

# SANTA FE GROUP

## GENERALFORSAMLING 27. MARTS 2017

### BESTYRELSENS BERETNING

#### BESTYRELSESFORMAND HENNING KRUSE PETERSEN

##### Hovedlinjer i 2016

2016 blev et år med både *ups* and *downs*, med fremskridt såvel som udfordringer i Santa Fe.

Udfordringer mødte vi på de 3 største markeder – Australien, Storbritannien og Tyskland – og de satte os lidt tilbage resultatmæssigt, selv om ledelsen håndterede problemerne effektivt og tog så godt fat, som det var muligt. Alligevel faldt topinjen, og indtjeningen blev ikke forbedret så meget, som vi havde håbet på. Derfor blev 2016 ikke et tilfredsstillende år ud fra en finansiell målestok.

Til gengæld blev 2016 et tilfredsstillende år ud fra en strategisk målestok. De faste omkostninger blev trimmet, der blev ryddet op i meget, og vi nåede langt med at skabe den teknologiske platform og de services, som skal drive væksten fremover. Santa Fe kom i meget bedre form operationelt og finansielt, og virksomheden er i dag stærkere og mere effektiv end for et år siden. Vi er nu i en position, hvor vi kan begynde at tillade os at gå mere aktivt efter vækst og markedsandele, så vi på lidt længere sigt bliver den globale leder i vores industri.

Disse fremgange vejer tungere end udfordringerne. Derfor blev 2016 alt i alt et godkendt år.

##### Omkalfatringen af Santa Fe

Det er en omkalfatring – en gennemgribende ændring – af Santa Fe, vi er godt i gang med. Virksomhedens kapacitet og omkostninger var tidligere gearet til højsæsonen for internationale flytninger, men denne højsæson varer desværre kun 3-4 måneder. I resten af året har ressourcer og kapacitet ikke været udnyttet fuldt ud, og det problem er blevet forstærket af, at priserne på standard-flytninger er under pres, mens omkostningerne til de løntunge flytninger modsat stiger.

Det skisma tager vi hånd om ved en balanceret indsats, hvor vi gør Moving Services mere effektiv og konkurrencedygtig, uden at gå på kompromis med service og kvalitet. Samtidig bygger vi kompetencer op, så vi kan tilbyde et stadig bredere udvalg af services og løsninger, som der er efterspørgsel på hele året – og ikke kun i en 3-4 måneders højsæson. Det er vores Relocation Services, som også har højere marginer end flytninger.

Med programmet Fix the Core gravede vi os sidste år langt ned i organisationen: En række lande blev omstruktureret, hver 12. stilling i Gruppen blev nedlagt, ledelseslag sløjfet, processer og systemer blev skærpet, forretningsmodellen justeret, og vi kom langt i vores opgør med de for høje, faste omkostninger. Besparelserne bruger vi både til at styrke marginerne og til at finansiere nyansættelser og udvikling inden for Relocation Services.

Vi leverede på de fleste tiltag, der var planlagt til 2016, og i løbet af året kom der flere nye opgaver på arbejdsplanen. Vi fik taget livtag med problemerne, selv om vi gerne ville være nået længere. Lad mig give et par eksempler på, hvad vi har gjort:

Vi er begyndt at **udflytte administrative opgaver** til lande, hvor lønningerne er lavere, og hvor det i det hele taget er billigere at drive virksomhed. Vi har overført godt 25 personers arbejde fra London til et nyt servicecenter i Manila på Filippinerne, og flere opgaver vil blive flyttet fra Europa til Manila i 2017-18, så vi får nedbragt de faste omkostninger yderligere.

I **Australien** er der gjort en betydelig indsats for at rette forretningen op: Over 2 år er 9 kontorer lukket, omkostningerne er trimmet, og Santa Fe er begyndt at dele faciliteter og mandskab med en konkurrent, så Santa Fe stadig kan dække hele kontinentet uden at have egne folk i hver eneste delstat. Ændringerne er gennemført som planlagt, men har vist sig ikke at være nok: Australien giver stadig underskud. Derfor styrker vi nu fokus på top-linjen med dedikerede salgstyrker for private og erhverv, og driften optimeres yderligere. Opgaven er lagt i hænderne på en ny ledelse under Patrick White, den erfarne leder af Santa Fe Asia, som også har taget over i Australien.

