

BESTYRELSENS BERETNING V. BESTYRELSESFORMAND HENNING KRUSE-PETERSEN

Siden sidste års generalforsamling har vi haft 4 hovedopgaver i Santa Fe Group:

For det første skulle vi sige endeligt farvel til ØK-æraen ved at ændre virksomhedens navn, forenkle koncernens strukturer og få en ny ledelse på plads.

For det andet skulle vi styrke systemer og processer på en række områder, og vi skulle arbejde målrettet med at forbedre pengestrømme og likviditet.

Dernæst skulle vi i gang med at adressere de problemer, der helt evident er med omkostninger og marginer i vores største forretningsområde, Moving Services (flytteservices).

Endelig skulle vi have udformet en ny strategi for Santa Fe. Vi skulle lægge en fremtidssikret plan for bæredygtig vækst og fremgang.

Med så store ændringer kom 2015 på mange måder til at markere en ny start for virksomheden. Jeg vil i beretningen give en opdatering på, hvor langt vi er nået med de 4 hovedopgaver – og hvad vi har foran os.

KONCERNSTRUKTUR OG LEDELSE

Navneskiftet fra ØK til Santa Fe blev eksekveret efter sidste års generalforsamling, hvor vi også gennemførte de nødvendige juridiske fusioner. Samtidig udfasede vi de lokale *brands* Interdean og Wridgways i Europa og Australien, så virksomheden nu møder alle sine interessenter verden over under ét navn og ét *brand*: Santa Fe Group A/S med varemærket Santa Fe Relocation Services.

Den ny direktion kom på plads i løbet af foråret 2015. CEO Martin Thaysen tog over umiddelbart efter generalforsamlingen, og i maj tiltrådte CFO Christian Møller Laursen.

Desuden har vi styrket koncernledelsen – Group Management Team – med 3 andre vigtige nye ansættelser: Kevin Paterson er ny Chief Operating Officer og leder af forretningsområdet Moving Services (flytteservices). Sue Kukadia er ny leder af forretningsområdet Immigration Management Services, og Neil Bothams er ny CEO for vores største salgsregion, Europa. Alle 3 kommer fra lederstillinger i store internationale koncerner, ligesom vores 2 nye direktører.

Med disse ændringer har vi sat nye ansigter på 5 af de 11 øverste ledere, og vi har sat et hold med erfaringer og kompetencer, som matcher Santa Fe's behov – og virksomhedens udfordringer. Ud over de nye ledere har vi også hentet specialister til udvalgte positioner, hvor vi havde brug for ekstra hænder og stærkere kompetencer, f.eks. indkøb, strategi og finans.

Det meste af koncernledelsen sidder i London, tæt på hovedsæderne for mange af vores største kunder. I København har vi afviklet det koncern- og ledelsescenter, som var relevant, så længe Gruppen ejede flere forskellige virksomheder. Nu har vi i København et mindre sekretariat, som især servicerer aktionærer og varetager opgaver i forhold til de danske myndigheder.

Derfor har vi, som planlagt, kunnet reducere moderselskabets omkostninger. Moderselskabets samlede udgifter, inklusive fratrædelsesgodtgørelser, faldt sidste år fra 43 mio. DKK til 16 mio. DKK. Det er altovervejende omkostninger, som ikke direkte er knyttet til forretningen, f.eks. børsnotering, aktionærservice, generalforsamling, bestyrelsens honorar, revision og rådgivere, medarbejdere samt fratrædelsesgodtgørelser. Vi arbejder på at reducere udgifterne yderligere.

FINANSIELLE FORHOLD

Et fokusområde året igennem har været – og vil fortsat være – at styrke pengestrømme og likviditet, og her har vi gjort gode fremskridt. De udestående fordringer er nedbragt, og arbejdskapitalen er reduceret, og det bidrog til, at vi sidste år forbedrede pengestrømmene fra driften med næsten 18 mio. EUR. De likvide beholdninger blev øget til godt 30 mio. EUR, mens den rentebærende nettogæld blev mere end halveret: Gælden faldt til knap 10 mio. EUR.

