

## DELÅRSRAPPORT JANUARI – MARS 2011

Stockholm den 19 april 2011

### Magnus Yngen, VD och koncernchef:

”Året inleddes med en stark efterfrågan på den nordamerikanska marknaden. Vi har ett starkt produktutbud att möta den ökande efterfrågan med, men på grund av produktionsstörningar i vår största produktionsanläggning i Nordamerika kunde vi inte dra nytta av den. Störningarna påverkade leveranserna negativt och resulterade i betydligt högre kostnader. Kostnaderna var cirka 150 Mkr högre, varav merparten i mars. Vi vidtar åtgärder för att lösa situationen och minimera påverkan för kunderna men kommer att ha fortsatt höga kostnader under säsongen.

För Husqvarna-koncernen ökade försäljningen och rörelseresultatet, justerat för valutakursförändringar och jämförelsestörande poster, med 6 respektive 7 procent, jämfört med första kvartalet föregående år. Året började med betydligt högre orderingång jämfört med föregående år. Europa & Asien/Stillahavsområdet visade starka resultat till följd av högre införsäljning och en gynnsam mixutveckling. Construction hade en fortsatt stadig förbättring av försäljning, resultat och marginal. Som en följd av produktionsstörningarna var rörelseresultatet för Amerika negativt under första kvartalet.”

- Nettoomsättningen uppgick till 8 774 Mkr (9 082) och rörelseresultatet uppgick till 662 Mkr (778). Periodens resultat uppgick till 484 Mkr (535), eller 0,84 kronor (0,92) per aktie.
- Förändringar av valutakurser påverkade rörelseresultatet negativt med cirka -171 Mkr.
- För koncernen ökade försäljningen och rörelseresultatet, justerat för valutakursförändringar och jämförelsestörande poster, med 6 respektive 7 procent.
- Försäljningen och rörelseresultatet för Amerika påverkades negativt av produktionsstörningar.
- Högre volymer och en gynnsam mix bidrog till högre försäljning och rörelseresultat för Europa & Asien/Stillahavsområdet.
- Construction belastades med kostnader om 40 Mkr avseende stängningen av fabriken i Spanien.

Mkr	Kv1	Kv1	Förändring, %		12 mån rullande	Helår 2010
	2011	2010	Rapp.	Just. <sup>1</sup>		
Nettoomsättning, koncernen	8 774	9 082	-3	6	31 932	32 240
Europa & Asien/Stillahavsområdet	4 541	4 459	2	10	16 703	16 621
Amerika	3 588	4 028	-11	0	12 504	12 944
Construction	645	595	8	18	2 725	2 675
EBITDA	946	1 073	-12	5	3 539	3 666
EBITDA marginal, %	10,8	11,8	-	-	11,1	11,4
Rörelseresultat, koncernen	662	778	-15	7	2 329	2 445
Europa & Asien/Stillahavsområdet	815	732	11	32	2 466	2 383
Amerika	-94	81	n.a	n.a	-23	152
Construction	-17	1	n.a	n.a	64	82
Rörelsemarginal, %	7,5	8,6	-	-	7,3	7,6
Resultat efter finansiella poster	589	690	-15	-	1 950	2 051
Periodens resultat	484	535	-10	-	1 698	1 749
Resultat per aktie, kr	0,84	0,92	-9	-	2,95	3,03

<sup>1</sup> Justerat för jämförelsestörande poster (inkl. kostnader för strukturåtgärder), valutakursförändringar samt förvärv och avyttringar. Jämförelsestörande poster finns på sidan 10.

## FÖRSTA KVARTALET

### Nettoomsättning

Nettoomsättningen för första kvartalet uppgick till 8 774 Mkr (9 082). Justerat för valutakursförändringar ökade försäljningen med 6% eller med cirka 490 Mkr. Försäljningspriserna ökade något. Europa & Asien/Stillahavsområdet svarade för en justerad försäljningsökning med cirka 400 Mkr eller 10%, Amerikas justerade försäljning var oförändrad och den justerade försäljningen för Construction ökade med 97 Mkr eller 18%.