I **Europa** er 13 lande blevet afløst af 5 regioner. Det har givet solide besparelser at lægge 13 organisationer sammen til 5, både på ledelsesplan og i stabsfunktioner, og vi har også fået enklere og hurtigere beslutningsveje, større effektivitet og bedre kontrol. Desuden er der gennemført restruktureringer i Tyskland, BeNeLux, Frankrig og UK. Tilpasningerne i Europa er næsten i mål. Vi vil selvfølgelig stadig løbende forbedre driften, hvor det er muligt, men nu gælder det vækst.

Også i **Asien** har der været streng fokus på omkostningerne, men der har ikke været egentlige restruktureringer, fordi operationen i Asien er meget mere lønsom end Europa og Australien.

På tværs af virksomheden er **systemer og procedurer skærpet**. Et synligt resultat er, at der bindes meget færre penge i arbejdskapital, og det er med til at styrke Santa Fe's likviditet og nedbringe gælden. I de seneste 2 år er likviditeten fordoblet, og den rentebærende nettogæld er elimineret. Med så markante forbedringer oplever vi, at banker nu selv kommer til os for at lave forretning. Vi underskrev sidste år en ny, forlænget bankaftale med en låneramme på op til 35 mio. Euro.

En anden vigtig begivenhed i transformationen af Santa Fe er **salget af Records Management** forretningen i 10 lande. Salget indbringer godt 27 mio. Euro og giver en gevinst på 16 mio. Euro i 2016-17. Det er en attraktiv pris for denne aktivitet, som lå uden for Santa Fe's strategiske fokus, og provenuet vil blive brugt til at øge væksten i kerneaktiviteterne inden for Mobility.

Vi driver fortsat Records Management i Kina og Portugal, men de aktiviteter vil vi også afhænde. Når det er sket, er Santa Fe næsten 100% fokuseret på Mobility, helt i tråd med strategien. Jeg siger "næsten", for Santa Fe har stadig investeringer i 3 mindre asiatiske joint-ventures, som er uden for det strategiske fokus. De investeringer går vi ud af, så snart vi kan få en fair pris for dem.

Før jul implementerede vi første fase af en **ny teknologiplatform**, på budget og meget tæt på tidsplan. Det er Santa Fe's største enkeltinvestering – 11,5 mio. Euro. På systemsiden har vi også indkøbt et nyt system, som standardiserer og automatiserer priser på Santa Fe's mange hundrede ydelser. Det system fremmer helhedstænkningen på tværs af lande og regioner.

Også **koncernledelsen**, Global Leadership Team, er styrket med 4 nye professionelle kapaciteter:

- Kevin Paterson har som Chief Operating Officer ansvar for drift, systemer og optimeringer.
- Niel Botham er som CEO for Europa ansvarlig for vores største salgsregion.
- David Byers står som CEO for Americas i spidsen for opbygningen i den region.
- Gregoire Pinton skal som Chief Commercial Officer drive udviklingen af services og tilbud.

Med de 4 nye er ledelsen ved at være på plads: Bestyrelsen er tryk ved, at vi har sat et stærkt hold med en solid track-record og international erfaring fra lederstillinger i vores egen og beslægtede industrier. Også i de næste ledelseslag er der hentet forstærkninger udefra, og en grundig analyse af alle medarbejderressourcer er gennemført for at målrette udviklingen af medarbejderne.

### **Finansielle resultater**

De mange gode initiativer, som er taget for at øge effektiviteten og sænke omkostningerne, slår først fuldt igennem i 2017 og 2018. Men initiativerne begyndte at virke i 2016 og hjalp os dermed i et år, der blev meget sværere end ventet på grund af problemerne på de 3 største markeder.

I Australien var markedet en del svagere, end vi havde ventet, selv om der sidst på året var tegn på en vis vending i privatmarkedet - det første lyspunkt i Australien i 4 år. Men alt i alt skuffede salget, og topinjen faldt 17% i danske kroner.

