målet är att uppnå en stark ställning i Asien genom att samordna elektromekaniska produkter med regionens egna lokalt tillverkade kärnprodukter.

**ASIA PACIFIC – OMSÄTTNING
PER PRODUKTGRUPP**



Guli Security Products Limited är den största och mest avancerade tillverkaren av högkvalitativa låsprodukter i Kina.

Den närmaste framtiden

Lockwood är det överlägset starkaste varumärket i Australien med en hög marknadsandel och cirka 65 procents igenkänningsgrad. I Asien finns det många varumärken som konkurrerar om marknadsandelar och ASSA ABLOY håller för närvarande på att utvärdera koncernens varumärken i Asien. Målet med ASSA ABLOYs varumärkesstrategi inom Asia Pacific är att skapa en grupp av sex eller sju stora varumärken – att jämföra med de 20 eller 30 som finns i dag. Varumärkesstrategin kommer att genomföras under 2004.

Etableringen av de nya varumärkesplattformarna kommer att följas av insatser för att stärka den lokala närvaron i Asien. I de fall där det är nödvändigt kommer detta att ske genom att man förvärvar antingen ett tillverkningsföretag eller en distributionsbas.

På längre sikt

Policyn med konstant produktförnyelse kräver hög utvecklingstakt och det uppnås bara med stöd i teknik från andra koncernbolag.

Den interna handeln i koncernen ökar hela tiden. Bolagen i Asia Pacific säljer redan många produkter från andra koncernbolag. Guli levererar också tillhållarlås och utanpåliggande lås till Storbritannien samt enklare dörrstängare till bland annat Australien och Nya Zeeland. Koncernen undersöker vilka nya produktserier, exempelvis dörreglar och andra mindre avancerade produkter, som kan tillverkas

av Guli i Kina. Ambitionen är att skapa ett nytt produktutbud som kan användas inom hela koncernen.

ASSA ABLOY ska växa i Asien främst genom strategiska förvärv som ger koncernen tillverkningsresurser och distributionskanaler.

Asia Pacific har som målsättning att nå 5–10 procents årlig organisk tillväxt. Det kräver att kunskanndet utnyttjas i de etablerade bolagen i Australien och Nya Zeeland för att stödja de höga tillväxtmålen i Asien.

PRIORITERINGAR

Den närmaste framtiden

- Öka närvaron i Asien
- Utveckla den kinesiska marknaden
- Nya varumärkesplattformar
- Ökad korsförsäljning

På längre sikt

- Bygga ledande marknadsposition i Asien
- Lönsam tillväxt
- Ökad outsourcing till Asien baserat på kostnadsläget
- Utveckla nya gemensamma produktplattformar



De närmaste åren är utveckling av den kinesiska marknaden en av prioriteringarna.

Växande efterfrågan på elektromekaniska produkter

GLOBAL TECHNOLOGIES



Joseph J. Grillo

”Elektromekaniska produkter erbjuder kunden stora fördelar i form av ökad säkerhet, användarvänlighet och flexibilitet. För att nå sin maximala marknadspotential kräver de särskilda försäljnings- och serviceinsatser och snabb respons på frågor och synpunkter från kunderna.”

Division Global Technologies står för 17 procent av ASSA ABLOYs totala försäljning. Divisionen har 10 produktionsenheter, 41 försäljningsbolag och har 2 600 anställda.

Global Technologies är koncernens världsomspännande organisation för högteknologiska produkter och tjänster. Divisionen består av tre sektorer:

- Identification Technology Group (ITG), identifieringsteknik med väl kända varumärken inom området elektronisk passerkontroll som HID, Indala och ACG.
- Dörrautomatikgruppen som består av Besam, världsledande leverantör av dörrautomatik.
- ASSA ABLOY Hospitality består bland annat av två ledande bolag och varumärken med inriktning på hotell och kryssningsfartyg: VingCard och Elsafe.

Genom omorganisationen har ASSA ABLOY börjat realisera synergivinster som kan göras inom produktutveckling, försäljning, produktion och distribution inom divisionen Global Technologies.

ITGs utveckling under 2003 var lovande. Försäljningen gick bra i Nordamerika, som står för 70 procent av ITGs totala försäljning, och i Europa.

I Europa inledde ITG en expansionsstrategi för ökad produktions-, försäljnings- och distributionskapacitet och därefter introducerades ett antal nya produkter.

Under året gjordes fyra strategiska förvärv i Europa med syfte att bredda produktions- och försäljningsbasen.

På området dörrautomatik visade Besam en stark resultatökning i Europa under 2003. I Nordamerika hade Besam en tillfällig försäljningsnedgång, delvis på grund av ett antal strukturella problem. Bolaget arbetar aktivt med att utveckla den lönsamma servicedelen av verksamheten. Dessutom räknar man med betydande kostnadsbesparingar inom produktionen efter förflyttningen av tillverkningen till Yales anläggning i Charlotte i North Carolina, som slutfördes under 2003.

Försäljningen för ASSA ABLOY Hospitality påverkas även fortsättningsvis av dålig beläggning inom hotellbranschen över hela världen och av höga fasta kostnader beroende på överkapacitet i produktionen. Kostnaderna i kombination med ofördelaktiga valutaeffekter både för produktionen i Europa och försäljningen i Nordamerika – den största enskilda marknaden – påverkar fortfarande marginalerna negativt.

Resultatet för Global Technologies var som helhet gott, trots den stagnerande försäljningen inom hotellsektorn,

Besam utvecklar, marknadsför och underhåller ett brett sortiment automatiska dörrsystem. Sortimentet består av automatiska skjut-, slag- och karusell-dörrar som främst återfinns inom detaljhandeln, sjukvården samt inom hotell- och transportsektorn. Automatiska dörrsystem från Besam kompletteras med skräddarsydda lösningar för service och underhåll, något som maximerar dörrarnas livslängd och förhindrar onödiga driftsstörningar.



med goda vinstmarginaler för både ITG och för dörrautomatik.

Verksamheten idag

ITG är för närvarande den snabbast växande delen inom Global Technologies med ökad försäljning och vinst på alla marknader. ITG består av tre amerikanska tillverkningsföretag, HID, Indala och Card Technologies & Services (CTS), samt ett USA-baserat forsknings- och utvecklingscentrum och fyra försäljnings- och distributionsbolag i Europa, Asien och Latinamerika.

Under 2003 förvärvade ITG ytterligare fyra bolag i Europa – Interlock, Metget, Sokymat och ACG. Alla är specialiserade på den teknik för radiofrekvensidentifiering (RFID) som redan används av HID och Indala. RFID är en teknik för kontaktlös elektronisk identifiering med hjälp av en radiolänk mellan kort och läsare. Dess främsta användningsområde är passerkontroll i kommersiella byggnader,

Finansiell översikt, Global Technologies

	2003 MSEK	2002 MSEK
Resultaträkning		
Omsättning, externt	4 093	3 194
Omsättning, internt	84	91
Omsättning	4 177	3 285
Organisk tillväxt	6%	0%
Rörelseresultat före goodwill-avskrivningar (EBITA)¹	542	450
Rörelsemarginal före goodwill-avskrivningar (EBITA) ¹	13,0%	13,7%
Goodwillavskrivningar	-238	-186
Rörelseresultat (EBIT)¹	304	264
Rörelsemarginal (EBIT) ¹	7,3%	8,0%

Sysselsatt kapital

Sysselsatt kapital	5 288	5 519
– varav goodwill	4 189	4 380
Avkastning på sysselsatt kapital ¹	5,6%	6,1%
Avkastning på sysselsatt kapital före goodwill ¹	46,5%	45,0%

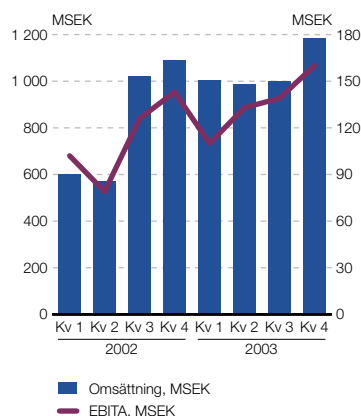
Kassaflöde

Rörelseresultat före goodwill-avskrivningar (EBITA) ¹	542	450
Avskrivningar (exkl goodwill-avskrivningar)	81	63
Rörelsens nettoinvesteringar	-64	-49
Förändring av rörelsekapitalet ¹	-10	76
Kassaflöde¹	549	540

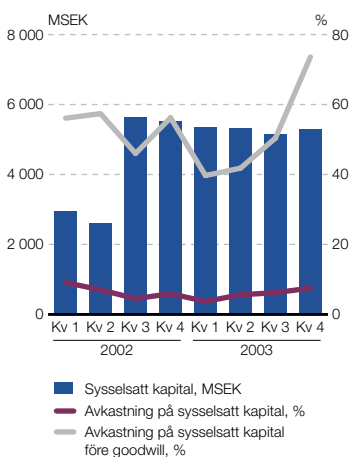
Medelantal anställda	2 574	1 676
----------------------	-------	-------

¹ Exklusive jämförelsestörande poster.

OMSÄTTNING / EBITA



SYSSELSATT KAPITAL / AVKASTNING PÅ SYSSELSATT KAPITAL



EBITA / KASSAFLÖDE





inom institutioner eller bostadshus. Tekniken börjar förfinas alltmer, via användning av högre frekvenser, smartare kort med högre lagringskapacitet, mer avancerad krypteringsteknik och nya metoder för verifiering av användarnas behörighet.

Tack vare det ökande samarbetet med koncernbolag visar Besams dörrautomatikverksamhet i Europa och i Sydostasien allt bättre resultat, särskilt i Sverige, Finland, Tyskland och Australien. På den mycket konkurrensutsatta nordamerikanska marknaden väntas flytten av bolagets tillverkning till Yales huvudfabrik få en snabb och positiv inverkan, vilken förstärks av fortsatt expansion på serviceområdet.

Inom hotellbranschen syns tecken på en mer stabil marknadsutveckling efter den långa nedgångsperiod som följde efter terroristattackerna mot World Trade Center. ASSA ABLOY Hospitality har nått vissa förbättringar tack vare utökade marknadsföringsåtgärder och till följd av samverkansvinster på kostnads- och försäljningsområdena genom ett närmare samarbete med ITG och andra koncernbolag. Dessa förbättringar är särskilt viktiga i den ökande konkurrensen på den nordamerikanska marknaden.

En viktig åtgärd är att ASSA ABLOY utökar den lönsamma serviceverksamheten. Det har redan varit mycket framgångsrikt i Storbritannien och det finns god tillväxtpotential i hela världen då låslösningar för hotellbranschen blir alltmer avancerade och tekniskt komplexa.

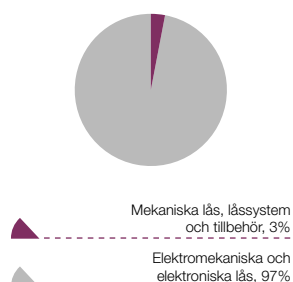
Den närmaste framtiden

För att säkerställa fortsatt tillväxt och goda vinstmarginaler har ASSA ABLOY gått in i en utvecklingsfas där den gemensamma koncernstyrkan utnyttjas. Arbetet har redan påbörjats genom att nya initiativ tagits som till exempel förflyttning eller samordning av produktionsresurser och förbättringar av inköpsrutiner.

För att fullt ut utnyttja koncernens kunskaper och att maximera samverkansvinster ska ASSA ABLOY, i mycket större utsträckning än tidigare, tillämpa gemensamma plattformar för försäljning, hantering av viktiga kunder, administration och utbildning. ASSA ABLOY har redan minskat antalet leverantörer och därmed erhållit mer fördelaktiga priser.

En av de stora tillgångarna för en global koncern som ASSA ABLOY är den stora blandningen av lokala, regionala och globala varumärken. Koncernen arbetar med allt viktigare frågor som rör varumärkesprofilering på olika nivåer. ASSA ABLOY Hospitality har tillkommit som en övergripande försäljningsorganisation för olika varumärken. I fallet dörrautomatik är Besam med sin världsomfattande marknadstäckning ett varumärke som känns igen överallt. Inom identifiering kommer ITG även i fortsättningen att använda flera olika varumärken för att närma sig olika kundkategorier. Koncernen förstärker även inriktningen på vertikal marknadssegmentering via gemensamma varumärkesprofiler och undersöker också olika sätt att använda namnet ASSA ABLOY i fler sammanhang.

**GLOBAL TECHNOLOGIES – OMSÄTTNING
PER PRODUKTGRUPP**



HIDs iClass-teknologi är en stor investering i smart cards med multi-applikationer. Kortet kan till exempel användas för att kontrollera access till dörrar, betala måltider i kafeterian och logga in eller ut på datanätverket tack vare den stora lagringskapaciteten, snabbare dataöverföring och större säkerhetsbaserad kryptering. För att uppnå ytterligare säkerhet, kan iCLASS-kortet även lagra kortägarens biometrisk fingeravtrycksmönster.

På längre sikt

Verksamheten inom Global Technologies präglas av fokus på framtidsinriktade lösningar. Den fortsatta framgången för bolagen i divisionen är avhängig deras förmåga att konkurrera aggressivt genom att erbjuda nya och sofistikerade produkter som överträffar kundernas förväntningar.

IITG innebär det smartare kort som ger högre säkerhet och har fler användningsområden. Inom passerkontroll ökar efterfrågan på kort för system med biometriska funktioner, vilka kan lagra verifiering av fingeravtryck och iris. På hotellmarknaden kommer den framtida tillväxten till stor del att bero på den bas av redan installerade lås där marknaden nu erbjuds integrering av nycklar och smarta kort. Inom området dörrautomatik ger tjänster med högre marginal bäst avkastning på investerat kapital, men dessa tjänster måste kombineras med ett produktutbud som hela tiden är det tekniskt mest avancerade.

Generellt är framtidsutsikterna lovande för de elektromekaniska lås som nu introduceras världen över. Dessa lås ger kunden mycket stora fördelar i form av säkerhet, användarvänlighet och flexibilitet.

Under 2003 presterade Global Technologies en sämre avkastning på sysselsatt kapital, som ligger på 6 procent, än resten av koncernen på grund av stora goodwillposter. ASSA ABLOY ska öka försäljnings- och vinstmarginalerna genom att expandera den lönsamma serviceverksamheten och genom selektiva förvärv som ger ASSA ABLOY tillgång till nya produkter, marknader och ännu bättre möjligheter till framtida tillväxt.

PRIORITERINGAR

Den närmaste framtiden

- Ta tillvara på synergier inom divisionen
- Återställa Besam USAs position och styrka
- Förbättra kostnadsnivån inom ASSA ABLOY Hospitality
- Utveckling av förvärvade enheter inom ITG Europa

På längre sikt

- Erbjuder ett brett produktutbud till befintliga kunder
- Öka värdet för slutkunden genom helhetslösningar
- Utveckla koncernstyrkan



Inom passerkontroll ökar efterfrågan på kort för system med biometriska funktioner, vilka kan lagra verifiering av fingeravtryck och iris.



Hotell Elektroniska lås på hotell ger total nyckelkontroll och 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. Det innebär också att man kan skapa en användarlogg över besök i hotellrum vid till exempel städning och underhåll. Gästen kan dessutom använda sitt passerkort för rummet till transaktioner i hotellets restauranger, affärer och kasinon.



Säkerhet, trygghet och användarvänlighet

Förvaltningsberättelse 2003

ASSA ABLOY ABs (publ.) org.nr 556059-3575 årsredovisning innehåller koncernens redovisning för verksamhetsåret 1 januari–31 december 2003.

Väsentliga händelser

Ny VD och koncernchef

Bo Dankis utnämndes till ny VD och koncernchef för ASSA ABLOY i mars 2003.

Ny organisation

ASSA ABLOY har under året anpassat sin organisation för att öka flexibiliteten och snabbare kunna ta tillvara möjligheter på marknaden. Elva regioner har ersatts av tre divisioner, EMEA – Europa, Mellanöstern och Afrika, Americas – Nord- och Sydamerika, Asia-Pacific – Asien, Australien och Nya Zeeland plus Global Technologies – en division för globala produkter, dörrautomatik, identifiering och lösningar för den internationella hotellindustrin. Ledningsgruppen har ändrats från sjutton personer till sju.

Tvåårigt handlingsprogram (Leverage and Growth)

Ett handlingsprogram har startats för att utveckla koncernens styrka och skapa en bas för varaktig tillväxt. Mål har definierats för samtliga divisioner (EMEA, Americas, Asia Pacific och Global Technologies). ASSA ABLOY ökar härmed fokus på innovationer, marknadsaktiviteter, ”channel management” och varumärkesutveckling. Lågpresterande bolag kommer att ”vändas” eller läggas ned innan utgången av 2004. Förenklingar i den operationella strukturen och ytterligare ökat tempo inom inköpssamordning kommer att skapa väsentliga besparingar. Kostnaden för programmet uppgår till 1 320 MSEK med en återbetalningstid på mindre än tre år.

Dessa kostnader är till största delen hänförliga till divisionerna EMEA och Americas. 935 MSEK utgörs av likviditetspåverkande poster, främst avseende reducering av personal med 1 400 personer. Nedskrivning av tillgångar har gjorts med 385 MSEK. Från och med 2005 beräknas de årliga besparingarna uppgå till 450 MSEK. Halva besparingsnivån beräknas uppnås under 2004.

JÄMFÖRELSESTÖRANDE POSTER

MSEK	Total kostnad	Varav likviditetspåverkande	Varav nedskrivningar	Reducering personal, antal
EMEA	860	760	100	1 100
Americas	230	50	180	100
Asia Pacific	120	40	80	–
Global Technologies	110	85	25	200
Totalt	1 320	935	385	1 400

För EMEAs del är programmet inriktat på produktivitetshöjningar vilka i huvudsak uppnås genom reduktion av antalet anställda. Inom Americas ligger tonvikten på lågpresterande bolag. Asia Pacifics del av programmet avser konsolidering av produktionen medan slutligen Global Technologies del är inriktat på att realisera synergier inom Identifieringsverksamheten i Europa.

Förvärv inom Global Technologies

ASSA ABLOY Identification Technology Group förvärvade per den 1 januari Interlock Holding AG i Schweiz. Svenska Metget AB förvärvades per den 1 juli och det schweiziska bolaget Sokymat S.A förvärvades per den 1 november. Bolagen utvecklar, tillverkar och marknadsför transponders till passerkontrollkort, industriell logistik och andra viktiga applikationer för identifiering via radiofrekvens. Förvärven för med sig viktiga synergier samt högteknologisk tillverkning och utveckling.

