

## Bestyrelsens beretning for Roblon A/S – regnskabsåret 2017/18

v/bestyrelsesformand Jørgen Kjær Jacobsen

På Roblons generalforsamling sidste år lød forventningerne til regnskabsåret 2017/18 (**dias 5**) på en samlet omsætning i niveauet 330 mio. kr. og et resultat før skat i niveauet 33 mio. kr. Der var således tale om en forventet stigning i omsætningen i niveauet 45 mio. kr. svarende til en vækst på 15%. Heraf var halvdelen forventet som organisk vækst, mens den anden halvdel forventedes at komme fra den tilkøbte USA-virksomhed, der kun var ejet i 7 måneder af regnskabsåret 2016/17. Resultat før skat forventede vi skulle stige i niveauet 9 – 10 mio. kr. svarende til godt 40%.

(**dias 6**) Den 23. februar 2018 udsendte Roblon en selskabsmeddelelse, der handlede om frasalget af den største del af forretningssegmentet Roblon Engineering, en heraf afledt nedjustering af de tidligere udsendte forventninger til koncernens årsomsætning og indtjening samt et skærpet strategisk fokus på kerneforretningen Roblon Industrial Fibres.

**Om salget af Roblon Engineering:** Roblon annoncerede i efteråret 2016 en femårs strategiplan for koncernens to forretningssegmenter Industrial Fibres og Engineering. Roblon gennemførte i 2016/17 en række strategiske tiltag, herunder opkøb og etablering af virksomheden i USA i forretningssegmentet **Industrial Fibres**, hvor der i samme periode blev identificeret et interessant og tilgængeligt markedspotentiale.

**For at styrke fokus, forankring og ekspansion i Roblon Industrial Fibres** indgik koncernen en aftale om at sælge forretningsområdet tovværksmaskiner, twistere og windere til en kreds af investorer - herunder den tidligere ledelse i Roblon Engineering. Denne del af forretningen udgjorde i 2016/17 knapt 86 mio.kr. Roblon har fortsat alle rettigheder vedrørende porteføljen af maskiner til den fiberoptiske industri, der har samme målgruppe som den fortsættende fiberforretning. Ved salget blev der til den fortsættende forretning frigivet likviditet svarende til ca. 52 mio.DKK.

(**dias 7**) **Om den heraf afledte nedjustering:** Som en konsekvens af frasalget af den største del af Roblon Engineering forventede ledelsen en omsætning for de fortsættende aktiviteter i niveauet 235 mio.DKK og et resultat før skat af de fortsættende aktiviteter i niveauet 25 mio.DKK. I de oprindelige forventninger til koncernens resultat i 2017/18 lå der et beskedent overskud i den frasolgte forretning, men forskellen fra de oprindeligt forventede 33 mio. kr. før skat til de nu forventede 25 mio. kr. var især

påvirket af fællesomkostninger i niveauet 6 mio. kr., som tidligere var allokeret Roblon Engineering. Den omkostningsbase videreføres som et led i at understøtte koncernens bestræbelser på at skabe vækst i den fortsættende og fokuserede forretning.

**(dias 8) Om et skærpet strategisk fokus:** Ved frasalget blev der til Roblons fortsættende forretning frigivet både ledelseskapacitet og kapital, der i det nødvendige omfang skal styrke kerneforretningens udnyttelse af det stærkt stigende internationale marked for avancerede industrielle fibre til kabler til dataoverførsler, vindmølleindustrien og offshore olieindustrien. Udvikling af avancerede fiberløsninger til udvalgte strategiske kunder er Roblons DNA.

**(dias 9)** Den 18. april 2018 udsendte Roblon meddelelse om, at der var investeret 13,7 mio.DKK i køb af virksomhedsaktiviteter i USA og i den forbindelse havde indgået en treårig kontrakt med vingefabrikken Ria Blades, ejet af den tyske vindmølleproducent Senvion, om levering af fiberbaserede produkter til vindmølleindustrien. Kontrakten omhandler levering af produkter, der indgår i Senvion-koncernens produktion af møllevinger. Der er i kontrakten indbygget muligheder for, at leverancer også kan blive aktuelle efter kontraktperiodens udløb.