I Storbritannien satte virksomhederne ind- og udstationeringer på hold op til Brexit-afstemningen, og efter det uventede nej blev virksomhederne ved med at sidde på hænderne, mens de venter på, hvornår og hvordan landet forlader EU. Samlet faldt omsætningen med 27%, og der var også en negativ effekt på de britisk-baserede virksomheders aktiviteter i andre lande.

I Tyskland måtte vi rydde op efter den tidligere ledelse, som havde udvist en uacceptabel adfærd. Oprydningen kostede tid, kræfter og fokus hos den nye ledelse. Derfor faldt afsætningen med 9%.

Da de 3 markeder udgør næsten 40% af Santa Fe's samlede salg, kom de til at påvirke Gruppens resultater: Omsætningen faldt 7% i lokale valutaer til knap 339 mio. Euro., men til gengæld steg indtjeningen i næsten alle andre markeder, godt hjulpet af besparelser og effektiviseringer, og derfor blev driftsresultatet – EBITDA – før særlige poster forbedret en spids fra 10,2 mio. til 10,6 mio. Euro. Efter særlige poster blev EBITDA næsten fordoblet til 18,2 mio. Euro. Særlige poster var første rate af fortjenesten på salget af Records Management, minus udgifter til omstrukturering.

På grund af de dårlige resultater i Australien, hvor omsætningen er næsten halveret over 4 år, har vi nedskrevet vi værdien af goodwill og varemærker i Australien med ca. 15 mio. Euro. Denne nedskrivning er en engangsforeteelse uden likviditetseffekt, og den betyder også, at vi får lavere ordinære afskrivninger på Australien fremadrettet. Men det ændrer ikke ved, at Santa Fe – på grund af denne nedskrivning – ender med et ærgerligt underskud på 10,5 mio. Euro.

### **Fra fase 1 til fase 2 i strategien**

Det *skal* blive bedre fremover. Vi er på vej ud af fase 1 i Santa Fe's strategi, hvor fokus har været på at strømline, trimme omkostninger, blive mere effektive og styrke teknologi. Nu skal vi i gang med strategiens fase 2. Vi skal til at høste frugterne af alt det, der er gjort for at skabe en bedre og stærkere virksomhed. CEO Martin Thaysen vil nu gennemgå de centrale initiativer i fase 2.

## **CEO MARTIN THAYSEN**

2016 var helt sikkert et udfordrende år - men også et år, hvor vi fik ryddet op i mange ting og fik styrket fundamentet, så vi har en stærkere platform at vokse ud fra. Vi har stadig en del at gøre med at få de sidste ting på plads, men når vi er helt færdige med de indsatsområder, formanden gennemgik, så regner vi med i løbet af 2017-18 at reducere de faste omkostninger med yderligere 6-8 mio. Euro. Sideløbende flytter vi i højere grad fokus over på vækst, kunder og innovation. Jeg vil gerne gennemgå nogle af de centrale strategiske initiativer, vi arbejder på:

### **Opbygning i Americas**

En hovedprioritet er at få et meget stærkere fodfæste i USA. Vi er i gang, og vi har et fundament at bygge på med 30 ansatte i USA og et service center i Brasilien. Vi har også vundet flere vigtige kontrakter med amerikanske virksomheder - især uden for USA - og vi har ansat en stærk ny CEO til at drive væksten og sørge for, at vi også vinder forretning på virksomhedernes hjemmemarked.

Det amerikanske Relocation Marked kræver nogle særliges services, især inden for *Home Sales*, og vi har vurderet, at det tager for lang tid at opbygge de nødvendige kompetencer selv. Derfor har vi i en rum tid scannet markedet for mulige opkøb og partnerskaber, som kan tilføre os disse services og kompetencer. Der er en dialog, og vi håber at se resultater i en ikke alt for fjern fremtid, så Santa Fe får en meget stærkere placering på verdens ubestridt største mobility marked, og så vi får mere forretning med de mange multinationale koncerner, der har deres hovedsæde i USA.