Per den 1 november förvärvades verksamheten för identifieringsteknologi från ACG (Advanced Component Group AG) samt aktierna i OMNIKEY AG. ACG är en oberoende distributör och teknikleverantör inom marknaden för identifiering via radiofrekvens och smarta kort. OMNIKEY är ledande tillverkare av läsare för smarta kort med fokus på IT-applikationer. Bolaget kompletterar ASSA ABLOYs styrka inom läsarteknologi genom att addera IT-applikationer. ACG är baserat i Tyskland med distributions- och försäljningsaktiviteter i Europa, Mellanöstern, Asien, Australien, Nord- och Sydamerika. Förvärvet ger ASSA ABLOY betydande djup och styrka i hela värdekedjan av radiofrekvensiell identifiering och smarta kort, samt tillgång till viktig teknologi och leverantörsavtal.

Förvärvspriset för förvärven på skuldfri bas uppgår sammantaget till 520 MSEK. Den goodwill som uppkommer i samband med förvärven uppgår till 357 MSEK. Bolagens försäljning för 2004 beräknas uppgå till 800–900 MSEK med initialt begränsad lönsamhet. Förvärven kommer att bidra till vinst per aktie från 2004.

Förvärv inom Americas

De resterande 20 procent av aktierna i ASSA ABLOY Door Group förvärvades per den 1 juli, från joint venture parten SPX Corporation. Köpeskillingen uppgick till 80 MUSD och medför ytterligare avdragsgill goodwill om 60 MUSD. Transaktionen bidrar till vinst per aktie från förvärvsdatumet.

Förvärv inom EMEA

Nemef BV i Holland samt Corbin Srl i Italien förvärvades den 5 januari 2004 från Black & Decker i enlighet med det avtal som ingicks i mars 2003.

Förvärvet stärker koncernens position i Holland och Italien och inkluderar välkända varumärken som Nemef och Corbin. Nemef i Apeldoorn, Holland tillverkar och säljer ett komplett utbud av lås och cylindrar. Nemef grundades i början av 1900-talet och är en av Europas ledande tillverkare av låshus. Corbin i Bologna, Italien tillverkar cylindrar samt säljer lås och hänglås.

Förvärvspriset uppgår till 66 MEUR. Den goodwill som uppkommer i samband med förvärvet uppgår till cirka 40 MEUR. Bolagen omsätter tillsammans 50 MEUR med god lönsamhet. Förvärvet kommer att bidra till vinst per aktie från 2004.

Under 2003 har utestående minoritetsposter i effett och Keso förvärvats.

Miljöpåverkan

ASSA ABLOY-koncernen bedriver tillståndspliktig verksamhet enligt svenska miljöbalken i fyra av dotterbolagen i Sverige. Koncernens tillstånds- och anmälningspliktiga 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 samt avfall.

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

Flertalet av enheterna utanför Sverige bedriver tillståndspliktig verksamhet och innehar motsvarande tillstånd enligt lokal lagstiftning.

Legala tvistemål

I årsredovisningen för 2002 angav ASSA ABLOY att företaget Ibortech (Texas) stämt VingCard. Parterna har sedermera förlikats och målet lagts ned. Kostnaden i anledning av tvisten har en försumbar effekt på resultatet.

ASSA ABLOY är part i andra tvistemål för vilka redogörelser dock inte är påkallade med hänsyn till tvisteföremålens storlek, gällande försäkringsskydd, etc.

Redovisningsprinciper

Redovisningsrådets nya rekommendationer för 2003 tillämpas från och med den 1 januari 2003. Tillämpningen har ej föranlett justering av tidigare rapporterade perioder. I övrigt är redovisningsprinciperna oförändrade jämfört med tidigare år.

Ändrad redovisningsprincip 2004

Från år 2004 tillämpar ASSA ABLOY Redovisningsrådets Rekommendation RR 29 ”Ersättningar till anställda” i koncernredovisningen. Reglerna baseras på IAS 19. Pensioner och andra ersättningar efter pensionering har tidigare redovisats enligt de lokala reglerna i varje land. Övergången till RR 29 innebär att koncernens egna kapital efter avdrag för uppskjuten skatt påverkas negativt med cirka 700 MSEK. ASSA ABLOY kommer att redovisa denna effekt som korrigeringspost i ingående eget kapital den 1 januari 2004. Övergången i sig påverkar således vare sig resultat eller kassaflöde. Förändringen ändrar ej ASSA ABLOY-koncernens förpliktelser mot sina anställda.

Övergång till IFRS 2005

Från år 2005 kommer ASSA ABLOY att rapportera enligt International Financial Reporting Standards (IFRS, tidigare IAS). I delårsrapporten för första kvartalet 2005 och i årsredovisningen för 2005 kommer en avstämning att finnas mellan de finansiella rapporterna 2004 enligt IFRS och enligt bolagets nuvarande redovisningsprinciper.

Redovisningsrådets rekommendationer har gradvis närmat sig IFRS. Fortfarande kvarstår dock ett antal skillnader mellan Rådets rekommendationer och IFRS. Baserat på vad som är känt idag kommer de större skillnaderna mellan ASSA ABLOYs nuvarande redovisningsprinciper och de kommande IFRS att vara följande:

- Redovisning av pensioner (denna skillnad försvinner dock genom införandet av RR 29 under 2004).
- Redovisning av finansiella instrument, vilken innebär att fler instrument kommer att redovisas till verkligt värde och som också skärper kraven för att säkringsredovisning ska tillåtas.
- Goodwill och vissa immateriella tillgångar kommer inte längre att skrivas av linjärt. I stället blir det obligatoriskt att varje år undersöka huruvida nedskrivningsbehov föreligger.

Bolagets finansiella rapporter kommer också att påverkas av ändrade krav på klassificering och upplysningar enligt IFRS. Dessa ändringar kommer att påverka nyckeltalen, skillnaderna kan dock ännu ej kvantifieras.

För närvarande ses rapporteringsrutinerna över för att kunna samla in de data som behövs för IFRS-redovis-

ningen. Under 2004 kommer bolaget också att ta in information som ska användas för jämförelsebelopp i delårsrapporter och årsredovisning för 2005. En styrgrupp har etablerats, under ledning av CFO, och ett antal arbetsgrupper som arbetar med dessa frågor. Bokslutet för tredje kvartalet 2004 avses att användas som en test av de nya rutinerna.

Inledande utbildning av relevant personal har genomförts och kommer att kompletteras löpande under 2004. ASSA ABLOY avser att informera aktiemarknaden och analytiker närmare under sista kvartalet 2004 om vilka effekterna kommer att bli på bolagets redovisning när IFRS införs.

Framtidsutsikter

ASSA ABLOY förväntas rapportera stabil försäljning i SEK under 2004. Den organiska och förvärvade omsättnings-tillväxten kommer, vid nuvarande växelkurser, motverkas av negativa valutaeffekter och avvecklade volymer från lågpresterande bolag. Rörelsemarginalen före goodwill-avskrivningar, EBITA, kommer att öka, framförallt genom handlingsprogrammet "Leverage and Growth". Det starka kassaflödet exklusive betalningar avseende omstrukturering kommer att fortsätta.

Långsiktigt förväntar sig ASSA ABLOY att efterfrågan på säkerhet kommer att öka. Fokus på kundnytta och innovationer samt utnyttjandet av ASSA ABLOYs starka position kommer att påskynda tillväxten och förbättra lönsamheten.

Corporate governance

ASSA ABLOY verkar för att verksamheten ska generera god långsiktig avkastning för aktieägare och andra intressenter. En effektiv corporate governance inom ASSA ABLOY kan sammanfattas i ett antal samverkande komponenter som beskrivs nedan.



Ägarförhållande

ASSA ABLOYs huvudägare är Wärtsilä Corporation (7,6 procent av kapitalet och 22,8 procent av rösterna), Investment AB Latour/Säki (8,0 procent av kapitalet och 17,3 procent av rösterna), och Melker Schörling (3,0 procent av kapitalet och 4,5 procent av rösterna). Antalet aktieägare var vid årets slut 26 214.

ASSA ABLOYs aktiekapital uppgick vid årets slut till 366 MSEK fördelat på 19 175 323 aktier av serie A och 346 742 711 aktier av serie B. Samtliga aktier har lika rätt till andel i bolagets tillgångar och resultat. Varje aktie av serie A motsvarar 10 röster och varje aktie av serie B en röst.

Bolagsstämma

Ordinarie bolagsstämma skall hållas inom sex månader efter räkenskapsårets utgång. Aktieägare som är registrerade i aktieboken per avstämningsdagen och är anmälda har rätt att delta på bolagsstämman.

Styrelsen

Styrelsen består av nio ledamöter och två arbetstagarrepresentanter samt två arbetstagarrepresentanter. Styrelsen sammanträder minst fyra gånger per år, varav minst ett möte innebär ett besök i och fördjupad genomgång av ett verksamhetsland. Under 2003 har sju styrelsemöten ägt rum.

Styrelsen beslutar om koncernens övergripande strategi, förvärv av företag och fast egendom. I övrigt ansvarar styrelsen för koncernens organisation och förvaltning enligt aktiebolagslagen. En skriftlig arbetsordning för styrelsearbetet har upprättats som uppdateras årligen liksom en skriftlig VD-instruktion.

Inom styrelsen finns en ersättningskommitté som består av tre personer. Vidare finns en revisionskommitté som

också består av tre personer. Dessa kommittéer syftar till att fördjupa och effektivisera styrelsens arbete i dessa frågor.

Revisionskommittén har tre möten per år varav ett utgörs av det årliga bokslutsmötet vilket äger rum i samband med det ordinarie styrelsemötet. Bolagets revisor deltar vid revisionskommitténs möten. Ansvarsområdet omfattar bland annat genomgång av finanspolicy, granskning av bolagets finansiella rapportering och interna rapporterings- och kontrollsystem samt legala risker. En löpande dialog förs med den valda revisorn. Revisionskommittén utgörs av Melker Schörling (ordförande), Gustaf Douglas och Per-Olof Eriksson.

Från och med 2003 finns även en nomineringskommitté med uppgift att inför kommande bolagsstämmor förbereda val av styrelse, bestämmande av styrelsearvode och därtill hörande frågor. Nomineringskommittén utgörs av Gustaf Douglas (ordförande), Georg Ehrnrooth och Melker Schörling.

Ersättning till styrelse och ledning

Ersättning till styrelsen sker i enlighet med beslut på ordinarie bolagsstämma. Separat arvode för kommittéarbete utgår ej. Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode som fastställs av styrelsen inom ramen för den av bolagsstämman fastställda arvodessumman, vilken totalt uppgår till 3,6 (1,9) MSEK. Styrelsens ordförande och övriga styrelsemedlemmar har inga pensionsförmåner eller avtal om avgångsverderlag. VD och personalens representanter erhåller ej styrelsearvoden. Ersättning till VD och koncernledning granskas av ersättningskommittén och godkänns av styrelsen. Ersättningskommittén granskar även ersättningar till samtliga befattningshavare som är direktrapporterade till personer i koncernledningen. Ersättningskommittén utgörs av Georg Ehrnrooth (ordförande), Melker Schörling och Sven-Christer Nilsson. Ersättningskommittén har haft två sammanträden under 2003.

Ersättning till koncernledningen utgörs av grundlön, rörlig bonus, övriga förmåner och pension. Bonus utgår i huvudsak på grundval av förbättringar i rörelseresultat avseende respektive ansvarsområde jämfört med föregående år. Bonus baserad på organisk tillväxt förekommer. Dessa bonusdelar är maximerade till två tredjedelar i förhållande till grundlönen. Koncernledningen erhåller även bonus baserad på förbättringar av vinst per aktie. Maximalt belopp 2 MSEK per person, utgår om vinst per aktie ökar med 25 procent jämfört med föregående år. Hälften av denna bonus utbetalas följande år medan andra hälften hålls inne under fyra år och växer med en avkastning motsvarande koncernens avkastning på sysselsatt kapital och betalas endast ut under förutsättning att respektive befattningshavare fortfarande är anställd av ASSA ABLOY vid

periodens utgång. Grundtryggheten i pensionsarrangemangen för verkställande direktören samt övriga personer i 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 grundlönen och utgår med 70 procent därav mellan 60 och 65 år och med 50 procent från 65 år och livsvarigt. För verkställande direktören har avtalats om avgångsvederlag uppgående till 100 procent av grundlönen i 24 månader. Vederlaget utgår endast vid uppsägning från företagets sida. Därutöver har verkställande direktören rätt till kompensation för eventuella kostnader i samband med avveckling av boende. För övriga personer i koncernledningen utgår avgångsvederlag med 100 procent av grundlönen i maximalt 12 månader. Lön och löpande pensionspremier har utgått till den tidigare verkställande direktören fram till och med den 26 mars 2003. Därefter utgår inga ersättningar.

ERSÄTTNINGAR OCH ÖVRIGA FÖRMÅNER TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

MSEK	Lön/ Arvode	Bonus	Pensions- kost- nader	Övriga för- måner	Sociala kost- nader	Summa
Styrelsens ordförande	1				0	1
Övriga styrelse- medlemmar	3				1	4
Verkställande direktören	5	0	4	0	3	12
Övriga ledande befattningshavare (6 st)	19	4	5	1	4	33
Totalt	28	4	9	1	8	50

Koncernledningens ägande i ASSA ABLOY

Koncernledningen äger enligt tabellen nedan B-aktier, optioner och har deltagit i det konvertibla förlagslånet 2001/06, serie 1–4, genom aktieköp i ASSA ABLOY Incentive 2001 Holding S.A. Aktierna har anskaffats till marknadsvärde enligt ett erbjudande till samtliga anställda 2001.

KONCERNLEDNINGENS ÄGANDE I ASSA ABLOY 2003-12-31

	B-aktier		Incentive program ¹		Optioner ²	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Bo Dankis	86 000	86 000	10 750	10 750		
Göran Jansson	351 784	351 784	60 000	60 000		
Hans Johansson	646 821	646 821	60 000	60 000		
Geoff Norcott			60 000	60 000	81 065	81 065
Thanasis Molokotos	25 000	25 000	55 000	55 000		
Joseph J. Grillo			32 500	32 500		
Åke Sund	175 000	190 751	60 000	60 000		

¹ Avser motsvarande antal B-aktier, lösenpris 15,8 – 25,3 EUR.

² Avser motsvarande antal B-aktier, lösenpris 118 SEK.

Incentiveprogram

ASSA ABLOY arbetar löpande med att stärka personalens motivation och engagemang i koncernens fortsatta utveckling. Sedan 1995 har flera Incentiveprogram genomförts i syfte att öka personalens ägarintresse i ASSA ABLOY. Över 4 000 anställda i mer än 15 länder deltar i pågående Incentiveprogram.

Verkställande ledning

ASSA ABLOYs operativa verksamhet är uppdelad i fyra olika divisioner. Den verkställande ledningsgruppen (koncernledning) består av VD, chefer för koncernens fyra divisioner, vice koncernchef och tillika CFO, samt en Executive Vice President ansvarig för marknad och affärsutveckling. Sammansättningen av gruppen ger ett fördelat geografiskt och strategiskt ansvar i syfte att erhålla snabba och korta beslutsvägar.

Ledningsfilosofi

Inom ASSA ABLOY råder synsättet att människorna gör företaget. Ledningsfilosofin bygger på tillit, positivt tänkande och respekt för lokala förhållanden och kulturer. Fyra hörnstenar: vision, realism, etik och mod har en central roll i koncernen.

Riktlinjer och policies

Koncernens mest betydelsefulla riktlinjer och policies avser miljöfrågor, finansiell styrning, koncernens varumärken samt kommunikationsfrågor.

Miljöpolicyen anger inriktning för koncernens miljöarbete och är baserad på internationella standards på området som ISO 14001, FNs Global Compact och OECDs riktlinjer.

Gemensamma finans-, redovisnings- och investeringspolicies sätter ramarna för finansiell styrning och uppföljning.

Riktlinjer vad gäller varumärken syftar till att bevara och utveckla de stora värden som finns i koncernens varumärken. ASSA ABLOY används som ett så kallat endorsement brand som står bakom lokala varumärken.

ASSA ABLOYs kommunikationspolicy syftar till att behandla alla intressenter lika, lämna väsentlig information i rätt tid och på ett korrekt sätt, uppfylla rättsliga krav och iakttä gällande aktiemarknadsregler samt hålla en hög etisk nivå.

Intern kontroll och riskhantering

Styrelsen har det övergripande ansvaret för ett effektivt system med intern kontroll och riskhantering. Ansvaret för att genomföra intern kontroll och riskhantering ligger hos VD. Riskhantering inkluderar att bedöma de risker som

företaget är exponerat för. Det inkluderar att identifiera affärsriskerna, lokalisera varifrån de kommer samt att uppskatta deras storlek.

I den årliga budgetprocessen sätter koncernledningen ramarna för verksamheten, samtidigt som grunden läggs för en stark decentralisering av koncernens verksamhet.

Intern finansiell rapportering grundar sig på koncernens olika benchmarkingenheter. Uppföljning sker gentemot budget och tidigare års utfall. Kontinuerlig benchmarking mellan koncernens samtliga enheter är en viktig del i kontroll och uppföljning av verksamheten.

För information om finansiella risker se sid 55.

Decentraliserad organisation

Koncernen eftersträvar en platt och enkel organisation där koncernens samtliga verksamheter är indelade i benchmarkingenheter som ingår i koncernens fyra operativa divisioner. En benchmarkingenheter är antingen en fabrik eller ett säljbolag. I koncernen finns drygt 70 fabriker och drygt 80 säljbolag.

Lokal ledningsgrupp för en benchmarkingenheter har operativt resultatansvar och rapporterar i regel direkt till ledningen för respektive division vilket stöder en platt organisation med snabba och korta beslutsvägar.

Den mångnationella ledningen är viktig för förståelse och lyhörddhet för lokala behov, affärsprocesser och distributionskrav som är av största vikt när det gäller att nå framgång i läsbranschen på grund av dess lokala karaktär.

Extern revision

PricewaterhouseCoopers har på bolagsstämman valts till revisor för en period fram till bolagsstämman 2006.