Det omsætningsmæssige potentiale er estimeret til 15 – 20 mio. USD i en treårige kontraktperiode. På den baggrund **(dias 10)** opjusterede ledelsen sine forventninger til omsætningen for regnskabsåret 2017/18 fra 235 mio. DKK til 255 mio. DKK og en stigning i resultat før skat fra 25 mio. DKK til 28 mio. DKK.

I forbindelse med halvårsrapporten, der blev udsendt den 26. juni 2018, blev disse forventninger fastholdt, men i rapporten blev det nævnt, at ordretilgangen var realiseret lavere end budgetteret året før. Det skyldtes udskudte ordrer i kompositmaterialer. Ordre der var ventet modtaget i løbet af 2. kvartal af 2017/18. Baseret på den løbende kontakt med kunderne oplyste ledelsen, at ordrerne ventedes senere i regnskabsåret.

Halvt inde i regnskabsårets 3. kvartal – nærmere bestemt den 7. august 2018 – udsendte Roblon en meddelelse om, at ledelsen havde nye informationer om, at en del af de udskudte ordrer først kunne forventes realiseret i regnskabsåret 2018/19.

Som en konsekvens heraf samt konstateringer **(dias 11)** af ugunstige forskydninger i koncernens produktmix nedjusterede ledelsen sine

forventninger for regnskabsåret 2017/18 for fortsættende aktiviteter til 235 mio. kr. mod tidligere 255 mio. DKK og resultat før skat i niveauet 20 mio. DKK. mod senest forventet 28 mio. DKK.

Den 11. september 2018 udsendte Roblon delårsrapport for 3. kvartal 2017/18. Her blev ledelsens seneste forventninger til helårsresultatet fastholdt.

Samme dag, den 11. september 2018, udsendte Roblon meddelelse om Strategi 2021.

Frasalget af Roblon Lighting i april 2017, købet af kabelfiberforretningen i USA i april 2017, frasalget af den største del af Roblon Engineering i februar 2018 samt købet af projektforsretningen i USA inden for composite-produkter til vindmøllevinger i april 2018 måtte kalde på en præcisering af Roblons mission, vision samt en revurdering af de økonomiske mål for de sidste 3 år i strategiperioden 2016 – 2021. Lad os lige repetere:

”Roblon vil vokse i kerneforretningen”. Sådan udtrykte vi det, da Roblons Vision 2021 blev lanceret i slutningen af september i 2016. Det kan vi stadig stå inde for. Især nu, hvor vores kerneforretning er blevet mere koncentreret og veldefineret, og hvor det står klart, at Roblons ydelser - foruden offshore området - retter sig mod to store vækstmarkeder, den fiberoptiske kabelindustri og vindmølleindustrien. Vi udtrykker det således:

**(dias 12) Roblons mission**

*Roblon er en global og innovativ virksomhed, der udvikler og leverer konkurrencedygtige high performance fiberløsninger og teknologier til strategiske kunder, der stiller ufravigelige krav til kvalitet, levetid og sikkerhed.*

**(dias 13) Roblons vision**

*Roblon vil være den foretrukne leverandør af high performance fiberløsninger og teknologier til udvalgte strategiske kunder.*

**(dias 14) Roblons strategi**

Koncernens strategi er uændret, og koncentreret om:

- *Konstant øget salgsindsats overfor strategiske key accounts*
- *Konstant styrket produkt- og sortimentsudvikling gennemført i tæt samarbejde med strategiske key accounts*

*Vi skal løbende kunne konstatere, at vi forbedrer vores konkurrence- og indtjeningsevne og derved kan øge omsætningen og indtjeningen. Først når det sker, ved vi, at den lagte strategi er rigtig.*

**(dias 15) Roblons økonomiske mål**

Koncernen tilstræber, at der inden for strategiperioden frem til 2020/21 **opnås grundlag** for at kunne nå følgende årlige nøgletal under normale konjunkturf forhold:

- *En gennemsnitlig årlig omsætningsvækst på min. 15% (12%)*
- *En gennemsnitlig årlig EBIT-margin på min. 10% (2,6%)*
- *En årlig vækst i resultat pr. aktie på min. 15% (-25%)*
- *Et afkast af den investerede kapital (ROIC) på min. 20% før skat (4,7%)*

*Koncernens vækstsmål forventes nået gennem både organisk vækst og tilkøb. Roblon besidder det finansielle beredskab hertil.*

Der er sket store ændringer i Roblon i de seneste år. Roblon var indtil 2017 et lille konglomerat bestående af tre – hver for sig små – forretningsområder. Konkurrencen er hård i alle typer forretninger, og verdensmester bliver man normalt kun i én disciplin.