### **Opkøb i Kina**

Næste initiativ kan vi allerede sætte hak ved. Vi har længe ønsket at øge vores ejerandel i Sino Santa Fe i Kina fra 50% til 100%, og det lykkedes i sidste uge. Vi har nu fuld kontrol over forretningen i vores 6. største marked, og købet vil også forbedre Santa Fe's pengestrømme, fordi vi ikke længere skal betale udbytte til en medaktionær. Desuden muliggør købet, at vi som enejer kan videresælge den kinesiske Records Management forretning.

Når jeg fokuserer på Kina og USA, så er det ikke udtryk for, at vi alene ser på de 2 markeder. Santa Fe er i 47 lande, og vi vurderer løbende, om vi er alle de steder, hvor kunderne har brug for os, og hvor der er muligheder for vækst. Så den geografiske ekspansionen vil fortsætte i andre lande, men hovedfokus her og nu er at slå et stort brohoved i USA og få fuld kontrol over Kina.

### **Ny teknologiplatform**

Den nye teknologiplatform – som er gået live i 47 lande – er et centralt omdrejningspunkt i 2020 strategien. Det er en *end-to-end* løsning for virksomhedskunder, udstationerede medarbejdere, partnere samt vore egne folk i kundeservice og drift. Vi har afsluttet fase 1, og vi er godt i gang med at bygge ekstra funktionalitet på, så vi får den mest avancerede og brugervenlige platform i industrien: Kunderne får en god oplevelse, vi kan strømline interne processer, og vi indsamler værdifulde data, så vi bedre kan udvikle nye services til kunderne.

### **Immigration Services**

Så langt vi kan se frem, vil Moving Services være den største aktivitet i Santa Fe, men det er inden for Relocation Services, at vi ser de største og mest profitable vækstmuligheder. Vi har udpeget 2

vækstmotorer – Immigration Services er den ene, og den motor er godt på vej op i kadence. Vi har 180 in-house specialister, som sidste år behandlede 36.000 ansøgninger om visum, arbejds- og opholdstilladelser. Vi indgik også sidste år en kontrakt på at levere Business Travel visa services i 25 lande til en amerikansk, multinational virksomhed. Kontrakten er ved at blive faset ind og tegner til at blive vores hidtil største globale immigrations-kontrakt

Investeringerne i specialistressourcer fortsætter, så vi systematisk kan markedsføre Immigration Services og endnu bedre rådgive virksomheder om de stadig mere komplekse forhold: Over hele verden strammer myndighederne op og sidder nidkært og holder immigrationsdata op mod arbejdstilladelser og skattebetalinger for at finde ud af, om udstationerede medarbejdere og deres familier er korrekt registreret og betaler den skat, de skal. Er reglerne ikke overholdt, kan der vanke betragtelige bøder, selv om forholdet måske ligger flere år tilbage.

Vi vil skalere Immigration Services og 3-doble omsætningen fra 2015 til 2020. Et ambitiøst mål, som også indebærer et stærkere fokus på forretningsrejsende. Santa Fe har historisk især betjent udstationerede medarbejdere, som flytter til et andet land for at bo og arbejde dér, men forretningsrejsende er et meget interessant segment, fordi der er så mange af dem, og fordi de møder mange af de samme problemer som udstationerede: Mange forretningsrejsende har ofte forkerte visa og overtræder lokal skattelovgivning, uden at de ved af det, og deres arbejdsgivere – virksomhederne – kender heller ikke disse risici.

Derfor lancerede vi i december Business Travel Tracker – en online platform, hvor medarbejder og virksomhed kan checke immigration, skatteforhold, velfærdsydelser mv., før medarbejderen tager på forretningsrejse. Hvis checket viser, at medarbejderen kan få problemer, hjælper Santa Fe med at løse dem, før de opstår, ligesom vi rådgiver virksomheder om rejsepolitikker. Med Business Travel Tracker kan virksomhederne altid også få overblik over, hvor deres medarbejdere er.

Med Business Travel Tracker bruger vi teknologi til at skabe bedre og enklere services, og det spor går vi videre af. Vores nye chef for Business Development kommer meget apropos fra IBM.