PricewaterhouseCoopers avger revisionsberättelse avseende ASSA ABLOY AB, koncernen och en övervägande majoritet av dotterbolagen runt om i världen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning av ASSA ABLOY AB.

Revisionen är utförd i enlighet med god revisionssed i Sverige. Revisionen av årsredovisningshandlingar för legala enheter utanför Sverige sker i enlighet med lagstadgade krav och andra tillämpliga regler i respektive land samt i enlighet med god revisionssed enligt International Federation of Accountants (IFAC) med avgivande av revisionsberättelse för de legala enheterna.

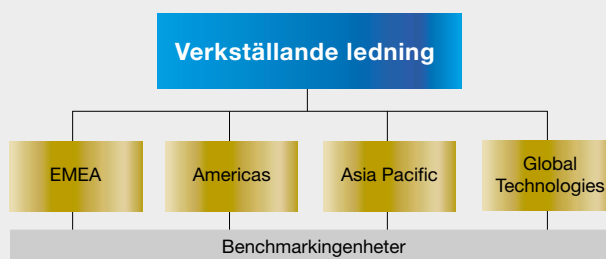
Koncernens redovisnings- och värderingsprinciper följer Årsredovisningslagen och Redovisningsrådets rekommendationer och uttalanden i överensstämmelse med Stockholms Fondbörs noteringsavtal.

För ersättning till revisorer se not 4.

Finansiell rapportering

Extern finansiell information tillhandahålls regelbundet via kvartalsrapporter i form av pressreleaser och årsredovisning. Nyheter och annan viktig information som kan påverka aktiekursen lämnas via pressreleaser. I samband med pressreleaser och presentation av kvartals- och årsbokslut hålls telefonkonferenser och möten med analytiker och investerare. Alla rapporter och pressreleaser publiceras samtidigt på ASSA ABLOYs hemsida, www.assaabloy.com.

ORGANISATIONSSTRUKTUR



Omsättning och resultat

- Den organiska tillväxten för jämförbara enheter uppgick till 0 procent (2).
- Rörelsemarginalen före goodwillavskrivningar och exklusive jämförelsestörande poster (EBITA) var 13,9 procent (14,2).
- Vinst per aktie exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 3,31 SEK (3,53).

Omsättning

Koncernens omsättning minskade 2003 till 24 080 MSEK (25 397). Valutaeffekter påverkade omsättningen negativt med 2 660 MSEK jämfört med 2002. I lokal valuta ökade omsättningen med 5 procent varav den organiska tillväxten för jämförbara enheter uppgick till 0 procent (2). Förvärvade enheter bidrog positivt med 5 procent (15).

FÖRÄNDRING AV OMSÄTTNING

%	2003	2002
Förvärvade enheter	5	15
Organisk tillväxt	0	2
Valutaeffekter	-10	-4
	-5	13

Omsättning av mekaniska lås, låssystem och tillbehör uppgick till 54 procent (57). Omsättningen av elektromekaniska och elektroniska lås har ökat till 24 procent (23). Även omsättningen av säkerhetsdörrar och beslag har ökat, 19 procent (17), medan omsättningen av industrilås behåller sin andel av koncernens totala omsättning, 3 procent (3).

OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP

%	2003	2002
Mekaniska lås, låssystem och tillbehör	54	57
Elektromekaniska och elektroniska lås	24	23
Säkerhetsdörrar och beslag	19	17
Industrilås	3	3

Kostnadsstruktur

Totala lönekostnader inklusive sociala kostnader och pensionskostnader uppgick till 8 351 MSEK (8 750) vilket motsvarar 35 procent (34) i förhållande till omsättningen. Medelantalet anställda uppgick till 28 708 (28 754).

Medelantalet anställda i moderbolaget uppgick till 43 (37).

Koncernens materialkostnader uppgick till 6 527 MSEK (7 055) vilket motsvarar 27 procent (28) i förhållande till omsättningen.

Övriga kostnader, huvudsakligen övriga inköp, uppgick netto till 4 951 MSEK (5 047) vilket motsvarar 21 procent (20) i förhållande till omsättningen.

Avskrivningar på materiella anläggningstillgångar uppgick till 861 MSEK (920) vilket motsvarar 4 procent (4) i förhållande till omsättningen.

Jämförelsestörande poster

Jämförelsestörande poster 1 320 MSEK avser de kostnader som tagits i samband med det tvååriga handlingsprogrammet. 935 MSEK är kassaflödespåverkande kostnader, utbetalningar beräknas ske under 2004 och 2005, och 385 MSEK avser nedskrivningar av fastigheter, maskiner och inventarier samt varulager. I samband med programmet reduceras antalet anställda med 1 400 personer.

Rörelseresultat

Rörelseresultatet (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 2 393 MSEK (2 638). Rörelsemarginalen uppgick till 9,9 procent (10,4).

Årets avskrivningar uppgick totalt till 1 856 MSEK (1 907) varav 959 MSEK (957) avser goodwill.

Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA) justerat för jämförelsestörande poster uppgick till 4 249 MSEK (4 545). Motsvarande marginal var 17,6 procent (17,9).

Koncernens rörelseresultat före goodwillavskrivningar (EBITA) uppgick till 3 352 MSEK (3 595) och påverkades negativt av valutaeffekter om 405 MSEK. Rörelsemarginalen före goodwillavskrivningar uppgick till 13,9 procent (14,2).

Resultat före skatt

Resultat före skatt och jämförelsestörande poster uppgick till 1 903 MSEK (2 015). Detta innebär en minskning med 6 procent jämfört med föregående år och de negativa valutaeffekterna uppgick till 186 MSEK. Finansnettot uppgick till -497 MSEK (-631). Förbättringen är hänförlig till lägre räntor och minskad nettoskuld. Vinstmarginalen definierad som resultat före skatt och jämförelsestörande poster i förhållande till omsättningen uppgick till 7,9 procent (7,9).

Moderbolagets resultat före skatt uppgick till -439 MSEK (-24).

Skatt

Koncernens skattekostnad uppgick till -556 MSEK (-689), vilket justerat för jämförelsestörande poster och skatt hänförlig till dessa motsvarar en effektiv skattesats om 35,5 procent (34,2).

Vinst per aktie

Vinst per aktie exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 3,31 SEK (3,53), påverkad av negativa valutaeffekter om 0,22 SEK per aktie. Vinst per aktie exklusive goodwill och jämförelsestörande poster uppgick till 5,89 SEK (6,13), varav negativa valutaeffekter påverkar med 0,49 SEK per aktie.

Resultaträkningar

	Not	KONCERNEN			MODERBOLAGET		
		MEUR ¹ 2003	MSEK 2003	MSEK 2002	MEUR ¹ 2003	MSEK 2003	MSEK 2002
Omsättning	2	2 640	24 080	25 397	–	–	–
Kostnad för sålda varor		–1 602	–14 613	–15 526	–	–	–
Bruttoresultat		1 038	9 467	9 871	–	–	–
Försäljningskostnader		–434	–3 957	–4 039	–	–	–
Administrationskostnader	4	–184	–1 679	–1 742	–26	–234	–161
FoU kostnader		–49	–447	–429	–	–	–
Övriga rörelseintäkter		20	180	119	22	202	533
Övriga rörelsekostnader		–23	–212	–185	–	–	–
Goodwillavskrivningar	5	–105	–959	–957	–	–	–
Jämförelsestörande poster	7	–145	–1 320	–	–	–	–
Rörelseresultat	3,6	118	1 073	2 638	–4	–32	372
Resultat från aktier och andelar i dotterbolag	8	–	–	–	4	33	296
Finansnetto	9	–55	–497	–631	–48	–440	–692
Resultatandel i intressebolag		1	7	8	–	–	–
Resultat före skatt		64	583	2 015	–48	–439	–24
Skatt	10	–61	–556	–689	–	–	–2
Minoritetsandel		–2	–18	–56	–	–	–
Årets resultat		1	9	1 270	–48	–439	–26
Vinst per aktie	16						
efter skatt och före konvertering, SEK			3,30 ²	3,53			
efter skatt och full konvertering, SEK			0,07	3,53			
efter skatt och full konvertering, SEK			3,31 ²	3,53			
efter skatt och full konvertering exklusive goodwill, SEK			5,89 ²	6,13			

¹ Genomsnittlig kurs EUR/SEK 9,12.

² Exklusive jämförelsestörande poster.

Rapportering per division

ASSA ABLOY är organiserat i tre geografiska divisioner och en division för globala produkter. De geografiska divisionerna EMEA (Europa, Mellanöstern och Afrika), Americas (Nord- och Sydamerika) och Asia Pacific (Asien och Australien), består av ett antal lokala låsbolag som i huvudsak är verksamma på en lokal marknad. Global Technologies omfattar Identifiering, Dörrautomatik samt Hospitality vilka samtliga verkar på en global marknad. I Övrigt ingår koncerngemensamma funktioner.

EMEA

Omsättningen uppgick till 1 116 MEUR (1 152), med en negativ organisk tillväxt om 1 procent. Rörelseresultatet före goodwillavskrivningar och exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 149 MEUR (155) med en rörelsemarginal (EBITA) på 13,4 procent (13,4). Avkastningen på sysselsatt kapital före goodwill uppgick till 29,0 procent (27,0). Det operativa kassaflödet före betald ränta uppgick till 172 MEUR (190).

EMEA:s två största marknadsdivisioner, Frankrike och Skandinavien, har hållit volymer och marginaler stabila under svaga marknadsförhållanden. Frankrike har stärkt positionen inom gör-det-själv-segmentet.

Östeuropa, Benelux och Finland har visat god organisk tillväxt under året medan Italien, Storbritannien och Afrika har tappat volymer. Resultatförbättringar i Storbritannien, Tyskland och Benelux är hänförliga till tidigare vidtagna strukturåtgärder.

Americas

Omsättningen uppgick till 1 073 MUSD (1 095), med en negativ organisk tillväxt om 2 procent. Rörelseresultatet före goodwillavskrivningar och jämförelsestörande poster uppgick till 176 MUSD (178) med en rörelsemarginal (EBITA) på 16,5 procent (16,3). Avkastningen på sysselsatt kapital före goodwill uppgick till 43,8 procent (39,2). Det operativa kassaflödet före betald ränta uppgick till 189 MUSD (191).

Efterfrågan på det kommersiella området var svag särskilt under det första halvåret. Architectural Hardware Group, som representerar cirka 40 procent av Americas lyckades förbättra lönsamheten med oförändrade volymer. Door Group är den enhet som påverkats mest av den svaga

marknaden på grund av en relativt sett större försäljning till nybyggnation. Tullar på importerat stål påverkade lönsamheten negativt. Även Sydamerika och Mexiko har visat svag utveckling.

Residential Group visade stark tillväxt med god lönsamhet.

Asia Pacific

Omsättningen uppgick till 309 MAUD (307), med 5 procent organisk tillväxt. Rörelseresultatet före goodwillavskrivningar och jämförelsestörande poster uppgick till 46 MAUD (39) med en rörelsemarginal (EBITA) på 14,9 procent (12,8). Avkastningen på sysselsatt kapital före goodwill uppgick till 32,3 procent (17,3). Det operativa kassaflödet före betald ränta uppgick till 42 MAUD (43).

Australien och Nya Zeeland har hela året visat god utveckling vad gäller både volymer och marginaler, medan utvecklingen i Sydostasien och Kina har varit svagare. Nybyggnationen har gått ned i de tidigare expanderande marknaderna i Sydostasien.

Global Technologies

Omsättningen uppgick till 4 177 MSEK (3 285), med en organisk tillväxt om 6 procent. Rörelseresultatet före goodwillavskrivningar och jämförelsestörande poster uppgick till 542 MSEK (450) med en rörelsemarginal (EBITA) på 13,0 procent (13,7). Avkastningen på sysselsatt kapital före goodwill uppgick till 46,5 procent (45,0). Det operativa kassaflödet före betald ränta uppgick till 549 MSEK (540).

Global Technologies utvecklas väl med god tillväxt och marginalutveckling. Rörelsemarginalen EBITA belastas av utspädningseffekter från förvärv.

Verksamhetsområdet Identifiering har utvecklats positivt framför allt i Nordamerika med god tillväxt och förbättrade marginaler. Förvärven i Europa visar inledningsvis svagare lönsamhet.

En stark eftermarknadsförsäljning inom Dörrautomatik kompenserade mer än väl för en svagare projektförsäljning. Europa och Asien visar god utveckling medan Nordamerika har omstrukturerats under året.

Marknaden för Hospitality har stabiliserats under året om än på en låg nivå. Lönsamheten är svag.

	EMEA ¹ MEUR		Americas ² MUSD		Asia Pacific ³ MAUD		Global Technologies ⁴ MSEK		Övrigt MSEK		Totalt MSEK	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Omsättning, externt	1 081	1 112	1 069	1 086	288	283	4 093	3 194			24 080	25 397
Omsättning, internt	35	40	4	9	21	24	84	91	-544	-665		
Omsättning	1 116	1 152	1 073	1 095	309	307	4 177	3 285	-544	-665	24 080	25 397
Organisk tillväxt	-1%	1%	-2%	2%	5%	6%	6%	0%			0%	2%
EBITA⁵	149	155	176	178	46	39	542	450	-217	-206	3 352	3 595
EBITA / Omsättning	13,4%	13,4%	16,5%	16,3%	14,9%	12,8%	13,0%	13,7%			13,9%	14,2%
Goodwillavskrivningar	-37	-38	-41	-39	-10	-10	-238	-186			-959	-957
Rörelseresultat (EBIT)⁵	112	117	135	139	36	29	304	264	-217	-206	2 393	2 638
Rörelsemarginal (EBIT) ⁵	10,1%	10,1%	12,6%	12,8%	11,8%	9,5%	7,3%	8,0%			9,9%	10,4%
Sysselsatt kapital	939	1 099	1 046	1 109	280	320	5 288	5 519	136	-178	22 984	26 701
– varav goodwill	521	552	696	677	155	171	4 189	4 380			14 766	16 214
Avkastning på sysselsatt kapital ⁵	10,6%	10,2%	12,4%	12,2%	11,8%	5,7%	5,6%	6,1%			9,6%	9,9%
Avkastning på sysselsatt kapital före goodwill ⁵	29,0%	27,0%	43,8%	39,2%	32,3%	17,3%	46,5%	45,0%			34,4%	33,3%
EBITA ⁵	149	155	176	178	46	39	542	450	-217	-206	3 352	3 595
Avskrivningar (exkl goodwillavskrivningar)	55	56	31	32	11	11	81	63	5	3	897	950
Rörelsens nettoinvesteringar	-39	-48	-26	-29	-10	-14	-64	-49	-8	1	-694	-839
Förändring av rörelsekapitalet ⁵	7	27	8	10	-5	7	-10	76	79	-52	168	405
Kassaflöde⁵	172	190	189	191	42	43	549	540			3 723	4 111
Ej kassaflödespåverkande poster									62	-5	62	-5
Erlagd och erhållen ränta									-520	-581	-520	-581
Operativt kassaflöde											3 265	3 525
Medelantal anställda	12 481	12 972	10 091	10 363	3 507	3 696	2 574	1 676	55	47	28 708	28 754

	EMEA ¹		Americas ²		Asia Pacific ³		Global Technologies ⁴		Övrigt		Totalt	
MSEK	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Omsättning, externt	9 858	10 168	8 625	10 545	1 506	1 490	4 093	3 194			24 080	25 397
Omsättning, internt	318	364	32	88	109	123	84	91	-544	-665		
Omsättning	10 176	10 532	8 657	10 633	1 615	1 613	4 177	3 285	-544	-665	24 080	25 397
Organisk tillväxt	-1%	1%	-2%	2%	5%	6%	6%	0%			0%	2%
EBITA⁵	1 359	1 417	1 428	1 728	240	205	542	450	-217	-206	3 352	3 595
EBITA/Omsättning	13,4%	13,4%	16,5%	16,3%	14,9%	12,8%	13,0%	13,7%			13,9%	14,2%
Goodwillavskrivningar	-338	-343	-331	-375	-52	-53	-238	-186			-959	-957
Rörelseresultat (EBIT)⁵	1 021	1 074	1 097	1 353	188	152	304	264	-217	-206	2 393	2 638
Rörelsemarginal (EBIT) ⁵	10,1%	10,1%	12,6%	12,8%	11,8%	9,5%	7,3%	8,0%			9,9%	10,4%
Sysselsatt kapital	8 519	10 064	7 528	9 711	1 513	1 585	5 288	5 519	136	-178	22 984	26 701
– varav goodwill	4 728	5 056	5 010	5 930	839	848	4 189	4 380			14 766	16 214
Avkastning på sysselsatt kapital ⁵	10,6%	10,2%	12,4%	12,2%	11,8%	5,7%	5,6%	6,1%			9,6%	9,9%
Avkastning på sysselsatt kapital före goodwill ⁵	29,0%	27,0%	43,8%	39,2%	32,3%	17,3%	46,5%	45,0%			34,4%	33,3%
EBITA ⁵	1 359	1 417	1 428	1 728	240	205	542	450	-217	-206	3 352	3 595
Avskrivningar (exkl goodwillavskrivningar)	505	514	250	312	56	58	81	63	5	3	897	950
Rörelsens nettoinvesteringar	-357	-437	-212	-281	-53	-74	-64	-49	-8	1	-694	-839
Förändring av rörelsekapitalet ⁵	66	247	61	96	-28	37	-10	76	79	-52	168	405
Kassaflöde⁵	1 573	1 741	1 527	1 855	215	226	549	540			3 723	4 111

¹ Europa, Israel och Afrika.

² Nord- och Sydamerika.

³ Asien, Australien och Nya Zeeland.

⁴ Dörrautomatik, Hospitality och Identifiering.

⁵ Exklusive jämförelsestörande poster.

Finansiell ställning

- Sysselsatt kapital uppgick till 22 984 MSEK (26 701).
- Nettoskulden minskade till 12 290 MSEK (13 989).
- Nettoskuld / eget kapital uppgick till 1,15 (1,13).

MSEK	2003	2002
Sysselsatt kapital	22 984	26 701
– varav goodwill	14 766	16 213
Nettoskuld	12 290	13 989
Minoritetsintresse	16	331
Eget kapital	10 678	12 381

Sysselsatt kapital

Det sysselsatta kapitalet i koncernen, beräknat som totala tillgångar reducerat med räntebärande tillgångar, icke räntebärande skulder inklusive latent skatteskuld, uppgick till 22 984 MSEK (26 701). Avkastningen på sysselsatt kapital justerat för jämförelsestörande poster uppgick till 9,6 procent (9,9).