Resultatmæssigt blev 2015 som ventet et omstillings-år. På positivsiden var der fortsat vækst – omsætningen steg knap 11% i EUR og 4% i lokale valutaer til cirka 374 mio. EUR. Derimod var driftsindtjeningen status quo: EBITDA før særlige poster var uændret med 12,2 mio. EUR. Det var ventet, men det ændrer ikke ved, at indtjeningen er for lav, og det er vi ved at tage hånd om.

Efter særlige poster, afskrivninger, finansielle poster og skat blev resultatet af de fortsættende aktiviteter – altså: Santa Fe – et underskud på 3,3 mio. EUR. Det er naturligvis ikke tilfredsstillende, men dog EUR 30 mio. bedre end i 2014, hvor indtjeningen var belastet af en stor nedskrivning på goodwill og varemærker.

NY STRATEGI

Som jeg nævnte tidligere, har en hovedopgave været at udstikke en ny strategisk kurs for Santa Fe.

Den nye strategi bygger på aktiviteterne i Moving Services og Relocation Services – det er alle vore services til udstationerede medarbejdere og andre, der flytter til et nyt land for at bo og arbejde dér. Disse aktiviteter er allerede rygraden i Santa Fe. De udgør 95% af omsætningen, og vi har på de felter internationale styrkepositioner og et stærkt *brand*. Da markederne er i vækst, er vi overbeviste om, at vi kan skabe en stor, stærk og veltjenende virksomhed, hvis vi fokuserer vores kræfter på Moving Services og Relocation Services – eller under ét navn: Mobility Services.

Uden for det strategiske fokus er aktiviteterne inden for Records Management (arkivforvaltning) samt ejerandele i 3 joint-ventures i Kina og Thailand – joint-ventures, som vi har arvet fra ØK-tiden. Så længe vi er ejer eller medejer af disse ikke-strategiske aktiver, passer vi godt på dem og udvikler dem. Men aktiverne er ikke en del af Santa Fe Groups langsigtede fremtid, og de vil blive afhændet, når tidspunktet og vilkårene er helt rigtige. Vi håber på - og arbejder for - at vi allerede kan være ude af de 3 joint-ventures, inden dette år er omme.

Den nye strategi rækker frem til 2020 og har 3 faser:

I 2015-16 skaber vi grundlaget for vækst. Vi tager hånd om problemerne i Moving Services – Fix the Core kalder vi programmet med henvisning til, at Moving Services fortsat udgør kernen i Santa Fe og er det største forretningsområde. Desuden styrker vi processer, organisation og ikke mindst

teknologi, og vi rekrutterer nye medarbejdere, så vi alt i alt skaber et bedre afsæt for vækst i næste fase af strategien. Endelig fokuserer vi i 2015-16 på at forbedre indtjening og likviditet.

I 2017-18 kommer vækst igen på dagsordenen. Vi udnytter de effektiviseringer og de stordriftsfordele, som vi har skabt i strategiens første fase. Væksten vil især komme fra høj-margin aktiviteterne inden for Relocation Services.

I sidste fase af strategien – 2019-20 – skulle Santa Fe gerne fremstå som en global leder i industrien. En virksomhed, der konstant vokser mere end markedet, erobrer markedsandele, opdyrker nye markeder og nye segmenter – og i et og alt sætter dagsordenen i industrien.

Jeg vil nu bede Martin Thaysen gå lidt mere i detaljer med strategien og de langsigtede mål.

PRÆSENTATION AF 2020 STRATEGIEN V. CEO MARTIN THAYSEN

Tak for muligheden for at tale lidt mere om strategien og vores fokusområder for 2016.

Jeg vil gerne starte med at give et overblik over vores forretningsområder og produktportefølje - Business Lines, som vi kalder dem. Vores bredde, hvor vi spænder over alle de 4 væsentlige forretningsområder, samt vores globale dækning er ret unik i industrien.

Kerneforretningen i dag er flytteforretningen (Moving Services), med de services, der hører til dér.

Over de seneste år har vi desuden opbygget en forretning inden for Destination Services – typisk de services, der bruges, når man som udstationeret ankommer eller forbereder sig på at ankomme til en ny by, et nyt land.

Især sidste år har vi desuden arbejdet på at accelerere forretningsudviklingen i Immigration Services, hvor vi gradvist flytter os fra udelukkende at tilbyde transaktionelle opholds- og arbejdstilladelser, til at vi også tilbyder deciderede programmer og samlede løsninger for virksomheder.