### **Relocation & Assignment Management Services**

Den anden vækstmotor er Relocation & Assignment Management Services (RAMS) – løsninger, hvor vi styrer en udstationering fra A til Z: Vi beregner omkostningerne til udstationeringen. Vi rådgiver medarbejderen om vilkår, og om hvad der venter ham og familien i det nye land. Vi flytter for familien. Vi håndterer visa og immigration. Vi finder en ny bolig, og når familien er på plads i det nye land, håndterer vi deres udgifter og sørger for, at medarbejderen får udbetalt løn. Vi klarer kort sagt alt det praktiske, så medarbejderen kan koncentrere sig om sit job, og det øger alt andet lige chancen for, at udstationeringen bliver en succes.

Vi er godt i gang, f.eks. håndterede vi sidste år udgifter for over 105 mio. Euro for udstationerede, og vi har både i 2016 og 2017 vundet flere nye kontrakter, som nu skal fases ind. Men vi har nok været lidt vel optimistiske med, hvor hurtigt det går. Kontrakterne er nemlig længe undervejs, fordi kunderne skal opbygge tillid, før de outsourcer kritiske HR-processer samt lønudbetaling og udgiftsstyring til Santa Fe, og det tager også tid at få infrastrukturen på plads.

Vi har i 2016 etableret 3 control towers for at styre alle RAMS-kunder, ligesom vi har investeret i ansættelsen af nye specialister. Nu skal vi til at sælge og markedsføre vore services mere systematisk. Vi forventer, at vi med fortsat tilgang af nye kunder kan opbygge en forretning med en bedre størrelse og endnu bedre services, så vi markant øger RAMS-omsætningen frem til 2020.

### **Transformationen af Santa Fe**

Første fase i Santa Fe's transformation har været barsk. Markedsforholdene har været svære med Brexit, Trump og Australien, og den interne strømlining af Santa Fe har taget længere tid end ventet. Derfor er vi 3-6 måneder forsinket med fase 1 i 2020 strategien, men vi er så langt, at vi snart går ind i fase 2, og selve strategien ligger fast: Selv om markederne har vist sig sværere og mere volatile, så har forudsætninger og fremskrivninger ikke ændret sig, siden vi lancerede strategien i september 2015. Det er fundamentalt set det samme marked, vi ser på i dag.

Som formanden nævnte, har vi for nylig ansat en Chief Commercial Officer, og det signalerer i sig selv et skifte fra optimeringer og omkostningsreduktioner, til at vi begynder at fokusere mere på vækst, innovation, nye og bedre services samt opgraderinger af teknologi. Vi har også tilført flere salgsressourcer, så vi kan opdyrke nye kunder, sælge mere til nuværende kunder og markedsføre udvalgte services over for forretningsrejsende. Vi har generelt i 2016 haft en god tilgang af nye kunder, og loyaliteten blandt Santa Fe's cirka 1500 kunder er høj.

Santa Fe skal vokse organisk, men opkøb kommer også på dagsordenen nu. En hel del af vores konkurrenter har et teknologisk efterslæb eller er for små til at opfylde de store multinationale koncerners krav om global dækning, og derfor vil vi se en konsolidering af industrien mod enten meget store spillere eller mindre nichespillere. Santa Fe er fast besluttet på at tage aktivt del i den konsolidering. Vi vil opkøbe konkurrenter, der kan styrke forretningen, og opkøb er en forudsætning for, at vi kan nå målet om at blive den ledende Mobility virksomhed globalt i 2020.

## **HENNING KRUSE PETERSEN**

### **Bestyrelsens vederlag og sammensætning**

Tak til Martin. Lad mig nu knytte et par rutinemæssige kommentarer til bestyrelsens aflønning og sammensætning: Bestyrelsens honorar for 2016 er uændret: 450.000 kr. til formanden, 300.000 kr. til næstformanden og 200.000 kr. til de 2 øvrige medlemmer. Bestyrelsen foreslår, at dette honorar fastholdes i 2017. Som jeg før har sagt, så skal vederlaget først hæves, når vi har gjort os fortjent til det – det vil sige, når vi er nået endnu længere med genopretningen af Santa Fe.