Immateriella tillgångar uppgick till 14 933 MSEK (16 386). Förändringen förklaras huvudsakligen av avskrivningar och den svaga dollarkursen. Under året har förvärvsgoodwill tillkommit med 1 096 MSEK. En värderingsmodell, baserad på diskonterade framtida kassaflöden, används för att löpande utvärdera eventuella nedskrivningsbehov av goodwill. Ingen nedskrivning har gjorts under året.

Materiella anläggningstillgångar uppgick till 5 329 MSEK (6 175). Investeringar i materiella anläggningstillgångar reducerat med försäljning av materiella anläggningstillgångar uppgick till 694 MSEK (839). Planenliga avskrivningar uppgick till 861 MSEK (920).

Uppskjutna skattefordringar uppgick till 507 MSEK (486). Ökningen är bland annat hänförlig till att huvuddelen av de jämförelsestörande posterna ej är avdragsgilla förän i kommande taxeringar.

Kundfordringar uppgick till 4 131 MSEK (4 242) och varulagret uppgick till 3 030 MSEK (3 595). Genomsnittlig kredittid för kundfordringar uppgick till 56 dagar (57). Varulagrets genomloppstid uppgick till 108 dagar (121). Förbättringen är hänförlig till det systematiska arbete som sker inom koncernen för att reducera kapitalbindning i varulager.

Nettoskuldsättning

Nettoskuldsättningen uppgick till 12 290 MSEK (13 989) varav 723 MSEK (1 023) utgjordes av pensionsskulder. Minskning av nettoskulden kan framför allt hänföras till det starka operativa kassaflödet samt omräkningseffekter.

Extern finansiering

Koncernens långfristiga lånefinansiering utgörs huvudsakligen av ett EMTN-program om maximalt 1 500 MEUR (1 500), ett nordiskt MTN-program om 300 MEUR (300) och ett svenskt Commercial paper-program om 5 000 MSEK (3 000). Vid årsskiftet utnyttjades EMTN programmet med 5 443 MSEK, Commercial paper med 1 493 MSEK och det nordiska MTN programmet med 1 814 MSEK. Under året har koncernens finansieringsmöjligheter utökats med ett Global Commercial paper om 1 000 MUSD, detta utnyttjades vid årsskiftet med 1 795 MSEK. Därutöver finns ett Multi-Currency-Revolving-Credit-avtal (MCRF) på maximalt 820 MEUR (825), vilket vid årsskiftet inte utnyttjades alls. Räntetäckningsgraden, beräknad som resultat före skatt ökat med räntenetto dividerat med räntenetto uppgick till 4,7 (3,9).

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.

Likvida medel uppgick till 880 MSEK (1 408). De likvida medlen är placerade i banker med hög kreditvärdighet.

Eget kapital

Koncernens egna kapital uppgick vid årets slut till 10 678 MSEK (12 381). Avkastningen på eget kapital uppgick till 9,9 procent (9,9). Soliditeten uppgick till 35,9 procent (38,2). Skuldsättningsgraden beräknad som nettoskuldsättningen dividerad med eget kapital uppgick till 1,15 (1,13).

Balansräkningar

		KONCERNEN			MODERBOLAGET		
	Not	MEUR ¹ 03-12-31	MSEK 03-12-31	MSEK 02-12-31	MEUR ¹ 03-12-31	MSEK 03-12-31	MSEK 02-12-31
TILLGÅNGAR							
Anläggningstillgångar							
Immateriella anläggningstillgångar	11	1 646	14 933	16 386	0	3	1
Materiella anläggningstillgångar	12	588	5 329	6 175	1	8	5
Aktier i dotterbolag	13	–	–	–	2 556	23 187	22 276
Fordringar hos dotterbolag		–	–	–	248	2 248	2 762
Övriga finansiella anläggningstillgångar	14	23	210	182	5	41	41
Uppskjuten skattefordran	10	56	507	486	–	–	–
Summa anläggningstillgångar		2 313	20 979	23 229	2 810	25 487	25 085
Omsättningstillgångar							
Varulager	15	334	3 030	3 595	–	–	–
Kundfordringar		455	4 131	4 242	–	–	–
Övriga fordringar		66	599	703	5	47	48
Fordringar hos dotterbolag		–	–	–	829	7 514	8 021
Kortfristiga placeringar	24	41	375	410	2	19	2
Kassa och bank	24	79	713	1 082	70	633	198
Summa omsättningstillgångar		975	8 848	10 032	906	8 213	8 269
SUMMA TILLGÅNGAR	26	3 288	29 827	33 261	3 716	33 700	33 354
Ställda säkerheter	21	5	46	49	Inga	Inga	Inga
EGET KAPITAL OCH SKULDER							
Eget Kapital							
Bundet eget kapital							
Aktiekapital	16	40	366	366	40	366	366
Bundna reserver		1 005	9 118	10 343	982	8 905	8 905
Fritt eget kapital							
Fria reserver		131	1 185	402	321	2 911	3 394
Årets resultat		1	9	1 270	–48	–439	–26
Summa eget kapital		1 177	10 678	12 381	1 295	11 743	12 639
Minoritetsintresse		2	16	331	–	–	–
Avsättningar							
Avsättning till pensioner		80	723	1 023	–	–	–
Uppskjuten skatteskuld	10	31	283	310	–	–	–
Övriga avsättningar	7	103	935	–	–	–	–
Summa avsättningar		214	1 941	1 334	–	–	–
Långfristiga skulder	17						
Långfristiga lån		881	7 987	8 317	648	5 875	6 020
Långfristiga lån till dotterbolag		–	–	–	248	2 248	2 762
Konvertibelt förlagslån	19	100	907	916	100	907	916
Övriga långfristiga icke räntebärande skulder		11	100	80	–	–	284
Summa långfristiga skulder		992	8 994	9 312	996	9 030	9 982
Kortfristiga skulder							
Kortfristiga lån	18	421	3 821	5 289	–	–	723
Skatteskuld		28	250	463	–	–	–
Leverantörsskulder		164	1 489	1 546	2	19	13
Skulder till dotterbolag		–	–	–	1 417	12 852	9 917
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	20	205	1 862	2 001	5	44	55
Övriga kortfristiga skulder		85	776	604	1	12	25
Summa kortfristiga skulder		903	8 198	9 903	1 425	12 927	10 733
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	26	3 288	29 827	33 261	3 716	33 700	33 354
Ansvarsförbindelser	22	77	696	446	795	7 213	7 213

¹ Balansdagskurs EUR/SEK 9,07.

Kassaflöde

- Operativt kassaflöde uppgick till 3 265 MSEK (3 525).
- Nettoinvesteringarna uppgick till 694 MSEK (839).

Operativt kassaflöde

MSEK	2003	2002
Rörelseresultat före goodwillavskrivningar och jämförelsestörande poster, EBITA	3 352	3 595
Avskrivningar (exklusive goodwillavskrivningar)	897	950
Rörelsens nettoinvesteringar	-694	-839
Förändring av rörelsekapitalet	168	405
Erlagd och erhållen ränta	-520	-580
Ej kassaflödespåverkande poster	62	-6
Operativt kassaflöde	3 265	3 525
Operativt kassaflöde / Resultat före skatt	1,72	1,75

Koncernens operativa kassaflöde uppgick till 3 265 MSEK (3 525) vilket motsvarar 172 procent (175) av resultat före skatt.

Moderbolagets kassaflöde uppgår till 452 MSEK (141).

Rörelsens nettoinvesteringar

Direkta nettoinvesteringar i materiella anläggningstillgångar uppgick till 694 MSEK (839), vilket motsvarar 81 procent (91) av avskrivningarna på materiella anläggningstillgångar belöpande på räkenskapsåret. Den minskade investeringsnivån förklaras främst av koncernens långsiktiga arbete med att optimera investeringar.

Förändring av rörelsekapitalet

MSEK	2003	2002
Varulager	274	169
Kundfordringar	-120	197
Kortfristiga fordringar	6	122
Kortfristiga rörelseskulder	8	-83
Förändring av rörelsekapital	168	405

Arbetet med att reducera koncernens genomsnittliga genomloppstider i varulager har under året genererat ett bidrag till kassaflödet uppgående till 274 MSEK (169). Varulagrets genomloppstid uppgick till 108 dagar (121). Den ökade bindningen i kundfordringar är främst hänförlig till den starkare försäljningen vid slutet av året.

Brygga mellan kassaflöde från löpande verksamhet och operativt kassaflöde

MSEK	2003	2002
Kassaflöde från löpande verksamhet	3 180	3 847
Investeringar/försäljningar i materiella anläggningstillgångar	-694	-839
Återläggning av betald skatt	779	517
Operativt kassaflöde	3 265	3 525

Investeringar i dotterbolag

Total köpeskilling för investeringar i dotterbolag uppgick till 1 254 MSEK (3 335). Förvärvad nettoskuld uppgår till 169 MSEK (92). Årets förvärv har finansierats genom internt genererat kassaflöde.

Nettoskuldens förändring

Nettoskulden har främst reducerats av det starka kassaflödet samt omräkningsdifferenser av skulder i framför allt USD.

MSEK	Not	2003	2002
Nettoskuld vid årets början		13 989	15 534
Operativt kassaflöde		-3 265	-3 525
Betald skatt		779	517
Förvärv		1 355	3 569
Nyemission		-	-1 244
Utdelning		457	354
Omräkningsdifferens		-1 025	-1 216
Nettoskuld vid årets slut	26	12 290	13 989

Kassaflödesanalys

		KONCERNEN			MODERBOLAGET		
	Not	MEUR ¹ 2003	MSEK 2003	MSEK 2002	MEUR ¹ 2003	MSEK 2003	MSEK 2002
LÖPANDE VERKSAMHET							
Rörelseresultat		118	1 073	2 638	-4	-32	372
Avskrivningar	5	204	1 856	1 907	0	3	3
Justering för jämförelsestörande poster		145	1 320	-	-	-	
Justering för poster som ej ingår i kassaflödet	25	7	62	-6	-	-	-
Kassaflöde före räntor och skatt		473	4 311	4 539	-3	-29	375
Erlagd och erhållen ränta	25	-57	-520	-580	-40	-367	-570
Erhållen utdelning		-	-	-	32	296	316
Betald inkomstskatt		-86	-779	-517	-	-	-2
Kassaflöde före förändring av rörelsekapital		330	3 012	3 442	-11	-100	119
Förändring av rörelsekapital	25	18	168	405	32	294	-124
Kassaflöde från löpande verksamhet		348	3 180	3 847	21	194	-5
INVESTERINGSVERKSAMHET							
Investeringar/försäljningar i materiella anläggningstillgångar	25	-76	-694	-839	-1	-8	4
Investeringar i dotterbolag	25	-120	-1 096	-3 425	-100	-912	-1 962
Försäljning av aktier i dotterbolag		-	-	-	-	-	312
Investeringar i intressebolag	25	1	8	-9	-	-	-
Övriga investeringar	25	-5	-45	5	-	-	-
Kassaflöde från investeringsverksamhet		-200	-1 827	-4 268	-101	-920	-1 646
FINANSIERINGSVERKSAMHET							
Nyemission		-	-	1 244	-	-	1 260
Utdelning		-50	-457	-354	-50	-457	-354
Upptagna lån och amortering av lån netto		-144	-1 315	-322	179	1 635	886
Kassaflöde från finansieringsverksamhet		-194	-1 772	568	129	1 178	1 792
ÅRETS KASSAFLÖDE	25	-46	-419	146	49	452	141
LIKVIDA MEDEL ²							
Likvida medel vid årets början		155	1 408	1 418	22	200	59
Årets kassaflöde		-46	-419	146	49	452	141
Omräkningsdifferens i likvida medel		-12	-109	-156	-	-	-
Likvida medel vid årets slut	24	97	880	1 408	71	652	200

¹ Genomsnittligkurs EUR/SEK 9,12.

² Balansdagskurs EUR/SEK 9,07.

Förändring i eget kapital

KONCERNEN MSEK	Aktie- kapital	Bundna reserver	Fria reserver	Summa
Utgående balans 2001-12-31	354	9 291	2 201	11 846
Återköp av egna konvertibler			-108	-108
Årets omräkningsdifferens			-1 643	-1 643
Summa förändringar i eget kapital som inte redovisats i resultaträkningen			-1 751	-1 751
Förskjutningar mellan fria och bundna reserver		-307	307	0
Årets resultat			1 270	1 270
Utdelning			-354	-354
Konvertering till aktier	2	125		127
Nyemission ¹	10	1 234		1 244
Utgående balans 2002-12-31	366	10 343	1 672	12 381
Årets omräkningsdifferens			-1 255	-1 255
Summa förändringar i eget kapital som inte redovisats i resultaträkningen			-1 255	-1 255
Förskjutningar mellan fria och bundna reserver		-1 225	1 225	0
Årets resultat			9	9
Utdelning			-457	-457
Utgående balans 2003-12-31	366	9 118	1 194	10 678

¹ Nyemissionslikviden är reducerad med emissionskostnader om 16 MSEK efter skatt.

Akkumulerad omräkningsdifferens sedan 1 januari 1999 uppgår till -1 998 MSEK (-743). I årets omräkningsdifferens ingår kurseffekter från säkringsåtgärder om -130 MSEK.

MODERBOLAGET MSEK	Aktie- kapital	Överkurs- fond	Reserv- fond	Balanserat resultat	Summa
Utgående balans 2001-12-31	354	6 885	645	3 856	11 740
Återköp av egna konvertibler				-108	-108
Summa förändringar i eget kapital som inte redovisats i resultaträkningen				-108	-108
Årets resultat				-26	-26
Utdelning				-354	-354
Konvertering till aktier	2	125			127
Nyemission	10	1 250			1 260
Utgående balans 2002-12-31	366	8 260	645	3 368	12 639
Årets resultat				-439	-439
Utdelning				-457	-457
Utgående balans 2003-12-31	366	8 260	645	2 472	11 743

Finansiell riskhantering

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

Organisation och aktiviteter

ASSA ABLOYs finanspolicy, vilken årligen fastställs av styrelsen, utgör ett ramverk av riktlinjer och föreskrifter för hantering av finansiella risker och finansiella aktiviteter. ASSA ABLOYs finansiella aktiviteter koordineras centralt inom dotterbolaget ASSA ABLOY Treasury S.A. i Schweiz som är koncernens internbank. Externa finansiella transaktioner utförs av internbanken, som även hanterar transaktioner med valutor och räntor. Internbanken uppnår flera stordriftsfördelar vid upplåning, bindande av räntor och i växling av valutaflöden.

Valutarisker

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

Omräkningsexponering

Effekterna av omräkning av sysselsatt kapital begränsas av att en stor del av finansieringen sker i lokal valuta.

Kapitalstrukturen i varje land optimeras med utgångspunkt i lokal lagstiftning. När så är möjligt eftersträvas generellt samma skuldsättningsgrad per valuta som i koncernen som helhet, för att enskilda valutors rörelser ska få begränsad effekt. Internbanken använder valutaderivat för att åstadkomma lämplig finansiering och för att eliminera valutaexponering.

I tabellen Nettoskuld per valuta nedan visas användningen av valutaterminskontrakt i relation till finansiering i större valutor. Terminskontrakten används för att neutralisera den exponering som uppkommer mellan nettoskuld och interna behov.

Nettoskuld per valuta (i miljoner)

Valuta	Valuta exponering	Terminskontrakt	Extern upplåning
USD	791	482	310
EUR	291	-609	900
SEK	1 684	193	1 493
GBP	83	83	0
Övriga	92	92	0
Total internbank (SEK)	11 884	0	11 884
Checkräkningskredit och övrigt (SEK)			632
Likvida medel (SEK)			-880
Avsättning till pensioner (SEK)			723
Upplupna finansiella poster (SEK)			-69
Nettoskuld (SEK)			12 290

Exponering av koncernens resultat

En generell förstärkning av den svenska kronan med 1 procent beräknas påverka koncernens försäljning negativt med cirka 230 MSEK samt koncernens resultat negativt med cirka 6 MSEK.

Transaktionsexponering

Valutarisken i form av transaktionsexponering eller export respektive import av varor, är begränsad inom koncernen.

Dotterbolagen i ASSA ABLOY-koncernen kurssäkrar dock transaktionsexponeringen genom interna valuta-terminkontrakt med internbanken. Enligt policyn kurs-säkras cirka 70 procent av de valutaflöden från import och export som bedöms uppstå inom en tolv månadersperiod.

Externa kontrakt

– volym som förfaller under 2004 (MSEK)

Kontrakt, nominellt belopp ¹	Total omsättning
1 579	24 080

¹ Summan av absoluta värden enligt valutakurserna vid kontraktstidens början.

Internbanken kurssäkrar den exponering som härrör från dotterbolagen. Öppna positioner som eventuellt uppkommer ska alltid utgöra mindre än 1 procent av koncernens totala tillgångar.

Ränterisker

Förändringar i räntenivån har en direkt inverkan på ASSA ABLOYs räntenetto, men det förekommer även en indirekt inverkan på koncernens rörelseresultat genom räntenivåns påverkan 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 årets utgång uppgick den genomsnittliga räntebindningen till cirka 8 månader.

Extern finansiering och ränte-swap

I tabellen Extern finansiering/nettoskuld framgår vilka lån som är förknippade med ränte-swapar. Internbanken swapar hela EMTN-lånet i euro till rörlig ränta.

Känslighetsanalys

En höjning av marknadsräntorna med en procent skulle ge en negativ effekt i form av ökade ränteutgifter med 89 MSEK för år 2004.

Effektiv ränta per valuta¹

USD	2,0%
EUR	3,4%
SEK	3,9%
GBP	3,9%
Genomsnitt koncernen	2,9%

¹ Avser effektiv ränta på extern upplåning vid utgången av året. Finansieringskostnaden på den totala nettoskulden uppgick vid utgången av året till 3,5%.