Marknadens efterfrågan för alla affärsområden ökade och resulterade i högre försäljning för Europa & Asien/Stillahavsområdet och Construction. Försäljningen för Amerika påverkades negativt av produktionsstörningarna i Nordamerika

### Rörelseresultat

Rörelseresultatet uppgick till 662 Mkr (778). Justerat för valutakursförändringar och jämförelsestörande poster ökade rörelseresultatet med 7 procent eller med cirka 50 Mkr. I rörelseresultatet ingår jämförelsestörande poster om -40 Mkr (-50).

Ökningen av det justerade rörelseresultat var främst ett resultat av högre volymer, en gynnsam försäljningskanal- och ländermix samt högre försäljningspriser. Detta motverkades delvis av kostnader relaterade till produktionsstörningarna i Nordamerika. Rörelsemarginalen, exklusive jämförelsestörande poster, minskade till 8,0% (9,1).

Det justerade rörelseresultatet och rörelsemarginalen förbättrades för Europa & Asien/Stillahavsområdet och Construction, medan de minskade för Amerika.

Förändringar av valutakurser, inklusive såväl omräknings- som transaktionseffekter netto efter avräkning för valutasäkringskontrakt, hade en total negativ påverkan på koncernens rörelseresultat med -171 Mkr (100). Valutasäkringskontrakt hade en negativ effekt på rörelseresultatet motsvarande -62 Mkr (26).

## UTSIKTER FÖR ANDRA KVARTALET 2011

Vid utgången av första kvartalet bedöms återförsäljarnas lager av koncernens produkter ha varit på normala nivåer och något högre än ett år tidigare. Då marknadsförutsättningarna förbättrats och slutkundsefterfrågan är högre, förväntas handels utförsäljning under andra kvartalet 2011 vara högre än under andra kvartalet 2010. Koncernens införsäljning till de större detaljhandlarna inför säsongen 2011 har förbättrats jämfört med 2010. Dock kommer produktionsstörningarna fortsätta att ha en negativ påverkan på försäljning och resultat.

## FINANSNETTO

Finansnettot för första kvartalet 2011 uppgick till -73 Mkr (-88). Högre räntekostnader mer än kompenseras av en positiv marknadsvärdering av räntekomponenten i koncernens valutasäkringskontrakt. Den genomsnittliga räntesatsen för koncernens upplåning vid slutet av kvartalet ökade till 4,0% (2,9). Jämfört med utgången av 2010 har den genomsnittliga räntesatsen minskat från 4,8%, främst på grund av en högre andel upplåning i USD med lägre räntor för att finansiera den säsongsmässiga ökningen av rörelsekapitalet.

## RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER

Resultatet efter finansiella poster för första kvartalet uppgick till 589 Mkr (690), motsvarande en marginal på 6,7% (7,6).

## SKATTER

Skatten uppgick till -105 Mkr (-155), motsvarande en skattesats på 18% (22) av resultatet efter finansiella poster.

## RESULTAT PER AKTIE

Periodens resultat för första kvartalet uppgick till 484 Mkr (535), motsvarande 0,84 kronor (0,92) per aktie efter utspädning.

## OPERATIVT KASSAFLÖDE

På grund av säsongsvariationerna i koncernens verksamhet är normalt det operativa kassaflödet negativt under första kvartalet. Det operativa kassaflödet för första kvartalet 2011 uppgick till -2 809 Mkr (-2 433). Förändringen beror på högre lager främst relaterat till produktionsstörningarna. Kundfordringar var också något högre.

Operativt kassaflöde	Kv1	Kv1	Jan-dec
Mkr	2011	2010	2010
Kassaflöde från den löpande verksamheten, exklusive förändring av rörelsekapitalet	827	864	2 888
Förändring av rörelsekapitalet	-3 432	-3 088	-613
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>-2 605</b>	<b>-2 224</b>	<b>2 275</b>
Kassaflöde från investeringsverksamheten, exklusive förvärv	-204	-209	-1 313
<b>Operativt kassaflöde</b>	<b>-2 809</b>	<b>-2 433</b>	<b>962</b>

## FINANSIELL STÄLLNING

Koncernens egna kapital per den 31 mars 2011 minskade till 12 022 Mkr (12 410). Eget kapital per aktie uppgick till 21,1 kronor (21,6). Koncernens egna kapital påverkades negativt av kursdifferenser vid omräkning av utländska dotterbolag till SEK.