På de seneste 2 generalforsamlinger har vi valgt nye medlemmer til bestyrelsen i et glidende generationsskifte, hvor halvdelen af bestyrelsen er udskiftet. I dag har vi ingen forslag om nyvalg, men bestyrelsen ønsker at fortsætte generationsskiftet næste år, hvor vi vil lægge os i selen for at finde en kvindelig kandidat. Vi er bagefter på det punkt, og det skal vi rette op på.

### **Udbytte og kapitalstruktur**

Vi har de seneste par år haft et dividendestop i Santa Fe, så vi kunne geninvestere hver tjent krone i at udvikle og forbedre virksomheden. Og det har vi gjort. Santa Fe's operationelle platform er forbedret ganske markant, virksomheden er blevet fokuseret, og den rentebærende nettogæld er

nedbragt – ja, faktisk elimineret. Dermed er Santa Fe nu i en situation, hvor det er realistisk at begynde at investere mere målrettet i vækst, udvikling og opkøb.

Som Martin var inde på, er der mange opkøbsmuligheder, og der er også brug for at investere i teknologi og services. Vi er overbeviste om, at opkøb kan bidrage til, at Santa Fe hurtigere bliver en stor, stærk og veltjenende virksomhed. Disse attraktive investeringsmuligheder må vi ikke lade ligge, for de kan øge værdiskabelsen til aktionærene. Men opkøb kræver kapital, og derfor beder vi aktionærene om at være tålmodige og have forståelse for, at vi indtil videre hverken betaler udbytte eller køber egne aktier tilbage. Vi har brug for de finansielle ressourcer til at realisere vores strategi og – blandt andet via opkøb – løfte Santa Fe til et nyt niveau. Mens vi gør det, vil aktionærernes værditilvækst ske ved stigninger i aktiekursen..

### **Forventningerne til 2017**

Fremgang er, hvad vi forventer i 2017, justeret for salget af Records Management aktiviteterne. Omsætningen i Santa Fe's fortsættende aktiviteter ventes at vokse 4-5%, drevet af nye kunder, nye services, mere salg til nuværende kunder samt en gradvis bedring i Storbritannien og Australien. Men Gruppens omsætning ventes alligevel at komme ud på niveau med sidste år, fordi vi ikke længere har omsætningen fra de solgte Records Management aktiviteter på bøgerne.

Driftsresultatet før særlige poster ventes at blive omkring 10 mio. EURO – stort set på niveau med sidste år. De frasolgte Records Management aktiviteter tjente cirka 3 mio. Euro, og uden det bidrag er der altså tale om en indtjeningsvækst på cirka 40% i den fortsættende forretning. Særlige poster ventes at beløbe sig til 2 mio. EUR, som er anden rate af avancen fra salget af Records Management aktiviteterne minus udgifter til omstruktureringer.

De endelige resultater vil afhænge af faktorer som højsæsonen for internationale flytninger, valutakurser, opkøb samt salget af Records Management i Kina.

### **Finansielle mål 2020**

Ser vi frem mod 2020, så har vi en forventning om, at vi kan skabe en gennemsnitlig, årlig organisk vækst på 6-8% i lokale valutaer. Væksten vil blive drevet af Relocation Services – og særligt af Immigration og Relocation & Assignment Management Services, som Martin gennemgik før. Vi forventer, at Relocation Services vil komme op og udgøre 25-30% af Gruppens omsætning i 2020.

Med højere marginer i Moving Services og med væksten i Relocation Services forventer vi at øge EBITDA-marginen til 7% og hæve afkastet af den investerede kapital til omkring 15% i 2020.

### **Afslutning**

Vi har et meget spændende år foran os med en række vigtige strategiske initiativer, som skal bringe Santa Fe frem til næste etape i virksomhedens transformation. Lykkes vi med de initiativer – og det forventer vi – vil 2017 og 2018 blive fremgangsrige år, hvor vi igen kan skabe attraktive og bæredygtige afkast til aktionærene.

---XXX---