Det var derfor naturligt at finde bedre forældre til to af børnene, nemlig Roblon Lighting og Roblon Engineering, der som nævnt begge er solgt fra. Tilbage **(dias 16)** er så Roblons egentlige DNA, nemlig fiberforretningen med kompositmaterialerne, FOC-produkterne og kabelmaskinerne – samlet set kaldet Roblon Industrial Fibers.

Salget af to forretningsområder gav omsætningsnedgang på kort sigt, men med forøget styrke til de efterfølgende opkøb i den fremadrettede kerneforretning er Roblon på vej mod større vækst og omsætning end tidligere.

En så stor omstilling er dyr og udgør en stor udfordring for Roblons medarbejdere, der har omstillet sig til en ny struktur og - for en del medarbejders vedkommende - en ny arbejdsgiver.

I samme omgang investeres der i en ny digital infrastruktur. En stor og nødvendig investering som ved indkøringen giver ekstra belastninger af medarbejdere og ledelse.

Gennem sådan et par år er det ikke bundlinjen, der fejres mest, men opbygningen af en bæredygtig virksomhed. Det kræver imidlertid moralsk styrke i hele organisationen.

Moralsk styrke fik både virksomhed og aktionærer brug for, da vi kort efter afslutningen af regnskabsåret 2017/18, nemlig **den 6. november 2018** igen **(dias 17)** måtte udsende en meddelelse om nedjustering af forventningerne til det netop afsluttede regnskabsår. Omsætningen ventedes nu at blive 222 mio. DKK. (235 mio. DKK) og resultat før skat af fortsættende aktiviteter ventedes nu at blive 9 mio. DKK (20 mio. DKK). Altså 13 mio. DKK mindre end forventet i omsætning og hele 11 mio. DKK mindre i resultat før skat.

Da regnskabet så var afsluttet, endte vi altså med en omsætning på 221,8 og et resultat før skat på 9,6 mio. kr.

**(dias 18)** Hvad gik galt?

- Omkring regnskabsårets afslutning kom der igen en udskydelse af store ordrer på komposit produkter. Ordre, som vi var lovet og havde ventet tidligere på året.
- Roblon US havde i 4. kvartal stor efterspørgsel og ordrebeholdning, men også markante udfordringer med råvareforsyningen, rekruttering og indkøring af mange nye produktionsmedarbejdere samt forsinkelser af opsætning af nye produktionslinjer. Det gav lavere produktion og højere produktionsomkostninger.

Roblons afsætning er kendetegnet ved en projektsalgsmæssig struktur. Det gør det til enhver tid vanskeligt at give forecast for fremtidig omsætning og indtjening inden for givne terminer – og især inden for kortere perioder som f.eks. kvartaler. Én enkelt ordre kan gøre en stor forskel for omsætning og

resultat, når man sammenligner med forventninger eller den ene periode med en anden.

Regnskabsåret 2014/15 kaldte vi (**dias 19**) **Erkendelsens år**, 2015/16 kaldte vi **Strategiens år**. Det var som nævnt i september 2016, at Roblon introducerede en ny femårs strategi, der rækker frem til og med regnskabsåret 2020/21. På generalforsamlingen i 2018 handlede bestyrelsens beretning om **strategiplanens første år** 2016/17. I år handler det om **opbygningsåret** 2017/18. Strategien er præciseret og opbygningen af den fokuserede fiberbaserede virksomhed, Roblon, er i fuld gang.