Likviditetsrisk

Finansierings- och likviditetsrisker definieras som risken att ej kunna möta betalningsåtaganden som ett resultat av otillräcklig likviditet eller svårigheter att få extern finansiering. Internbanken ansvarar för extern upplåning och externa placeringar. ASSA ABLOY strävar efter att vid varje tillfälle ha tillgång till kortsiktiga såväl som långsiktiga låneutrymmen. Tillgängliga låneramar bör inkludera en reserv (medel som är tillgängliga men som inte används) motsvarande 10 procent av koncernens omsättning.

Förfallostruktur

Kolumnen Förfall i tabellen Extern finansiering/nettoskuld nedan visar att förfallotidpunkterna inte är koncentrerade till ett kortsiktigt perspektiv. Om det finns många transaktioner med olika förfallotid beräknas löptiden enligt ett vägt medelvärde. Vid årets slut var den totala genomsnittliga löptiden 22 månader.

Rating

	Short term	Long term	Outlook
Standard & Poor's	A2	A –	stable
Moody's	P2	n/a	stable

Kreditrisk

Finansiell riskhantering exponerar ASSA ABLOY för vissa motpartsrisker. Denna exponering uppstår bland annat genom placering av överskottslikviditet, genom användning av derivatinstrument samt genom kundfordringar.

EXTERN FINANSIERING / NETTOSKULD (I MILJONER)

Kreditramar	Summa		Utnyttjat			Genomsnittlig räntebindningstid	Ränteswap
	SEK	Förfall	SEK	Valuta	Belopp		
Låneprogram							
EMTN Program	13 608	dec-06	5 443	EUR	600	2,9 år	Ja
Global CP Program	7 197	n/a	1 795	USD	250	22 dgr	Nej
Commercial Paper Program	5 000	n/a	1 493	SEK	1 493	37 dgr	Nej
MTN Program	2 722	jun-06	1 814	EUR	200	Bindt kvartalsvis	Nej
Kreditlöften							
Multi-Currency RF A	2 449	feb-05	0				
Multi-Currency RF B	4 990	feb-07	0				
Incentive Program	907	nov-06	907	EUR	100	Bindt kvartalsvis	Nej
Banklån	432	feb-06	432	USD	60	Bindt halvårsvis	Ja
Checkräkningskredit och övrigt	994	n/a	632				
Totala kreditramar	38 299		12 516				
Likvida medel			-880				
Avsättning till pensioner			723				
Upplupna finansiella poster			-69				
Nettoskuld			12 290				

ASSA ABLOYs policy är att minimera den potentiella kreditrisken för överskottslikviditet genom att inte ha några medel på bankkonton och genom att använda kassaflöde från dotterbolagen för att amortera på koncernens lån. Detta hanteras främst via det cash pool-nätverk som inrättats av internbanken. Cirka 75 procent av koncernens försäljning reglerades via cash pools under 2003.

Koncernen kan dock kortsiktigt placera överskottslikviditet i bank för att matcha upplåningen.

För att motpartsriskerna ska kunna begränsas fördelas derivatinstrument mellan banker med utgångspunkt från de risknivåer som definieras i finanspolicyn.

Internbanken tecknar derivatkontrakt endast med banker som deltar i syndikerade krediter eller banker med kreditvärderingarna AAA och AA. Ett ISDA-avtal (full nettnings av transaktioner vid en parts underlåtenhet att fullfölja åtaganden) har ingåtts vad gäller räntederivat.

Kundfordringarna är spridda över ett stort antal olika kunder, vilket minskar kreditrisken.

Finansiella instrument och redovisningsprinciper

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.

Valutaderivat upplåning

Alla kontrakt avseende säkring av upplåning förfaller inom 12 månader. Räntedifferensen periodiseras i räntenettot över kontraktets livslängd. Valutadelen i kontraktet värderas till faktiska valutakurser vid årsskiftet och kurseffekter redovisas i resultaträkningen. Det verkliga värdet av dessa valutaderivat översteg vid årsskiftet det bokförda värdet med 2 MSEK.

Inget innehav av valutaoptioner fanns vid årets slut.

Valutaderivat transaktionsexponering

Dotterbolagen gör inga löpande omvärderingar av sina terminskontrakt. Kurseffekter från terminskontrakt redovisas när de underliggande transaktionerna realiserar. Räntedifferensen periodiseras i räntenettot över kontraktets livslängd.

Positioner som kan uppstå mellan interna kontrakt och motsvarande externa derivat med banker omvärderas till faktiska valutakurser vid årsskiftet. Det verkliga värdet av valutakursderivat avseende transaktionsexponering översteg vid årsskiftet bokfört värde med 28 MSEK.

Räntederivat

Ränteintäkter och -utgifter redovisas i den period de avser. Räntederivat redovisas inte i balansräkningen. Verkligt värde av utestående kontrakt uppgick vid årsskiftet till 112 MSEK.

NOT 1 Redovisnings- och värderingsprinciper

Koncernens redovisnings- och värderingsprinciper följer Årsredovisningslagen och Redovisningsrådets rekommendationer.

Redovisningsrådets nya rekommendationer för 2003 tillämpas från och med 1 januari 2003. Tillämpningen har ej föranlett justering av tidigare 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. Resultat från under året sålda bolag inkluderas i koncernens resultaträkning för tid fram till tidpunkten för avyttring. 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 förvärvstidpunkten. I de fall anskaffningsvärdet för aktierna i dotterbolaget överstiger det förvärvade egna kapitalet, beräknat enligt ovan, hänförs mellanskillnaden till goodwill, vilken avskrivs 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. Minoritetens andel i dotterbolags kapital redovisas i separat post i koncernens balansräkning.

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 förvärvstidpunkten, 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 innebär att alla balansposter utom nettoresultatet omräknas till balansdagens kurs. Nettoresultatet omräknas till genomsnittskurs, den differens som härmed uppkommer har förts till koncernens fria egna kapital. Resultaträkningen omräknas till genomsnittskurs för verksamhetsåret. Dotterbolag som bedriver verksamhet i länder med hög inflation, till exempel Rumänien, omräknas enligt den monetära metoden.

Koncernen kurssäkrar i begränsad omfattning investeringar i utländska nettotillgångar. 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 i vägda genomsnitt respektive per balansdagen är enligt följande:

		Genomsnitts-kurs	Slut-kurs
Argentina	ARS	2,70	2,46
Australien	AUD	5,23	5,41
Bermudas	BMD	8,14	7,20
Brasilien	BRL	2,61	2,48
Kanada	CAD	5,74	5,56
Schweiz	CHF	6,01	5,82
Chile	CLP	0,012	0,012
Kina	CNY	0,97	0,87
Tjeckien	CZK	0,29	0,28
Danmark	DKK	1,23	1,22
Estland	EEK	0,58	0,58
Euroland	EUR	9,12	9,07
Storbritannien	GBP	13,24	12,81
Hongkong	HKD	1,04	0,93
Ungern	HUF	0,036	0,035
Indonesien	IDR	0,00094	0,00085
Israel	ILS	1,78	1,66
Indien	INR	0,17	0,16
Japan	JPY	0,070	0,067
Kenya	KES	0,11	0,09
Litauen	LTL	2,64	2,63
Mauritius	MUR	0,29	0,27
Mexiko	MXN	0,75	0,64
Malaysia	MYR	2,12	1,89
Nigeria	NGN	0,061	0,052
Norge	NOK	1,14	1,08
Nya Zeeland	NZD	4,68	4,72
Polen	PLN	2,08	1,93
Rumänien	ROL	0,00024	0,00022
Ryssland	RUR	0,26	0,25
Singapore	SGD	4,63	4,23
Slovenien	SIT	0,039	0,038
Slovakien	SKK	0,22	0,22
Thailand	THB	0,19	0,18
USA	USD	8,07	7,20
Uruguay	UYU	0,29	0,25
Sydafrika	ZAR	1,08	1,08
Zimbabwe	ZWD	0,0099	0,009

Intäktsredovisning

Intäktsredovisning vid försäljning av varor görs i samband med leverans till kund i enlighet med försäljningsvillkoren. All försäljning redovisas med avdrag för mervärdesskatt, rabatter, returer och frakt. I koncernredovisningen elimineras koncernintern försäljning.

Internförsäljning

Prissättning vid leveranser mellan koncernbolag sker enligt affärsmässiga grunder och därmed 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 och leasingavgifterna kostnadsförs därför jämt över avtalsperioden.

Forsknings- och utvecklingsarbeten

Utgifter för forskningsarbeten kostnadsförs löpande när de uppkommer. Utgifter för utvecklingsarbeten redovisas i balansräkningen i den omfattning som dessa utgifter förväntas generera framtida ekonomiska fördelar. Balansförda utgifter för utvecklingsarbeten avskrivs linjärt. Övriga utvecklingsutgifter kostnadsförs i takt med att de uppkommer.

Avskrivningar enligt plan

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

Inkomstskatter

Redovisning i resultaträkningen innefattar all skatt som ska betalas eller erhållas avseende aktuellt år, justeringar avseende tidigare års aktuella skatt samt förändringar i uppskjuten skatt. Dessa skatter har beräknats till nominella belopp enligt varje lands skatteregler och enligt de skattesatser som är beslutade eller som är aviserade och med stor säkerhet kommer att fastställas. För poster som redovisas i resultaträkningen redovisas även därmed sammanhängande skatteeffekter i resultaträkningen. Skatteeffekter av poster som redovisas direkt mot eget kapital, redovisas mot eget kapital.

Vid redovisning av uppskjuten skatt tillämpas balansräkningsmetoden vilket innebär att uppskjuten skatt redovisas för alla temporära skillnader mellan bokförda och skattemässiga värden på tillgångar och skulder. Uppskjuten skattefordran avseende underskottsavdrag eller andra framtida skattemässiga avdrag redovisas i den utsträckning det är sannolikt att avdraget kan avräknas mot överskott vid framtida beskattning. Uppskjuten skatteskuld avseende temporära skillnader som hänför sig till investeringar i dotterbolag redovisas inte i ASSA ABLOYs koncernredovisning då moderbolaget i samtliga fall kan styra tidpunkten

för återföring av de temporära skillnaderna och det inte bedöms sannolikt att en återföring sker inom överskådlig tid. I moderbolaget redovisas pga sambandet mellan redovisning och beskattning den uppskjutna skatteskulden på obeskattade reserver som en del av obeskattade reserverna.

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 handlas på en öppen marknad till kända belopp och 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. Utgifter för förbättringar av tillgångars prestanda utöver ursprunglig nivå ökar tillgångens redovisade värde. Utgifter för reparation och underhåll kostnadsförs. Materiella och immateriella anläggningstillgångar skrivs av systematiskt över tillgångens bedömda nyttjandeperiod. I de fall en tillgångs redovisade värde överstiger dess beräknade återvinningsvärde skrivs tillgången omedelbart ner till sitt återvinningsvärde. En värderingsmodell, baserad på diskonterade framtida kassaflöden, används för att löpande utvärdera eventuellt nedskrivningsbehov av goodwill.

Varulager

Varulager värderas med tillämpning av först-in-först-ut-principen till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet på balansdagen. 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 upptas till det belopp som efter individuell prövning beräknas inflyta.

Utländsk valuta

Fordringar och skulder värderas till balansdagens kurs. Då betalkursen säkrats genom terminsaffär används terminskontraktets kurs. Transaktioner i utländsk valuta omräknas efter transaktionsdagens kurs. Vid valutasäkring av framtida budgeterade flöden omvärderas inte säkringsinstrumenten vid förändrade valutakurser. Hela effekten av

förändringar i valutakurserna redovisas i resultaträkningen när säkringsinstrumenten förfaller till betalning.

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.

Pensioner

Metoderna för att beräkna pensionskostnader och pensionsskulder skiljer sig mellan länderna. Bolagen rapporterar enligt lokala regler och de rapporterade siffrorna konsolideras i koncernboksluten.

RR29 Ersättningar till anställda tillämpas från 1 januari 2004.

Not 2 Omsättning per land ¹

MSEK	2003	2002
USA	8 686	10 376
Frankrike	2 108	2 061
Storbritannien	1 585	1 602
Tyskland	1 261	1 079
Sverige	1 089	981
Australien	914	863
Spanien	852	797
Mexiko	731	993
Finland	709	663
Kanada	691	733
Nederländerna	650	487
Norge	545	600
Danmark	455	418
Italien	390	381
Asien (exkl. Kina)	358	396
Belgien	311	273
Schweiz	260	178
Mellanöstern	255	299
Kina	244	268
Tjeckien	240	228
Nya Zeeland	234	190
Sydafrika	197	198
Sydamerika	195	194
Centralamerika (exkl. Mexico)	128	180
Ryssland	124	116
Portugal	110	96
Baltikum	79	66
Polen	69	64
Rumänien	42	46
Övriga länder	568	571
Totalt	24 080	25 397

¹ Försäljning till kunder i respektive land.

Not 3 Löner, andra ersättningar och sociala kostnader**Löner och andra ersättningar**

(varav tantiem till verkställande direktörer anges inom parentes)

MSEK	Koncernen	
	2003	2002
Sverige	403 (3)	338 (5)
Finland	278 (1)	273 (-)
Norge	243 (1)	270 (1)
Danmark	123 (0)	115 (1)
Tyskland	480 (1)	426 (1)
Storbritannien	467 (2)	484 (1)
Belgien	57 (0)	47 (0)
Frankrike	576 (2)	564 (2)
Nederländerna	120 (0)	103 (0)
Tjeckien	47 (0)	43 (-)
Kanada	93 (0)	98 (0)
Australien	212 (1)	217 (1)
Nya Zeeland	115 (-)	98 (-)
USA	2 143 (13)	2 575 (19)
Kina	74 (1)	75 (0)
Rumänien	17 (-)	14 (-)
Israel	62 (1)	69 (1)
Italien	107 (0)	100 (0)
Sydafrika	58 (-)	54 (1)
Mexiko	215 (1)	268 (1)
Spanien	267 (1)	257 (-)
Schweiz	149 (0)	112 (-)
Sydamerika	41 (0)	32 (-)
Övriga länder	79 (2)	69 (1)
Totalt	6 426 (30)	6 701 (35)

Sverige	Moderbolaget	
	2003	2002
	46 (0)	45 (4)

Sociala kostnader (varav pensioner anges inom parentes)

MSEK	Koncernen	
	2003	2002
Totalt	1 925 (384)	2 049 (401)

Sverige	Moderbolaget	
	2003	2002
	25 (12)	31 (17)

Sjukfrånvaro¹

	Moderbolaget		
	Kvinnor 2003	Män 2003	Totalt 2003
%			
29 år eller yngre	1,1	–	0,4
– varav långtidssjukfrånvaro	–	–	–
30–49 år	1,9	0,3	1,3
– varav långtidssjukfrånvaro	–	–	–
50 år eller äldre	0,9	–	0,3
– varav långtidssjukfrånvaro	–	–	–
Totalt	1,7	0,2	1,0

¹ Avser perioden 2003-07-01–2003-12-31.**Not 4 Ersättning till revisorer**

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2003	2002	2003	2002
Revision				
PricewaterhouseCoopers	24	25	2	2
Övriga	4	6	–	–
Andra uppdrag än revisionsuppdraget				
PricewaterhouseCoopers	7	11	3	4
Övriga	3	6	1	1
Totalt	38	48	6	7

Not 5 Avskrivningar enligt plan

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2003	2002	2003	2002
Goodwill	959	957	–	–
Immateriella rättigheter	35	30	1	0
Maskiner	491	530	–	–
Inventarier	255	255	2	3
Byggnader	115	134	–	–
Mark och markanläggningar	1	1	–	–
Totalt	1 856	1 907	3	3

Not 6 Operationella leasingavtal

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2003	2002	2003	2002
Under året betalda leasingavgifter:		276		9

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2003	2002	2003	2002
Nominella värdet av avtalade framtida leasingavgifter:				
Förfaller till betalning 2004		215		10
Förfaller till betalning 2005		91		10
Förfaller till betalning 2006		64		10
Förfaller till betalning 2007		43		10
Förfaller till betalning 2008		33		10
Förfaller till betalning 2009 eller senare		58		10
Totalt	504	60		

Not 7 Jämförelsestörande poster

MSEK	Koncernen	
	2003	2002
Reservering för omstrukturering	935	–
Nedskrivningar av anläggningstillgångar och varulager	385	–
Totalt	1 320	–

Not 8 Resultat från andelar i koncernföretag

MSEK	Moderbolaget	
	2003	2002
Utdelningar	733	280
Likvidationsförlust	–	–79
Nedskrivning av aktier i dotterbolag	–700	–
Realisationsresultat vid försäljning av aktier i dotterbolag	–	95
Totalt	33	296

Not 9 Finansnetto

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2003	2002	2003	2002
Utdelningar	0	0	–	–
Ränteintäkter och liknande resultatposter	176	211	3	12
Ränteintäkter från koncernföretag	–	–	478	535
Kursdifferenser	48	19	–27	–12
Räntekostnader och liknande resultatposter	–721	–861	–363	–584
Räntekostnader från koncernföretag	–	–	–531	–643
Totalt	–497	–631	–440	–692

Not 10 Skatt

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2003	2002	2003	2002
Aktuell skatt	–572	–596	–	–
Skatt hänförlig till tidigare år	–92	–7	–	–2
Uppskjuten skatt	109	–86	–	–
Totalt	–556	–689	–	–2

Förklaring till skillnaden mellan nominell svensk skattesats och effektiv skattesats baserad på resultat före skatt exklusive jämförelsestörande poster om 1 320 MSEK.

Jämförelsestörande poster förväntas i sin helhet vara avdragsgilla i kommande taxeringar. Uppskjuten skatt har beaktats på jämförelsestörande poster om cirka 350 MSEK. På resterande del har ingen uppskjuten skatt beaktats pga existerande förlustavdrag i dessa länder.