Den sidste del af forretningskæden er Relocation og Assignment Managements, som i højere grad er outsourcing af HR-processer. Det er vores mindste forretningsområde, men et voksende og finansielt attraktivt område.

Det, der adskiller os, er ikke kun, at vi tilbyder disse services – det er der flere, der gør – men at vi selv opererer i de fleste lande, og det er vores egne medarbejdere, der leverer servicen direkte til kunderne. Vi er i kontrol af de services, der bliver leveret, vi kan garantere kvalitet og compliance – og der er en Santa Fe medarbejder på lokationen, hvis en af vores kunders medarbejdere har brug for det.

Hvis vi tager et skridt tilbage og kigger på industrien, så kan man lidt simpelt forklare Santa Fe's strategiske retning med, at vi flytter os fra i høj grad at have tilbudt enkle, transaktionelle services

– hovedsagligt omkring flytningerne – til at tilbyde et bredere, mere komplekst udvalg af services og løsninger, som har en mere strategisk position hos kunderne, og som har højere marginer.

Det er i de nye områder for Relocation Services – Destination Services, Immigration, Relocation and Assignment Management – at vi ser større og mere profitable vækstmuligheder, og hvor der er et stigende behov hos virksomhedskunderne.

Der er konkurrence på alle niveauer, men der er ikke mange spillere, der har den bredde og det geografiske aftryk vi har.

Vores nye strategi fokuserer på 5 områder:

Fix the Core er fokuseret på at genoprette profitabiliteten i flytteforretningen.

Sideløbende skal vi accelerere væksten inden for de nye forretningsområder RAMS og VIMS.

Udvikling af vores teknologiplatform og de ydelser, der kan tilbydes via teknologi, er et tredje kritisk område – både fra et omkostningsperspektiv og fra et service- og konkurrenceperspektiv. Vi underskrev i januar 2 kontrakter med Salesforce med en investering over de næste år på 11,5 mio. EUR, og vi startede med den første fase af projektet i midten af marts. Dette projekt vil over de næste 24-36 måneder helt ændre vores måde at operere og servicere vores kunder på.

Sidst, men ikke mindst, skal vi fortsætte den geografiske vækst, så vi mere effektivt dækker de områder, vores kunder efterspørger. USA står øverst på den liste.

Lad mig dykke lidt mere ned i Fix the Core og væksten i RAMS og IMMS.

Fix the Core er hovedsageligt fokuseret på, at vi operationelt skal blive mere effektive, og at vi skal opfylde vores ambition om at være cost leaders. Vores priser på standardflytninger er under pres, og i størstedelen af verden taber vi penge i de 8-9 måneder om året, hvor vores kapacitet ikke er fuldt udnyttet. Da størstedelen af vores processer i dag er manuelle, så har vi et opadgående omkostningsniveau, simpelthen fordi lønomkostningerne er stigende. Derudover har vi et netværk i Australien, der ikke længere passer efter kollapset i landets mine- og råvareindustrier.

Med de komponenter i spil er det fuldt ud nødvendigt, at vi bliver mere effektive, og at vi får tunet vores globale netværk, så det passer til vores nuværende og fremtidige forretning. Det skal i høj grad ske gennem bedre processer, bedre operationel disciplin, bedre brug af teknologi og bedre indkøb, hvor vi udnytter vores globale størrelse. Vi er i gang. Vi begyndte at eksekvere en række initiativer i andet halvår af 2015 og regner med at begynde at se en effekt i første halvår af 2016.

De to relativt nye forretningsområder, som vi forventer os meget af, er Relocation og Assignment Management samt Immigration Services.

Relocation og Assignment Management er kort fortalt en forretning, hvor vi styrer samlede relocation programmer for virksomheder, som en slags outsourcing af HR-funktionen. Når en

jobåbning kommer op, skal der laves omkostningsestimater for udstationeringen. Medarbejderen skal have rådgivning og informeres om vilkår og goder under udstationeringen, og så skal der planlægges alt fra pakning og flytning, til visa, arbejdstilladelse, ny bolig, skole med meget mere. Vores opgave er at koordinere alle de aktiviteter, og for det bliver vi betalt et management fee.