Allerede på generalforsamlingen i februar 2016 år gjorde vi i bestyrelsens beretning opmærksom på, at Roblons investeringer i nødvendige vækstfremmende foranstaltninger, salgs- og udviklingsressourcer, havde været for beskedne gennem de forudgående år. Man kunne sige, at "huslejen" var ikke blevet betalt. Der var en efterregning, der skulle betales. Det har vi været i gang med siden.

Under strategiprocesen tilbage i 2016 blev det konstateret, at der var et latent behov for en styrkelse af Roblon på en række nøgleområder. Det drejede sig primært om en opgradering og styrkelse af salgsorganisationen, produktudvikling, ERP-system, økonomi- og regnskabsfunktion samt uddannelse og træning. En del blev iværksat i den sidste del af 2015/16 – bl.a. blev der ansat yderligere fem salgsmedarbejdere og yderligere fire medarbejdere til produktudvikling. Der kom yderligere ni nye medarbejdere til i løbet af 2016/17, og yderligere tre kom til i de vækstfremmende funktioner i løbet af 2017/18.

Der er tale om en stor tilgang af omkostninger i form af lønninger og omkostninger til produktudvikling, salg, IT mv. Det ses tydeligt på den kortsigtede resultatudvikling. Bestyrelse og ledelse anser imidlertid de øgede aktiviteter som en nødvendig investering i Roblons fremtidige resultater. Også de resultater der ligger inden for den nuværende femårige strategiplan, der løber til og med 2020/21.

Roblon offentliggjorde (**dias 20**) årsrapporten for 2017/18 den 20. december 2018 på selskabets hjemmeside. Nu foreligger den også i en trykt udgave, Årsrapport 2017/18.

Under næste punkt på dagsordenen vil selskabets CFO, Carsten Michno, gennemgå de væsentligste dele af regnskabet.

(dias 21) Roblons balance er fortsat det man selv på nordjysk kan kalde drønsolid. Nettoeffekten af tilkøb og frasalg af forretningsenheder samt selve årets drift har givet et godt udgangspunkt for den videre udvikling af koncernen. Balancen blev reduceret, det samme gjorde de samlede gældsforpligtelser, mens likviditeten steg. Det er et stærkt grundlag at stå med, når og hvis de gode opkøbssemner viser sig. Med den fokuserede strategi rettet mod to store vækstmarkeder har vi styrket grundlaget for at udvælge relevante opkøbssemner.

Udbytte (dias 22) bliver der også i år. Med en soliditet på 85,4% (82,4%), en styrket likviditet, et tilfredsstillende cash flow og en uudnyttet kreditramme, finder bestyrelsen det forsvarligt og passende at foreslå et uændret udbytte på 50% af pålydende værdi pr. aktie svarende til en pay out ratio på hele 119,5%.

Roblons aktiekurs (dias 23) sluttede regnskabsåret på kurs 261 mod 408,5 pr. 31. oktober 2017. Ved middagstid i dag – knap 3 måneder inde i det nye regnskabsår var kursen 255. Ved den kurs svarer et udbytte på 10 kr. pr. aktie til en direkte rente på 4%.

### **CSR i Roblon (dias 24)**

CSR (Corporate Social Responsibility) har også i regnskabsåret 2017/18 været på agendaen i Roblon. De seneste initiativer er beskrevet i den trykte årsrapport under afsnittet "Redegørelse for virksomhedsledelse" på side 24 – 29. Her er der dels en redegørelse for samfundsansvar og dels et afsnit om Miljø og Klima.

Roblon er og har gennem mange år været certificeret virksomhed i henhold til miljøstandard ISO 14001. Roblon har i denne henseende meget godt at orientere sin omverden om, hvilket fremover vil ske i en mere formaliseret og konkret fremstilling af koncernens CSR-mål, indsats og resultater på CSR-siden. Det lovede vi også sidste år, men i løbet af året, måtte vi erkende, at den selvstændige CSR-rapport må vente til afslutningen af indeværende regnskabsår 2018/19.

### **Bestyrelsens vederlag**

Til sidst noget om bestyrelsens vederlag der senest blev reguleret i 2014. (dias 25) PWC udsender hvert år en publikation, Lønundersøgelsen, der giver konkrete oplysninger om vederlag i børsnoterede selskaber.