Procent	Koncernen	
	2003	2002
Svensk inkomstskattesats	28,0	28,0
Effekt av utländska skattesatser	–3,5	–6,6
Ej avdragsgilla goodwillavskrivningar	7,4	11,7
Övriga ej avdragsgilla kostnader	5,4	3,4
Övrigt	–1,8	–2,3
Effektiv skattesats före strukturkostnader	35,5	34,2

Uppskjutna skatteskulder och skattefordringar fördelar sig enligt nedan:

MSEK	Koncernen	
	2003	2002
Uppskjuten skatteskuld		
Anläggningstillgångar	188	228
Varulager	75	75
Kortfristiga fordringar och skulder	20	7
	283	310
Uppskjuten skattefordran		
Anläggningstillgångar	95	85
Varulager	82	82
Kortfristiga fordringar och skulder	5	77
Avsättningar	179	112
Skattemässiga förlustavdrag	146	129
	507	486

Not 11 Immateriella anläggningstillgångar

Goodwill

MSEK	Koncernen	
	2003	2002
Ingående anskaffningsvärde	18 943	18 513
Inköp/förvärv	1 030	2 629
Omklassificeringar	–	167
Omräkningsdifferenser	–1 888	–2 366
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	18 085	18 943
Ingående avskrivningar	–2 730	–2 142
Omklassificeringar	–	1
Nedskrivningar	–5	–2
Årets avskrivningar	–959	–957
Omräkningsdifferenser	374	370
Utgående ackumulerade avskrivningar	–3 320	–2 730
Utgående planenligt restvärde	14 766	16 213

Immateriella rättigheter

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2003	2002	2003	2002
Ingående anskaffningsvärde	407	409	1	–
Inköp/förvärv	62	46	3	1
Försäljningar/utrangeringar	–22	–2	–	–
Omklassificeringar	–1	0	–	–
Omräkningsdifferenser	–36	–46	–	–
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	410	407	4	1
Ingående avskrivningar	–235	–222	0	–
Försäljningar/utrangeringar	2	2	–	–
Omklassificeringar	4	0	–	–
Nedskrivningar	–	–3	–	–
Årets avskrivningar	–35	–30	–1	0
Omräkningsdifferenser	21	18	–	–
Utgående ackumulerade avskrivningar	–243	–235	–1	0
Utgående planenligt restvärde	167	172	3	1

Not 12 Materiella anläggningstillgångar**Byggnader**

MSEK	Koncernen	
	2003	2002
Ingående anskaffningsvärde	3 012	3 041
Inköp/förvärv	117	179
Försäljningar/utrangeringar	-51	-18
Omklassificeringar	27	88
Omräkningsdifferenser	-231	-278
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	2 874	3 012
Ingående avskrivningar	-861	-813
Försäljningar/utrangeringar	21	5
Omklassificeringar	-13	-20
Nedskrivningar	-155	-16
Årets avskrivningar	-115	-134
Omräkningsdifferenser	98	117
Utgående ackumulerade avskrivningar	-1 025	-861
Utgående planenligt restvärde	1 849	2 151

Taxeringsvärdet för koncernens svenska byggnader uppgick till 90 MSEK.

Mark och markanläggningar

MSEK	Koncernen	
	2003	2002
Ingående anskaffningsvärde	681	707
Inköp/förvärv	23	10
Försäljningar/utrangeringar	-4	-1
Omklassificeringar	-13	28
Omräkningsdifferenser	-42	-63
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	645	681
Ingående avskrivningar	-8	-8
Försäljningar/utrangeringar	0	-
Omklassificeringar	2	0
Nedskrivningar	-10	-
Årets avskrivningar	-1	-1
Omräkningsdifferenser	1	1
Utgående ackumulerade avskrivningar	-16	-8
Utgående planenligt restvärde	629	673

Taxeringsvärdet för koncernens svenska markfastigheter uppgick till 12 MSEK.

Maskiner

MSEK	Koncernen	
	2003	2002
Ingående anskaffningsvärde	5 321	5 967
Inköp/förvärv	474	529
Försäljningar/utrangeringar	-249	-69
Omklassificeringar	17	-185
Omräkningsdifferenser	-686	-921
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	4 877	5 321
Ingående avskrivningar	-2 904	-3 058
Försäljningar/utrangeringar	206	58
Omklassificeringar	9	60
Nedskrivningar	-177	-2
Årets avskrivningar	-491	-530
Omräkningsdifferenser	487	568
Utgående ackumulerade avskrivningar	-2 870	-2 904
Utgående planenligt restvärde	2 007	2 417

Inventarier

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2003	2002	2003	2002
Ingående anskaffningsvärde	1 467	1 527	14	26
Inköp/förvärv	212	267	5	3
Försäljningar/utrangeringar	-189	-122	-2	-15
Omklassificeringar	33	-7	-	-
Omräkningsdifferenser	-197	-198	-	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	1 326	1 467	17	14
Ingående avskrivningar	-787	-783	-9	-13
Försäljningar/utrangeringar	164	99	2	7
Omklassificeringar	-5	15	-	-
Nedskrivningar	-15	-2	-	-
Årets avskrivningar	-255	-255	-2	-3
Omräkningsdifferenser	143	139	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-755	-787	-9	-9
Utgående planenligt restvärde	571	680	8	5

Pågående nyanläggningar

MSEK	Koncernen	
	2003	2002
	273	254

Not 13 Aktier i dotterbolag

Moderbolaget	Org.nummer, säte	Antal aktier	Kapital- andel	Bokfört värde MSEK
ASSA ABLOY Scandinavia AB	556061-8455 Eskilstuna	70	100	14
Timelox AB	556214-7735 Landskrona	15 000	100	40
AA Besam AB	556204-8511 Landskrona	1 000	100	0
Metget AB	556514-7997 Ronneby	30 491	100	53
Aug. Stenman AB	556047-9148 Eskilstuna	400	100	0
ASSA ABLOY Global Technology Management AB	556645-4087 Stockholm	1 000	100	0
ASSA ABLOY Svensk Fastighets AB	556645-0275 Stockholm	1 000	100	0
ASSA ABLOY OY	1094741-7 Joensuu	800 000	100	631
ASSA ABLOY Norge a.s.	979207476 Moss	150 000	100	538
ASSA ABLOY Danmark A/S	CVR 10050316 Herlev	60 500	100	376
ASSA ABLOY Deutschland GmbH	HR B 66227 Berlin	2	100	1 394
Lips Nederland BV	23028070 Dordrecht	3 515	100	70
Ambouw B.V.	31021889 Hoevelaken	25	100	29
Striffler Nederland B.V.	08017187 Amersfoort	25	100	1
VEMA Sales B.V.	18066659 Amsterdam	180	100	2
ASSA ABLOY France SAS	412140907 R.C.S. Versailles	12 499 999	100	1 582
Interlock Holding AG	CH-020.3.913.588-8 Zürich	10 736	98	59
ASSA ABLOY Ltd	2096505 Willenhall	1 330 000	100	976
Yale Security Products SpA	79370 Aprilia, Latina	240 000	100	598
Mul-T-Lock Ltd	520036583 Yavne	13 787 856	90	1 079
ASSA ABLOY Holdings (SA) Ltd	1948/030356/06 Johannesburg	100 220	100	184
ASSA ABLOY Inc	39347-83 Salem, Oregon	100	100	2 319
Abloy Holdings Ltd	1148165260 St Laurent	1	100	13
ASSA ABLOY Australia Pacific Pty Ltd	ACN 095354582 Oakleigh, Victoria	48 190 000	100	242
ASSA ABLOY South Asia Pte Ltd	199804395K Singapore	100 000	100	28
Effe International Security Systems Co.	3172 Tianjin	1	100	0
Yale Security Mexico, S.A de C.V.	YSM9612049Y4 Mexico D.F.	231 299 904	100	225
Grupo Industrial Phillips, S.A de C.V.	GIP980312169 Mexico	27 036 635	100	862
Lips Technology BV	33274584 Amsterdam	400	100	0
ASSA ABLOY Innovation AB	556192-3201 Eskilstuna	2 500	100	1
ASSA ABLOY Hospitality AB	556180-7156 Stockholm	1 000	100	5
ASSA ABLOY Treasury S.A.	CH-660-2045998-0 Genève	205 500 000	100	11 354
ASSA ABLOY Reinsurance S.A.	CH-660-1690000-9 Genève	300 000	100	17
ASSA ABLOY Int. Management Services Ltd	EC21330 Bermuda	100 100	100	423
Codas Electrónica S.A.	8805 Buenos Aires	120	1	0
ASSA ABLOY Asia Pacific Ltd	53451 Hong Kong	1 000 000	100	72
Totalt				23 187

Not 14 Övriga finansiella anläggningstillgångar

Aktier i intressebolag Koncernen	Org.nummer, säte	Antal aktier	Kapital- andel	Bokfört värde MSEK
Talleres Agui S.A.	A20065744 Astigarraga	4 802	40	17
Låsgruppen Wilhelm Nielsen AS	934372816 Bergen	305	50	15
Cerraduras de Colombia Cerracol S.A	00008028 Bogota	182 682	29	2
Renato Fattorini SRL	8727 Pavia	–	25	1
Övriga		–	–	2
Totalt				37

Not 14 forts

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2003	2002	2003	2002
Aktier i intressebolag	37	41	–	–
Andra aktier och andelar	79	47	41	41
Långfristiga fordringar	94	94	–	–
Totalt	210	182	41	41

Not 15 Varulager

MSEK	Koncernen	
	2003	2002
Material och förrådsartiklar	825	1 031
Produkter i arbete	967	1 152
Färdiga varor	1 210	1 390
Förskott till leverantörer	28	22
Totalt	3 030	3 595

Not 16 Antalet aktier

	A-aktier	B-aktier	Aktiekapital
Antal aktier 31 december 2002	19 175 323	346 742 711	365 918 034
Antal aktier 31 december 2003	19 175 323	346 742 711	365 918 034

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.

Genomsnittligt antal aktier i tusental har under året uppgått till 365 918 (359 952). Genomsnittligt antal aktier i tusental efter full konvertering har under året uppgått till 370 935 (366 716).

Föreslagen utdelning uppgår till 1,25 SEK per aktie, maximalt 457 MSEK.

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

MSEK	Koncernen	
	2003	2002
Skulder till kreditinstitut	44	50
Övriga skulder	1	1
Totalt	45	51

Not 18 Checkräkningskredit

Beviljad checkkredit i koncernen uppgår till 903 MSEK (928) varav utnyttjad 264 MSEK (117).

Not 19 Konvertibelt förlagslån

MSEK	2003	2002
	907	916

INCENTIVE 2001 löper med en rörlig ränta som motsvarar 0,9 x EURIBOR + 54 baspunkter. Konvertering av konvertibla förlagslån inom INCENTIVE 2001 kan ske under oktober och november 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. Utspädningseffekten vid maximal konvertering uppgår till 1,35 procent av aktiekapitalet och 0,92 procent av totalt röstetal.

Programmet uppgår till 100 MEUR.

Not 20 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2003	2002	2003	2002
Personalrelaterade kostnader	747	801	13	21
Räntekostnader	43	66	24	29
Övrigt	1 072	1 134	7	5
Totalt	1 862	2 001	44	55

Not 21 Ställda säkerheter

MSEK	Koncernen	
	2003	2002
Avseende långfristiga skulder till kreditinstitut:		
Fastighetsinteckningar	46	49
Företagsinteckningar	0	0
Totalt	46	49

Not 22 Ansvarsförbindelser

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2003	2002	2003	2002
Garantier	120	123	109	103
Garanti till förmån för dotterbolag	567	321	7 104	7 110
Övrigt	9	2	–	–
Totalt	696	446	7 213	7 213

Angående tvister, se förvaltningsberättelsen, sidan 41.

Not 23 Medelantal anställda per land, fördelning kvinnor och män

	Kvinnor		Män		Totalt	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002
USA	1 919	2 040	4 505	4 505	6 424	6 545
Mexiko	2 113	2 215	1 282	1 398	3 395	3 613
Frankrike	926	953	1 491	1 467	2 417	2 420
Kina	1 035	1 132	1 008	1 029	2 043	2 161
Storbritannien	813	854	946	935	1 759	1 789
Sverige	492	444	790	669	1 282	1 113
Tyskland	471	470	790	747	1 261	1 217
Finland	420	435	687	706	1 107	1 141
Australien	392	419	589	574	981	993
Spanien	310	290	667	654	977	944
Tjeckien	460	450	362	347	822	797
Rumänien	351	304	470	379	821	683
Sydamerika	156	138	546	392	702	530
Norge	219	230	468	491	687	721
Sydafrika	324	391	345	470	669	861
Italien	253	266	285	303	538	569
Nya Zeeland	145	144	362	369	507	513
Nederländerna	100	83	320	236	420	319
Israel	67	73	273	278	340	351
Kanada	60	60	256	255	316	315
Schweiz	122	94	184	142	306	236
Danmark	118	140	154	167	272	307
Belgien	64	61	117	97	181	158
Övriga länder	175	160	306	298	481	458
Totalt	11 505	11 846	17 203	16 908	28 708	28 754
Moderbolaget						
Sverige	23	19	20	18	43	37

Könsfördelning inom företagsledningen

	Kvinnor 2003	Män 2003	Totalt 2003
Koncernen			
Styrelsen	2	11	13
Koncernledningen	–	7	7
Totalt	2	18	20

Not 24 Likvida medel

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2003	2002	2003	2002
Kassa och bank	713	1 082	633	198
Kortfristiga placeringar	167	326	19	2
Likvida medel	880	1 408	652	200

Kortfristiga placeringar i koncernens balansräkning uppgick vid årets slut till 375 MSEK (410), varav 208 MSEK (84) 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 19 MSEK (2).

Not 25 Kassaflöde

MSEK	Koncernen	
	2003	2002
JUSTERINGAR FÖR POSTER SOM EJ INGÅR I KASSAFLÖDET		
Förändring av pensionsavsättningar	62	-6
Justering för poster som ej ingår i kassaflödet	62	-6
ERLAGD OCH ERHÅLLEN RÄNTA		
Erlagd ränta	-697	-796
Erhållen ränta	177	216
Erlagd och erhållen ränta	-520	-580

FÖRÄNDRING AV RÖRELSEKAPITAL

Varulager ökning/minskning (-/+)	274	169
Kundfordringar ökning/minskning (-/+)	-120	197
Kortfristiga fordringar ökning/minskning (-/+)	6	122
Kortfristiga rörelseskulder ökning/minskning (+/-)	8	-83
Förändring av rörelsekapital	168	405

INVESTERINGAR I MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Investeringar i materiella anläggningstillgångar	-952	-1 070
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	258	231
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	-694	-839

INVESTERINGAR I DOTTERBOLAG

Förvärvade tillgångar och skulder enligt förvärsanalyserna:

Immateriella anläggningstillgångar	-1 106	-2 630
Materiella anläggningstillgångar	-156	-244
Varulager	-116	-254
Kundfordringar	-196	-489
Övriga fordringar	-172	-243
Långfristiga skulder	96	24
Leverantörsskulder	137	125
Övriga kortfristiga skulder	90	284
Avgår förvärvad nettoskuld	169	92
Köpeskilling	-1 254	-3 335
Avgår förvärvade likvida medel	23	140
Avgår ej utbetald del av köpeskilling	198	-
Avgår/Tillkommer utbetald del av köpeskilling avseende föregående år	-63	-230
Investeringar i dotterbolag	-1 096	-3 425

INVESTERINGAR I INTRESSEBOLAG

Investeringar i intressebolag	8	-9
Investeringar i intressebolag	8	-9

ÖVRIGA INVESTERINGAR

Investeringar i övriga aktier	-31	-
Investeringar och försäljning av övriga finansiella tillgångar	-14	5
Övriga investeringar	-45	5

Not 26 Nettoskuld

MSEK	Koncernen	
	2003	2002
Kassa och bank	-713	-1 082
Kortfristiga räntebärande placeringar	-375	-410
Långfristiga räntebärande fordringar	-60	-64
Långfristiga räntebärande skulder	8 894	9 232
Kortfristiga räntebärande skulder	3 821	5 289
Avsättning till pensioner	723	1 023
Totalt	12 290	13 989

Förslag till **vinstdisposition**

Koncernens fria egna kapital uppgår enligt upprättad koncernbalansräkning till 1 194 MSEK (1 672). Någon överföring till bundet eget kapital krävs ej i koncernen.

Till bolagsstämmans förfogande står följande vinstmedel:

Årets resultat: -439 MSEK
Balanserade vinstmedel: 2 911 MSEK
SUMMA: 2 472 MSEK

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

Stockholm den 5 februari 2004

Georg Ehrnrooth
Ordförande

Melker Schörling
Vice ordförande

Carl-Henric Svanberg
Vice ordförande

Bo Dankis
Verkställande direktör

Gustaf Douglas

Per-Olof Eriksson

Lotta Lundén

Sven-Christer Nilsson

Patricia O'Driscoll

Mats Persson
Arbetstagarledamot

Seppo Liimatainen
Arbetstagarledamot

Vår revisionsberättelse har avgivits den 6 februari 2004.

PricewaterhouseCoopers AB

Anders Lundin
Auktoriserad revisor

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 2003. 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 6 februari 2004

PricewaterhouseCoopers AB

Anders Lundin
Auktoriserad revisor

Kommentarer till fem år i sammandrag

1999

Fortsatt god organisk tillväxt och benchmarking mellan de operativa enheterna resulterade i ytterligare förbättrade marginaler.

Under året förvärvades totalt elva företag, de större förvärven var Australiens ledande låstillverkare Lockwood, effeff som är världsledande tillverkare av elslutbleck samt Mul-T-Lock, Israels ledande tillverkare av lås och högsäkerhetscylindrar. Förvärven finansierades delvis genom en fulltecknad nyemission, vilken tillförde 2,0 miljarder SEK. Under året genomfördes även en fondemission och split.

2000

Fortsatt god organisk tillväxt och benchmarking mellan de operativa enheterna resulterade i ytterligare förbättrade marginaler.

Yale Intruder Security, låsdivisionen inom Williams plc förvärvades under året. Som en del i finansieringen av förvärvet av Yale Intruder Security genomfördes en nyemission, vilken tecknades till 99,9 procent och inbringade 1,5 miljarder SEK. Dessutom emitterades 19,8 miljoner aktier av serie B som delbetalning till Williams plc. Det amerikanska företaget HID Corporation som är världsledande på området beröringsfria kort och kortläsare med teknik för identifiering via radiofrekvens förvärvades vid årets slut.

2001

Den organiska tillväxten tyngdes av utrensningar i produktsortiment framför allt i förvärvade enheter. Den rapporterade rörelsemarginalen försämrades på grund av utspädning från förvärvade enheter.

Totalt nio bolag, bland andra en majoritetspost i amerikanska ståldörrstillverkaren UDP, TESA i Spanien, Phillips i Mexico och Interlock i Nya Zeeland, förvärvades under året vilka adderar styrka såväl geografiskt som produktmässigt.