Immigration Services er alt, hvad der vedrører de tilladelser, der skal til, for at man kan flytte fra et land til et andet, få familien med og få de rigtige arbejdstilladelser. Vægten i vores forretning ligger i dag på den transaktionelle del, hvor vi sørger for papirarbejdet og går på de relevante ambassader eller konsulater – men også her sker der en udvikling. Myndigheder rundt om i verden er blevet mere og mere opmærksomme på den mobile arbejdsstyrke – dels for at kontrollere, hvem der arbejder i deres land, hvornår, hvem de har med, m.v., dels for at sikre mulige skatteindtægter. Myndigheder sammenholder nu immigrationsdata med arbejdstilladelser og skattedata for at finde ud af, om folk er korrekt registreret og betaler deres skat. Det gør området mere komplekst, det bliver mere krævende for virksomhederne at holde styr på – og bøderne for overtrædelser er betragtelige og kan komme tilbage flere år senere.

Begge forretningsområder har allerede givet os vækst i 2015, og vores målsætning er at tredoble omsætningen på begge områder frem til 2020. Det skal ske gennem stærkere interne ressourcer i Santa Fe, bedre teknologi – og et stærkt fokus på vækst hos de af vores nuværende kunder, der ikke køber de to services fra os i dag. Størstedelen af vores i øvrigt meget tilfredse kunder køber overvejende flytteservices fra os – vi skal udnytte de stærke kundeforhold til at udvide vores services, med særlig fokus på RAMS og IMMS.

Det er indsatsområderne. Vi er stadig i den første fase, som mest drejer sig om at skabe fundamentet for den fremtidige strategi. De fundamentale processer og disciplinen, kontrollerne omkring disse processer skal på plads. Organisationen og teknologien skal på plads. Og vi skal sikre, at vores grundlæggende profitabilitet, cashflow og likviditet er tilfredsstillende. Det er de vigtigste prioriteter for 2016, før vi kan begynde en mere fokuseret vækststrategi og for alvor drage fordel af den udvikling, der nødvendigvis må ske i industrien over de næste 5 år.

FINANSIELLE MÅL VED HENNING KRUSE PETERSEN

Tak til Martin. Målet med strategien er at skabe en gennemsnitlig årlig organisk vækst på 6-8% i lokale valutaer frem til 2020. Væksten vil tage til fra 2017 og vil især blive drevet af Relocation Services, særligt Immigration og Relocation og Assignment Management, som Martin Thaysen netop var inde på. Vi forventer, at Relocation Services i 2020 vil udgøre 25-30% af Gruppens omsætning mod 14% i 2015.

Indtjeningsmæssigt er målet at øge overskudsgraden til omkring 7% i 2020, hvilket vil være mere end en fordobling fra 3,3% sidste år. Fix the Core programmet skal hæve marginerne inden for flytteservices, og samtidig vil vi drage fordel af, at Relocation Services kommer til at udgøre en større del af omsætning, fordi disse services har højere marginer.

Takket være bedre lønsomhed og lavere arbejdskapital regner vi med, at Santa Fe i 2020 kan fremvise et afkast af den investerede kapital på omkring 10%.

UDBYTTE OG KAPITALSTRUKTUR

2020 strategien kræver investeringer. På kort sigt skal vi blandt andet investere i en helt ny teknologiplatform, og på lidt længere sigt skal vi også have et råderum til at finansiere værdiskabende opkøb – der er mange muligheder for i en fragmenteret industri. På den baggrund vurderer bestyrelsen, at en finansiel gearing på mindre end 2 er passende for en virksomhed som Santa Fe, og finansiel gearing er et udtryk for den rentebærende nettogæld i forhold til driftsindtjeningen, EBITDA før særlige poster.

Hvis den finansielle gearing er højere end målet, vil vi bruge de frie pengestrømme til at nedbringe gæld. Er målet inden for rækkevidde, vil vi bruge de frie pengestrømme til investeringer og opkøb – eller vi vil lede pengene tilbage til aktionærerne. Udlodningerne til aktionærerne vil især ske ved at tilbagekøbe egne aktier, fordi det for mange er det mest attraktive, ikke mindst skattemæssigt. Og vi vil så balancere disse aktietilbagekøb med udbytter.