Kilderne er offentligt tilgængeligt regnskabsmateriale. Der er stor forskel i selskabernes informationsniveau – også når det gælder vederlag – men år for år øges det tilgængelige kildemateriale til Lønundersøgelsen. Det giver derfor god mening at sammenligne eget selskab med andre SmallCap børsnoterede selskaber.

**(dias 25a)** I PWC's Lønundersøgelse 2019 er der anvendt talmateriale fra 2017. Som det fremgår på skærmen bag mig, ser det således ud for de forskellige kategorier. Roblons vederlag til bestyrelsen i de tilsvarende **(dias 25b)** kategorier har siden 2014 set ud, som det ligeledes fremgår af skærmen bag mig. *(Se opstilling neden for).*

Forpligtelser og ansvar for bestyrelses- og udvalgsmedlemmer i alle børsnoterede virksomheder er betydeligt skærpet gennem de seneste år. Det samme er omfanget af tidsforbruget til et stigende antal opgaver, ligesom kompleksiteten er øget i kraft af Roblons køb af nye forretningsenheder på nye og fjerne markeder.

Bestyrelser – og det gælder også Roblons – er sammensat af medlemmer med stor erfaring og med de faglige kompetencer, der er nødvendige for sammen med direktionen at udgøre en forsvarlig selskabsledelse. Ved rekrutteringer af professionelle og kompetente kandidater til bestyrelsesposterne gælder det, at honoraret bør være tilstrækkeligt attraktivt og konkurrencedygtigt til at tiltrække og fastholde de rette kandidater.

**(dias 25c)** Som det igen fremgår af skærmen bag mig reguleres vederlag til Roblons bestyrelsesmedlemmer for regnskabsåret 2018/19:



<b>PWC Lønundersøgelse 2019</b>			
	<b>PWC2017</b>	<b>2014-18</b>	<b>2018-19</b>
<b>Faste vederlag for bestyrelsen</b>	174.000	80.000	100.000
Menigt medlem	248.000	120.000	150.000
Næstformand	504.000	250.000	300.000
Formand			
<b>Vederlag for udvalgsposter</b>			
Revisionsudvalg - formand	100.000	40.000	80.000
Revisionsudvalg - menigt medlem	50.000	-	40.000
I & P udvalg - formand	100.000	40.000	80.000
I & P udvalg - menigt medlem	-	-	-
Akkvisitions-, vederlags- og nomineringsudvalg - formand	200.000	-	80.000
Akkvisitions-, vederlags- og nomineringsudvalg - menigt medlem	200.000	-	40.000

En regulering som her indstilles af bestyrelsen svarer til 52% fra i alt DKK 770.000 til et samlet vederlag på DKK 1.170.000. Siden 2014 er der er tilkommet vederlag i de viste udvalg. Gennemsnittet for det samlede vederlag til bestyrelse og udvalg i børsnoterede danske smallcap-selskaber er i PWC's 2017-tal oplyst til ca. DKK 1.500.000.

### **Forventningerne til indeværende regnskabsår 2018/19**

Som det fremgik af Roblons regnskabsmeddelelse den 20. december forventer (dias 26) ledelsen i dette regnskabsår 2018/19 vækst i omsætning og resultat før skat. Samlet forventes en omsætning på 350 - 380 m. DKK (222 m.DKK) og et resultat før skat på 24 -30 m.DKK (9,6 m.DKK).

Den betydelige forventede vækst har især sin (dias 27) baggrund i

- Øget omsætning til vindmølleindustrien efter en 6 måneders indkøringsperiode i USA i regnskabsåret 2017/18.
- Udskudte ordrer i Composite produktgruppen der var ventet i 2017/18

- Øget produktionskapacitet i USA til FOC-marked med en kraftig stigende efterspørgsel.

### **Afslutning**

Afslutningsvis vil jeg rette en stor tak til direktion og medarbejdere for et godt samarbejde og en stor indsats. Jeg vil ligeledes takke mine kolleger i bestyrelsen for et godt og konstruktivt samarbejde. Også tak til aktionærer, revisorer, leverandører og øvrige samarbejdspartnere.

**Tak for ordet!**