Under 2001 förändrade ASSA ABLOY sin finansiering. Den tidigare bankfinansieringen ersattes till största delen av kapitalmarknadsbaserade långfristiga obligationer och kortfristig finansiering. Ett konvertibelbaserat incitamentsprogram för medarbetare inom gruppen introducerades.

2002

Året kännetecknades av fortsatta förbättringar och tillväxt trots försämrade marknadsförhållanden. ASSA ABLOYs långsiktiga arbete med att reducera rörelsekapitalbindningen samt kostnadseffektiva investeringar resulterade i ett mycket starkt kassaflöde. Operativt kassaflöde efter betald skatt uppgick till 3,0 miljarder SEK, en ökning med 67 procent jämfört med 2001. Tydligare fokus lades på koncerngemensamt inköpsarbete med målsättningen att reducera antalet leverantörer och tillvarata koncernsynergier.

Besam som är världsledande på området Dörrautomatik förvärvades under året.

2003

Verksamheten tyngdes av svag efterfrågan på viktiga marknader i Europa och Nordamerika. Stora negativa omräkningseffekter framförallt hänförliga till den svaga amerikanska dollarn resulterade i minskad rapporterad omsättning och resultat. Förvärv genomfördes främst i Europa inom området Identifiering.

I samband med att Bo Dankis blev utnämnd till ny VD och koncernchef implementerades en ny organisation bestående av fyra divisioner (EMEA, Americas, Asia-Pacific och Global Technologies). Koncernledningen ändrades från 17 till 7 personer. Ett tvåårigt handlingsprogram "Leverage & Growth" initierades under slutet av året. Strukturstyrkostnader i samband med åtgärdsprogrammet uppgick till 1 320 MSEK. Programmet syftar till att realisera koncernsynergier och att stärka den uthålliga organiska tillväxten.

Fem år i sammandrag

(Belopp i MSEK om ej annat anges)	1999 ¹	2000 ¹	2001	2002	2003
Omsättning och resultat					
Omsättning	10 277	14 394	22 510	25 397	24 080
Organisk tillväxt, %	5	5	3	2	0
Förvärvat tillväxt, %	13	32	44	15	5
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA)	1 861	2 705	4 020	4 545	4 249
Avskrivningar	667	985	1 721	1 907	1 856
Rörelseresultat före goodwillavskrivningar (EBITA)	1 382	2 107	3 159	3 595	3 352
Rörelseresultat (EBIT)	1 194	1 720	2 133	2 638	1 073
Resultat före skatt (EBT)	981	1 402	1 476	2 015	583
Årets resultat	619	915	949	1 270	9
Kassaflöde					
Operativt kassaflöde	1 218	1 756	2 338	3 525	3 265
Operativt kassaflöde / Resultat före skatt (EBT)	1,24	1,25	1,42 ²	1,75	1,72 ²
Sysselsatt kapital och finansiering					
Sysselsatt kapital	8 534	19 779	27 861	26 701	22 984
– varav goodwill	3 246	12 078	16 371	16 213	14 766
Nettoskuld	2 998	8 560	15 534	13 989	12 290
Minoritetsintresse	267	560	481	331	16
Eget kapital	5 269	10 659	11 846	12 381	10 678
Data per aktie, SEK					
Vinst per aktie efter skatt och före konvertering	2,16	2,76	2,99 ²	3,53	3,30 ²
Vinst per aktie efter skatt och full konvertering (EPS)	2,00 ³	2,73	2,98 ²	3,53	3,31 ²
Vinst per aktie efter skatt och full konvertering exklusive goodwill	2,61	3,88	5,39 ²	6,13	5,89 ²
Kassaflöde per aktie efter skatt och full konvertering (CEPS)	4,10 ³	5,81	8,07 ²	9,08	8,61 ²
Eget kapital per aktie efter full konvertering	16,95 ³	30,58	35,80	35,85	31,23
Utdelning per aktie (för 2003 enligt styrelsens förslag)	0,74	0,90	1,00	1,25	1,25
Kurs på B-aktien vid årets slut	119,50	184,50	151,00	99,50	85,50
Nyckeltal					
Bruttomarginal (EBITDA), %	18,1	18,8	17,9	17,9	17,6
Rörelsemarginal före goodwillavskrivningar (EBITA), %	13,5	14,6	14,0	14,2	13,9
Rörelsemarginal (EBIT), %	11,6	12,0	10,2 ²	10,4	9,9 ²
Vinstmarginal (EBT), %	9,5	9,7	7,3 ²	7,9	7,9 ²
Avkastning på sysselsatt kapital, %	15,6	13,7	9,7 ²	9,9	9,6 ²
Avkastning på sysselsatt kapital före goodwill, %	28,7	34,2	32,9 ²	33,3	34,4 ²
Operativ avkastning på sysselsatt kapital, %	17,9	16,7	13,3 ²	13,4	13,3 ²
Avkastning på eget kapital, %	16,2	13,3	8,9 ²	9,9	9,9 ²
Soliditet, %	49,2	43,1	35,6	38,2	35,9
Nettoskuldsättning / Eget kapital	0,57	0,80	1,31	1,13	1,15
Räntetäckningsgrad	5,3	5,5	3,5	3,9	4,7
Ränta konvertibelt förlagslån netto efter skatt, MSEK	8,7	8,5	9,0	27,2	17,8
Antal aktier, 1000-tal	314 409	352 453	353 751	365 918	365 918
Antal aktier efter full konvertering, 1000-tal	324 200	356 712	361 730	370 935	370 935
Medelantal anställda	12 654	16 881	24 211	28 754	28 708

¹ Nyckeltal för år 1999 och 2000 har justerats med anledning av byte av redovisningsprincip.

² Exklusive jämförelsestörande poster.

³ Har justerats för nyemission med korrektionsfaktorn 0,987.

Kvartalsinformation

KONCERNEN I SAMMANDRAG										
MSEK	kv 1 2002	kv 2 2002	kv 3 2002	kv 4 2002	Helår 2002	kv 1 2003	kv 2 2003	kv 3 2003	kv 4 2003	Helår 2003
Omsättning	6 303	6 245	6 459	6 389	25 397	6 124	5 930	5 930	6 096	24 080
Organisk tillväxt ¹	0%	4%	3%	2%	2%	0%	-2%	0%	2%	0%
Bruttoresultat	2 408	2 438	2 506	2 520	9 871	2 390	2 299	2 333	2 445	9 467
Bruttoresultat / Omsättning	38,2%	39,0%	38,8%	39,4%	38,9%	39,0%	38,8%	39,3%	40,1%	39,3%
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA)	1 104	1 106	1 172	1 163	4 545	1 078	993	1 044	1 135	4 249
Bruttomarginal (EBITDA)	17,5%	17,7%	18,1%	18,2%	17,9%	17,6%	16,7%	17,6%	18,6%	17,6%
Avskrivningar	-242	-239	-239	-231	-950	-232	-223	-219	-223	-897
Rörelseresultat före goodwillavskrivningar (EBITA)	863	867	933	932	3 595	846	770	824	912	3 352
Rörelsemarginal före goodwillavskrivningar (EBITA)	13,7%	13,9%	14,5%	14,6%	14,2%	13,8%	13,0%	13,9%	15,0%	13,9%
Goodwillavskrivningar	-232	-232	-247	-246	-957	-244	-237	-238	-240	-959
Jämförelsestörande poster	-	-	-	-	-	-	-	-	-1 320	-1 320
Rörelseresultat (EBIT)	630	635	686	686	2 638	602	533	586	-648	1 073
Rörelsemarginal (EBIT)	10,0%	10,2%	10,6%	10,7%	10,4%	9,8%	9,0%	9,9%	11,0% ³	9,9% ³
Finansnetto	-171	-154	-165	-141	-631	-135	-129	-120	-113	-497
Resultat före skatt (EBT)	461	484	523	547	2 015	468	407	467	-758	583
Vinstmarginal (EBT)	7,3%	7,7%	8,1%	8,6%	7,9%	7,6%	6,9%	7,9%	9,2% ³	7,9% ³
Skatter	-162	-170	-184	-173	-689	-165	-143	-165	-83	-556
Minoritetsandel	-14	-13	-17	-12	-56	-4	-7	-4	-4	-18
Årets resultat	284	301	322	363	1 270	299	257	299	-845	9
OPERATIVT KASSAFLÖDE										
	kv 1 2002	kv 2 2002	kv 3 2002	kv 4 2002	Helår 2002	kv 1 2003	kv 2 2003	kv 3 2003	kv 4 2003	Helår 2003
Rörelseresultat före goodwillavskrivningar (EBITA)	863	867	933	932	3 595	846	770	824	912	3 352
Avskrivningar (exkl goodwillavskrivningar)	242	239	239	231	950	232	223	219	223	897
Rörelsens nettoinvesteringar	-155	-212	-138	-335	-839	-157	-184	-163	-190	-694
Förändring av rörelsekapitalet	-155	148	137	274	405	-298	-83	291	258	168
Erlagd och erhållen ränta	-160	-169	-145	-107	-581	-88	-169	-107	-156	-520
Ej kassaflödespåverkande poster	8	12	-24	-1	-5	29	21	-11	22	62
Operativt kassaflöde	643	886	1 002	994	3 525	564	578	1 054	1 069	3 265
Operativt kassaflöde / Resultat före skatt	1,40	1,83	1,91	1,82	1,75	1,21	1,42	2,26	1,90 ³	1,72 ³
NETTOSKULDENS FÖRÄNDRING										
	kv 1 2002	kv 2 2002	kv 3 2002	kv 4 2002	Helår 2002	kv 1 2003	kv 2 2003	kv 3 2003	kv 4 2003	Helår 2003
Nettoskuld vid periodens ingång	15 534	14 987	12 640	15 116	15 534	13 989	13 702	13 405	12 829	13 989
Operativt kassaflöde	-643	-886	-1 002	-994	-3 525	-564	-577	-1 054	-1 069	-3 265
Betald skatt	162	216	101	38	517	333	97	151	198	779
Förvärv	148	149	3 151	121	3 569	106	39	675	535	1 355
Nyemission	-	-1 244 ²	-	-	-1 244 ²	-	-	-	-	-
Utdelning	-	354	-	-	354	-	457	-	-	457
Omräkningsdifferens	-215	-936	226	-291	-1 216	-162	-312	-348	-203	-1 025
Nettoskuld vid periodens utgång	14 987	12 640	15 116	13 989	13 989	13 702	13 405	12 829	12 290	12 290
Nettoskuldssättning / Eget kapital	1,26	1,04	1,21	1,13	1,13	1,10	1,12	1,09	1,15	1,15
SYSSELSATT KAPITAL OCH FINANSIERING										
	kv 1 2002	kv 2 2002	kv 3 2002	kv 4 2002		kv 1 2003	kv 2 2003	kv 3 2003	kv 4 2003	
Sysselsatt kapital	27 285	25 209	28 035	26 701		26 452	25 683	24 743	22 984	
- varav goodwill	15 744	14 531	16 956	16 213		15 755	15 137	14 910	14 766	
Nettoskuld	14 987	12 640	15 116	13 989		13 702	13 405	12 829	12 290	
Minoritetsintresse	437	389	402	331		315	295	143	16	
Eget kapital	11 861	12 180	12 517	12 381		12 435	11 983	11 772	10 678	

¹ Organisk tillväxt avser jämförbara enheter efter justering för förvärv och ändrade valutakurser.

² Nyemissionslikviden är reducerad med emissionsutgifter om 16,3 MSEK efter skatt.

³ Exklusive jämförelsestörande poster.

DATA PER AKTIE SEK	kv 1 2002	kv 2 2002	kv 3 2002	kv 4 2002	Helår 2002	kv 1 2003	kv 2 2003	kv 3 2003	kv 4 2003	Helår 2003
Vinst per aktie efter skatt och före konvertering	0,80	0,85	0,88	1,00	3,53	0,82	0,70	0,82	0,96 ¹	3,30 ¹
Vinst per aktie efter skatt och full konvertering	0,81	0,84	0,88	1,00	3,53	0,82	0,71	0,81	0,97 ¹	3,31 ¹
Vinst per aktie efter skatt och full konvertering exklusive goodwill	1,45	1,48	1,55	1,65	6,13	1,48	1,34	1,46	1,61 ¹	5,89 ¹
Kassaflöde per aktie efter skatt och full konvertering	2,15	2,17	2,24	2,52	9,08	2,13	2,10	2,09	2,29 ¹	8,61 ¹
Eget kapital per aktie efter full konvertering	35,76	35,64	36,53	35,85	35,85	36,01	34,77	34,14	31,23	31,23

ANTAL AKTIER	Mars 2002	Juni 2002	Sept 2002	Dec 2002	Mars 2003	Juni 2003	Sept 2003	Dec 2003
Antal aktier före konvertering, 1000-tal	353 799	355 340	358 276	359 952	365 918	365 918	365 918	365 918
Antal aktier efter full konvertering, 1000-tal	361 730	363 222	366 089	366 716	370 935	370 935	370 935	370 935

¹ Exklusive jämförelsestörande poster.

Definitioner

Organisk tillväxt:

Förändring av omsättning i jämförbara enheter efter justering för förvärv och valutakurseffekter.

Bruttomarginal (EBITDA):

Rörelseresultat före avskrivningar i förhållande till omsättning.

Rörelsemarginal före goodwillavskrivningar (EBITA):

Rörelseresultat före goodwillavskrivningar i förhållande till omsättning.

Rörelsemarginal (EBIT):

Rörelseresultat i förhållande till omsättning.

Vinstmarginal (EBT):

Resultat före skatt i förhållande till omsättning.

Operativt kassaflöde:

Se koncernens kassaflödesanalys.

Nettoinvesteringar:

Investeringar i materiella anläggningstillgångar reducerat med försäljning av materiella anläggningstillgångar.

Avskrivningar:

Avskrivningar på immateriella och materiella anläggningstillgångar.

Nettoskuldssättning:

Räntebärande skulder minskat med räntebärande placeringar.

Sysselsatt kapital:

Balansomslutning minskad med räntebärande tillgångar, icke räntebärande skulder inklusive uppskjuten skatteskuld.

Sysselsatt kapital exklusive 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 goodwill:

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 exklusive 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 uppskjuten 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. Aktiekapitalet 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. Börs-posten är 200 aktier.

Kursutveckling

Under 2003 har kursen på ASSA ABLOY-aktien har fallit med 14 procent. Samtidigt har Stockholmsbörsens All-Share index (SAX) gått upp med 30 procent. Sista betalkurs vid årets slut var 85,50 SEK, vilket motsvarar ett börsvärde på 31 286 MSEK. Med samtliga aktier som tillkommer vid konvertering beräknas börsvärdet till 31 715 MSEK.

Omsättning

Den totala omsättningen av aktier var under året 713 miljoner aktier (355), vilket ger en genomsnittlig omsättning på 2,9 miljoner (1,4) aktier per dag. Det motsvarar cirka 203 procent (101) av de börsnoterade aktierna.

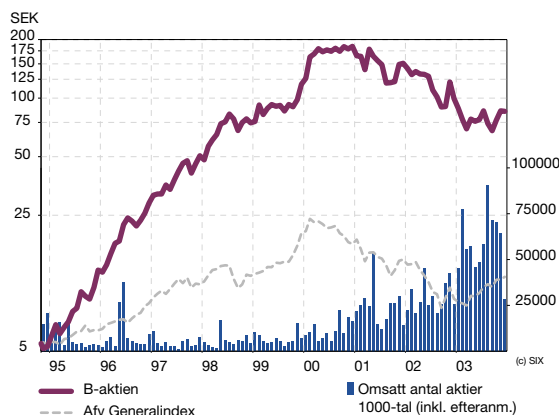
Ägarstruktur

Antalet aktieägare var vid årets slut 26 214 (21 450). Investerare utanför Sverige, inklusive Wärtsilä Corporation, svarar för 49 procent (57) av kapitalet.

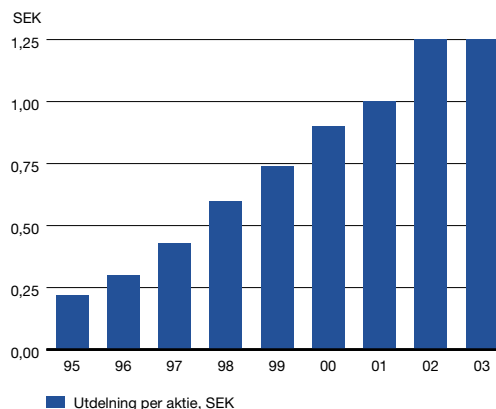
Utdelning och utdelningspolitik

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att 1,25 SEK per aktie (1,25), maximalt 457 MSEK utdelas till aktieägarna för räkenskapsåret 2003, motsvarande en direktavkastning på B-aktien om 1,5 procent (1,3). 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.

KURSUUTVECKLING OCH OMSÄTTNING 1994–2003



UTDELNING PER AKTIE 1995–2003



Data per aktie

SEK/aktie ¹	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Vinst efter skatt och full konvertering	0,56	0,93	1,23	1,76	2,00 ³	2,73	2,98 ²	3,53	3,31 ²
Utdelning	0,22	0,30	0,43	0,60	0,74	0,90	1,00	1,25	1,25 ⁴
Direktavkastning, % ⁵	1,6	1,0	0,8	0,8	0,6	0,5	0,7	1,3	1,5
Vinst efter 28% schablonskatt	0,60	0,95	1,36	1,79	2,27	2,91	3,28 ²	3,88	3,69 ²
Utdelning i % ⁶	36,7	31,6	31,6	33,5	32,6	30,9	30,5	32,2	33,9
Börskurs, vid periodens slut	13,24	29,28	51,24	75,65	119,50	184,50	151,00	99,50	85,50
Högsta börskurs	15,16	28,97	52,95	92,73	140,00	206,70	186,00	159,50	110,00
Lägsta börskurs	5,23	12,38	28,69	48,07	73,21	110,50	94,50	76,50	67,00
Eget kapital	4,37	5,40	8,64	9,93	16,95 ³	30,58 ³	35,80	35,85	31,23
Antal aktier (1000-tal) ⁷	221 684	265 396	295 448	295 448	324 200	356 712	361 730	370 935	370 935

¹ Justeringar har gjorts avseende genomförda nyemissioner.

² Exklusive jämförelsestörande poster.

³ Nyckeltal har justerats med anledning av byte av redovisningsprincip.

⁴ Föreslagen utdelning.