For 2015 og 2016 bliver der dog hverken tale om tilbagekøb eller udbytter, for vi udmeldte jo et 2-årigt udbyttestop på sidste års generalforsamling. Så længe Santa Fe er i en omstillingsfase, er vi bedst tjent med, at hver en tjent krone geninvesteres i forretningen, så vi kan skabe en stærkere og mere profitabel virksomhed. Det betyder, at aktionærernes værdiskabelse på den korte bane skal ske via stigninger i aktiekursen, og kursen steg da også sidste år med 26%.

BESTYRELSENS SAMMENSÆTNING

Vi indledte sidste år en trinvis udskiftning i bestyrelsen for at sikre, at bestyrelsen har de rigtige kompetencer til at lede og understøtte en global servicevirksomhed. Første skridt var valget af Michael Hauge Sørensen, og i dag tager vi næste skridt med valget af Jakob Holmen Kraglund.

Teknologi bliver stadig vigtigere for Santa Fe Group – både som et middel til at effektivisere forretningen, men også som et redskab til at servicere kunder endnu bedre. Vi ser en stærk teknologisk platform som en stor konkurrencefordel, og Jakob Kraglund har om nogen erfaring med at få informationsteknologi og forretningsstrategi til at spille optimalt sammen. I tilgift har han relevante erfaringer som leder, bestyrelsesmedlem og professionel rådgiver.

Hvis Jakob Kraglund nyvælges, vil vi have udskiftet halvdelen af den bestyrelse, der sad før sidste års generalforsamling. Jeg kan allerede nu oplyse, at udskiftningen fortsætter næste år, og med denne trinvise udskiftning vil vi sikre en hensigtsmæssig balance mellem fornyelse og kontinuitet.

Bestyrelsens honorar for 2016 foreslås at være uændret. Da vi sidste år skar 1/3 af honoraret, sagde jeg, at honoraret først bliver normaliseret, når bestyrelsen har fortjent det, og Santa Fe Group er i stabil fremgang. Der er vi ikke endnu, men vi skulle gerne komme tættere på i 2016.

FORVENTNINGER TIL 2016

Vi venter i 2016 en omsætning på niveau med 2015. Relocation Services vil fortsat vokse og dermed opveje en mindre forventet tilbagegang i Moving Services' omsætning. Men ellers vil fokus i høj grad være på at få alt på plads, så vi kan komme tilbage i vækstsporet fra 2017.

Driftsindtjeningen (EBITDA før særlige poster) ventes at blive 13-15 mio. EUR – mod 12,2 mio. EUR sidste år. En fremgang på 1-3 mio. EUR lyder måske ikke af meget med de mange tiltag, vi har iværksat for at hæve marginerne. Men *dels* havde vi i 2015 en indtægt på 2 mio. EURO på salget af en bygning i Singapore, og den indtægt kommer ikke igen. *Dels* har vi i 2016 en udgiftsstigning på 1,6 mio. EUR til vores Records Management facilitet i Hongkong. Når man justerer for de to forhold, taler vi reelt om en forventet forbedring af indtjeningen på 5-7 mio. EUR i runde tal – 35-50 mio. DKK.

Særlige poster vil vi også have i 2016 i og med, at restruktureringen og Fix the Core programmet fortsætter. Men de særlige poster ventes at blive lavere end sidste år, fordi de fleste planlagte restrukturerings tiltag blev indledt eller gennemført sidste år.

Forventningerne er afhængige af højsæsonen for flytninger i 3. kvartal på den nordlige halvkugle – Santa Fe henter traditionelt op mod en tredjedel af hele årets omsætning i det store 3. kvartal. Forventningerne er også følsomme over for valutakurser og udviklingen i den globale økonomi, hvor sigtbarheden lige nu desværre er mindre, end vi og alle andre kunne ønske.

AFSLUTNING

2015 var det første år i Gruppens turn-around. Jeg er glad for at kunne fastslå, at vi er kommet godt i gang og er på rette spor: Vi har fået ledelsen på plads. Der er kommet meget stærkere fokus på værdiskabelse. Vi er godt i gang med at adressere problemerne i specielt Moving Services konsekvent. Og endelig – og nok så vigtigt – så har vi en klar plan for fremtiden, så vi kan udnytte de attraktive markedsforhold, der råder på langt de fleste markeder.

Dermed har vi skabt grundlaget for betydelig fremgang i Santa Fe Group i årene, der kommer. Og vi har en klar forventning om, at vi vil begynde at se de første resultater af den fremgang i 2016.