⁵ Utdelning i procent av börskursen vid periodens slut.

⁶ Utdelning i procent av vinst per aktie efter 28 procent i schablonskatt.

⁷ Efter full konvertering.

Aktiekapitalet

År	Transaktion	A-aktier	C-aktier	B-aktier	Aktiekapital SEK ¹
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 1 SEK per aktie – utgående antal aktier i perioden.

Källa: SIS Ägarservice AB och VPC AB.

ASSA ABLOYs 10 största aktieägare

Uppgifterna baseras på aktieboken per 31 december 2003 eller de senast kända uppgifterna.

Ägare	A-aktier	B-aktier	Kapital %	Röster %	Röster ackumulerat %
Wärtsilä Corporation ¹	10 546 425	17 270 350	7,6	22,8	22,8
Säkl	7 118 818	954 200	2,2	13,4	36,2
Melker Schörling med bolag ¹	1 510 080	9 296 636	3,0	4,5	40,7
Investment AB Latour ¹		21 162 421	5,8	3,9	44,6
Robur fonder		16 090 578	4,4	3,0	47,6
Nordea fonder		11 791 731	3,2	2,2	49,8
Alecta		10 271 332	2,8	1,9	51,7
Tredje AP-fonden		8 961 869	2,4	1,7	53,4
AMF pension		8 860 000	2,4	1,6	55,0
Fjärde AP-fonden		7 488 400	2,0	1,4	56,4
Övriga ägare		234 595 194	64,2	43,6	100,0
Totalt antal	19 175 323	346 742 711	100,0	100,0	100,0

¹ Under 2004 har Melker Schörling med bolag och Investment AB Latour förvärvat Wärtsilä Corporations A-aktier.

Källa: SIS Ägarservice AB och VPC AB.

Ägarstruktur per den 31 december 2003

Storleksklass	Antal ägare	Procent	Antal Aktier	Kapitalandel %	Röstandel %
1–1 000	21 290	81,2	6 058 624	1,7	1,1
1 001–5 000	3 593	13,7	8 208 387	2,2	1,5
5 001–20 000	753	2,9	7 659 430	2,1	1,4
20 001–50 000	237	0,9	7 661 615	2,1	1,4
50 001–500 000	247	0,9	39 905 254	10,9	7,4
500 001–	94	0,4	296 424 724	81,0	87,2
Summa	26 214	100,0	365 918 034	100,0	100,0

Källa: SIS Ägarservice AB.

Personalkonvertibler

Koncernen har ställt konvertibla förlagslån till de anställda inom ASSA ABLOY. Det första förlagslånet emitterades under 1995, och cirka 400 anställda deltog i erbjudandet. Förlagslånet uppgick till cirka 75 MSEK 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 MSEK och löpte under tiden från 8 december 1997 till 2 december 2002.

2001 emitterades ett ytterligare konvertibelt förlagslån, 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 den första konvertibelserien, 19 EUR för den andra konvertibelserien, 22,1 EUR för den tredje konvertibelserien och 25,3 EUR för den fjärde konvertibelserien – tillkommer totalt 5 017 432 aktier. Konvertiblerna kan lösas in under oktober och november 2006.

Analytiker som följer ASSA ABLOY

Företag	Namn	Telefonnummer	E-mail
ABG Sundal Collier	Anders Jegers	+44 207 9055 631	anders.jegers@abgsc.com
Alfred Berg Fondkommission AB	Lars Norrby	+46 8 572 359 65	lars.norrby@alfredberg.se
CAI Cheuvreux	Sasu Ristimäki	+44 207 621 5173	sristimaki@caicheuvreux.com
Carnegie	Anders Idborg	+46 8 676 86 88	andidb@carnegie.se
Cazenove	Ilan Chaitowitz	+44 207 155 8207	ilan.chaitowitz@cazenove.com
CSFB	Patrick Marshall	+44 207 888 0289	patrick.marshall@csfb.com
Deutsche Bank	Mattias Karlkjell	+46 8 463 55 00	mattias.karlkjell@db.com
Dresdner Kleinwort Wasserstein	Colin Grant	+44 207 475 9161	colin.grant@drkw.com
Enskilda Securities	Anders Trapp	+46 8 522 297 57	anders.trapp@enskilda.se
Goldman Sachs	Nick Paton	+44 207 774 6987	nick.paton@gs.com
Hagströmer & Qviberg	Patric Lindqvist	+46 8 696 20 84	patric.lindqvist@hagqvi.com
Handelsbanken	Mikael Sens	+46 8 701 12 51	mise03@handelsbanken.se
Human Securities AB	Mattias Eriksson	+46 8 506 520 62	mattias.eriksson@humansecurities.se
JP Morgan	Andreas Willi	+44 207 325 4853	andreas.p.will@jpmorgan.com
Kaupthing Bank Sverige AB	Peder Frölen	+46 8 791 47 86	peder.frolen@kaupthing.se
Lehman Brothers	Brian Hall	+44 207 102 4726	brhall@lehman.com
Merrill Lynch	Raymond Greaves	+44 207 996 4783	raymond_greaves@ml.com
Morgan Stanley	Daniel Cunliffe	+44 207 425 2057	daniel.cunliffe@morganstanley.com
Nordea	Magnus Behm	+46 8 534 920 08	magnus.behm@nordea.com
Swedbank	Anders Bruzelius	+46 8 585 912 88	anders.bruzelius@swedbank.com
UBS	Anders Fagerlund	+46 8 453 73 30	anders.fagerlund@ubs.com
Öhman J:or Fondkommission AB	Johan Gahm	+46 8 402 52 68	johan.gahm@ohman.se

Information till **aktieägarna**

Bolagsstämma

Ordinarie bolagsstämma för ASSA ABLOY hålls på Norra Latin, Drottninggatan 71b i Stockholm, tisdagen den 27 april 2004 klockan 15.00. Rätt att delta har den aktieägare som dels är registrerad i VPC, Värdepapperscentralen, senast fredagen den 16 april 2004 och dels anmäler sin avsikt att delta i bolagsstämman till ASSA ABLOY.

Registrering i aktieboken

ASSA ABLOYs aktiebok förs av VPC. Endast aktieägarregistrerade innehav återfinns under aktieägarens eget namn i aktieboken. För att aktieägare med förvaltarregistrerade aktier ska ha rätt att delta i bolagsstämman fordras att sådana aktieägare låter registrera sitt innehav under eget namn. Aktierna ska vara ägarregistrerade senast fredagen den 16 april 2004.

Anmälan till bolagsstämman

Anmälan om deltagande till bolagsstämman ska ske senast onsdagen den 21 april klockan 16.00 per:

- www.assaabloy.com
- Telefon: 08-506 485 00
- Fax: 08-506 485 85
- Post: ASSA ABLOY AB, "Bolagsstämman", Box 70340, 107 23 Stockholm.

Vid anmälan ska anges:

- Namn
- Personnummer (registreringsnummer)
- Adress och telefonnummer (dagtid)
- Antal aktier

För aktieägare som företräds av ombud ska fullmakt över-sändas tillsammans med anmälan. Den som företräder juridisk person ska förete kopia av registreringsbevis eller motsvarande behörighetshandlingar som utvisar behörig firmatecknare.

Nomineringskommitté

Nomineringskommitténs uppgift är att inför kommande bolagsstämmor förbereda val av styrelse, bestämmande av styrelsearvode och därtill hörande frågor. Kommittén utses av bolagsstämman. Inför ordinarie bolagsstämma 2004 ingår Gustaf Douglas (ordförande), Georg Ehrnrooth och Melker Schörling som ledamöter av nomineringskommittén.

Utdelning

Som avstämningsdag för utdelning föreslås fredagen den 30 april 2004. Om bolagsstämman beslutar i enlighet med förslaget beräknas utdelning komma att sändas ut genom VPC ABs försorg onsdagen den 5 maj 2004.

Rapporter kan beställas ifrån:

ASSA ABLOY AB

- www.assaabloy.com
- Telefon: 08-506 485 00
- Fax: 08-506 485 85
- Post: ASSA ABLOY AB
Box 70340
107 23 Stockholm

Ekonomisk rapportering:

Delårsrapporter

Första kvartalet: 27 april 2004

Andra kvartalet: 21 juli 2004

Tredje kvartalet: 2 november 2004

Fjärde kvartalet och årsrapport: februari 2005

Årsredovisning 2004: mars 2005

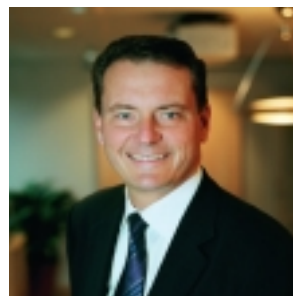
Styrelse



Georg Ehrnrooth



Melker Schörling



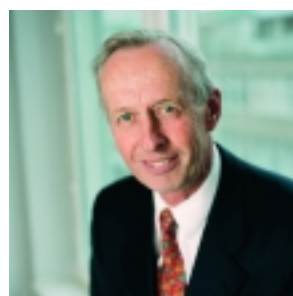
Carl-Henric Svanberg



Bo Dankis



Gustaf Douglas



Per-Olof Eriksson

Georg Ehrnrooth

Ordförande

Född 1940

Civilingenjör

Styrelseordförande: Ömsesidiga arbetspensionsförsäkringsbolaget VARMA

Vice ordförande: Rautaruukki Oyj

Styrelseledamot: Nokia Abp, Sampo Abp,

Sandvik AB (publ.) och Oy Karl Fazer Ab

Styrelseledamot i ASSA ABLOY sedan 1994

Aktieinnehav genom bolag: 251 680 B-aktier

Melker Schörling

Vice ordförande

Född 1947

Civilekonom

Styrelseordförande: Securitas AB, Hexagon AB, Karlshamns AB och Attendo Senior Care

Styrelseledamot: Hennes & Mauritz AB

Styrelseledamot i ASSA ABLOY sedan 1994

Aktieinnehav privat och genom bolag:

5 310 080¹ A-aktier och 9 296 636 B-aktier

Carl-Henric Svanberg

Vice ordförande

Född 1952

Civilingenjör, Ekonomie kandidatexamen

VD och koncernchef i Telefonaktiebolaget LM

Ericsson

VD och koncernchef i ASSA ABLOY mellan 1994 och mars 2003

Styrelseledamot: Hexagon AB

Styrelseledamot i ASSA ABLOY sedan 1994

Aktieinnehav genom bolag: 3 912 991 B-aktier

och Incentive 2001 motsvarande 60 000 B-aktier

Bo Dankis

VD och koncernchef

Född 1954

Civilingenjör

VD och koncernchef i ASSA ABLOY sedan mars 2003. Anställd sedan 1997

Styrelseledamot i ASSA ABLOY sedan mars

2003

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

Gustaf Douglas

Född 1938

MBA, Harvard Business School

Huvudägare i Investment AB Latour och Säkl

Styrelseordförande: Investment AB Latour, Box-

holms Skogar AB, Stockholms Handelskammare,

Säkl och IFS AB samt Vice ordförande i Attendo

Senior Care och Securitas AB

Styrelseledamot: Svenska Dagbladets stiftelse

och Moderata Samlingspartiet

Styrelseledamot i ASSA ABLOY sedan 1994

Aktieinnehav genom Investment AB Latour:

6 746 425¹ A-aktier och 21 162 421 B-aktier

Genom Säkl AB: 7 118 818 A-aktier och

954 200 B-aktier

Per-Olof Eriksson

Född 1938

Civilingenjör, Teknologie doktor h.c.

Styrelseordförande: SAPA AB, Thermia AB,

Odlander, Fredriksson & Co. och Consolis Oy

Styrelseledamot: AB Custos, SSAB Svenskt Stål

AB, AB Volvo och Preem Petroleum AB. Medlem i

Kungliga Ingenjörsvetenskaps- akademien

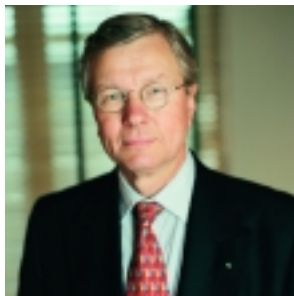
Styrelseledamot i ASSA ABLOY sedan 1995

Aktieinnehav: 10 000 B-aktier

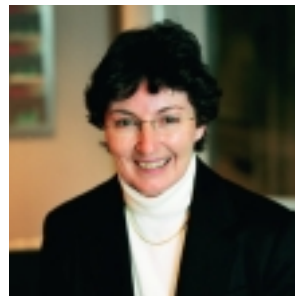
¹ Inklusive transaktioner under 2004.



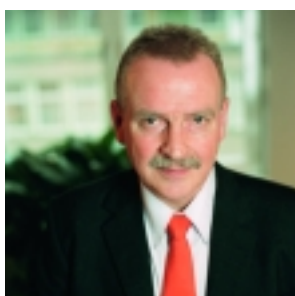
Lotta Lundén



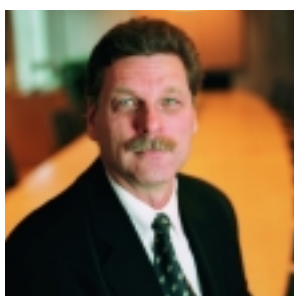
Sven-Christer Nilsson



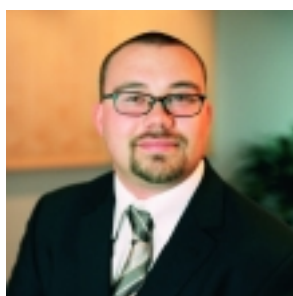
Patricia O'Driscoll



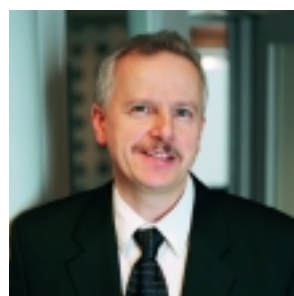
Seppo Liimatainen



Mats Persson



Joakim Järrebring



Per-Edvin Nyström

Lotta Lundén

Född 1957

Civilekonom

Tidigare befattningar: Affärsområdeschef för IKEA of Sweden, Marknadsdirektör för IKEA Singapore och Malaysia, VD i Guldfynd/Hallbergs Guld, Chef för Coop Forum Sverige

Styrelseledamot i ASSA ABLOY sedan 2003

Aktieinnehav: 0

Sven-Christer Nilsson

Född 1944

Fil. kand.

Partner i Riskkapitalbolaget Startupfactory

Styrelseordförande: Förvaltningsstiftelsen för SR, SVT och UR samt Xelerated, Inc. (USA)

Styrelseledamot: TeliaSonera AB, CEVA, Inc.

(USA) och Startupfactory B.V. (Nederländerna)

Styrelseledamot i ASSA ABLOY sedan 2001

Aktieinnehav: 0

Patricia O'Driscoll

Född 1959

Fil. kand. i Sociologi

Koncernchef i Northern Foods plc

Styrelseledamot i ASSA ABLOY sedan 2003

Aktieinnehav: 0

Seppo Liimatainen

Född 1950

Arbetsagarrepresentant, Privattjänstemannakartellen

Styrelseledamot i ASSA ABLOY sedan 2003

Aktieinnehav: 2 600 B-aktier och Incentive 2001 motsvarande 125 B-aktier

Mats Persson

Född 1955

Arbetsagarrepresentant, Svenska Metallindustriarbetareförbundet

Styrelseledamot i ASSA ABLOY sedan 1994

Aktieinnehav: 0

Suppleanter

Joakim Järrebring

Född 1976

Arbetsagarrepresentant

Styrelseledamot i ASSA ABLOY sedan 2003

Aktieinnehav: 0

Per-Edvin Nyström

Född 1955

Arbetsagarrepresentant, Svenska Metallindustriarbetareförbundet

Styrelseledamot i ASSA ABLOY sedan 1994

Aktieinnehav: 7 727 B-aktier och Incentive 2001 motsvarande 125 B-aktier

Ledningsgrupp

Bo Dankis

Född 1954
Civilingenjör
VD och koncernchef
Anställd sedan 1997
Aktieinnehav: 86 000 B-aktier och Incentive 2001 motsvarande 10 750 B-aktier

Göran Jansson

Född 1958
Civilekonom
Vice koncernchef och ekonomi- och finans-
direktör
Anställd sedan 1997
Aktieinnehav: 351 784 B-aktier och Incentive
2001 motsvarande 60 000 B-aktier

Joseph J. Grillo

Född 1957
Civilekonom
Ansvarig för Global Technologies
Executive Vice President i ASSA ABLOY
Anställd sedan 2001
Aktieinnehav: Incentive 2001 motsvarande
32 500 B-aktier

Hans Johansson

Född 1955
Civilekonom
Ansvarig för EMEA
Executive Vice President i ASSA ABLOY
Anställd sedan koncernen bildades
Aktieinnehav: 646 821 B-aktier och Incentive
2001 motsvarande 60 000 B-aktier

Thanasis Molokotos

Född 1958
Civilingenjör
Ansvarig för Americas
Executive Vice President i ASSA ABLOY
Anställd sedan 1996
Aktieinnehav: 25 000 B-aktier och Incentive 2001
motsvarande 55 000 B-aktier

Geoff Norcott

Född 1947
Civilingenjör
Ansvarig för Asia Pacific
Executive Vice President i ASSA ABLOY
Anställd sedan augusti 2000
Aktieinnehav: Optioner motsvarande 81 065
B-aktier och Incentive 2001 motsvarande
60 000 B-aktier

Åke Sund

Född 1957
Diplomerad Marknadsekonom
Vice President Market and Business development
Anställd sedan koncernen bildades
Aktieinnehav: 175 000 B-aktier och Incentive
2001 motsvarande 60 000 B-aktier



Från vänster till höger: Åke Sund, Bo Dankis, Göran Jansson, Geoff Norcott, Hans Johansson, Thanasis Molokotos och Joseph J. Grillo.

Vi är världens största låskoncern och den enda globala aktören i vår bransch. Vi ska dra nytta av vår storlek för att bli ledande inom både innovationer och kostnadseffektivitet.

Bo Dankis
VD och koncernchef

ASSA ABLOY

The World's Leading Lock Group

ASSA ABLOY AB (publ)

Box 70340, 107 23 Stockholm · Besöksadress: Klarabergsviadukten 90

Tel: 08-506 485 00 · Fax: 08-506 485 85

Organisationsnummer: 556059-3575

www.assaabloy.com