Nettoupplåningen per den 31 mars 2011 minskade till 8 305 Mkr (8 511). De viktigaste valutorna i upplåningen är SEK, USD och JPY. Valutakursförändringar resulterade i en minskning av nettoskulden med 1 000 Mkr under första kvartalet vilket motverkades av högre rörelsekapital.

Skuldsättningsgraden uppgick till 0,69 (0,69) och soliditeten till 37,5% (37,0).

Nettoupplåning	31 mar	31 mar	31 dec
Mkr	2011	2010	2010
Räntebärande skulder	10 289	10 418	7 667
Likvida medel	1 984	1 907	2 067
<b>Nettoupplåning</b>	<b>8 305</b>	<b>8 511</b>	<b>5 600</b>

Den 31 mars 2011 uppgick långfristiga lån inklusive finansiella leasar till 5 942 Mkr (5 689) och kortfristiga lån inklusive finansiella leasar till 3 794 Mkr (4 314). De långfristiga lånen utgjordes av 3 135 Mkr (1 582) i emitterade obligationer och 2 807 Mkr (4 107) i banklån. Under 2012 och framåt förfaller både obligationerna och banklånen till betalning. Utöver den ovan nämnda finansieringen har Husqvarna garanterade kreditfaciliteter om totalt 9 000 Mkr, varav 1 000 Mkr var utnyttjade vid kvartalets utgång. Huvuddelen av dessa faciliteter förfaller 2013.

## UTVECKLING PER AFFÄRSOMRÅDE

### Europa & Asien/Stillahavsområdet

Mkr	Kv1	Kv1	Förändring, %		12 mån rullande	Helår
	2011	2010	Rapp.	Just.		
Nettoomsättning	4 541	4 459	2	10	16 703	16 621
Rörelseresultat	815	732	11	32	2 466	2 383
Rörelsemarginal, %	17,9	16,4	-	-	14,8	14,3

Försäljningen för Europa & Asien/Stillahavsområdet ökade med 2% under första kvartalet. Justerat för valutakursförändringar ökade försäljningen med 10% eller med cirka 400 Mkr. Försäljningspriserna ökade något under kvartalet.

Efterfrågan i Europa, Asien och Stillahavsområdet bedöms ha ökat jämfört med föregående år. Koncernens försäljning till fackhandeln fortsatte att utvecklas starkt. Försäljningen till detaljhandeln ökade också, främst på grund av en bättre införsäljning inför säsongen. Åkgräsklippare, gräsklippare och bevattningsprodukter var produktkategorierna med högst försäljningstillväxt. Försäljningen ökade på de främsta marknaderna som Tyskland, Frankrike och Storbritannien.

Rörelseresultatet och rörelsemarginalen förbättrades. Justerat för valutakursförändringar och jämförelsestörande poster ökade rörelseresultatet med 32 procent eller med cirka 200 Mkr. Förändringar av valutakurser hade en negativ påverkan på rörelseresultatet med cirka -114 Mkr. Det högre rörelseresultatet var främst ett resultat av högre försäljning och en gynnsammare produkt- och landmix. Högre kostnader för direktmaterial motverkades av högre försäljningspriser.

## Amerika

Mkr	Kv1	Kv1	Förändring, %		12 mån rullande	Helår 2010
	2011	2010	Rapp.	Just.		
Nettoomsättning	3 588	4 028	-11	0	12 504	12 944
Rörelseresultat	-94	81	n.a	n.a	-23	152
Rörelsemarginal, %	-2,6	2,0	-	-	-0,2	1,2

Försäljningen för Amerika under första kvartalet minskade med 11%. Justerat för valutakursförändringar var försäljningen oförändrad. Försäljningspriserna ökade något under kvartalet.

Rörelseresultatet minskade till -94 Mkr (81). Justerat för valutakursförändringar och jämförelsestörande poster minskade rörelseresultatet med -175 Mkr. Förändringar av valutakurser hade en negativ påverkan på rörelseresultatet med cirka -50 Mkr. Rörelseresultatet för första kvartalet 2010 inkluderade jämförelsestörande poster om -50 Mkr. Det fanns inga jämförelsestörande poster i första kvartalet 2011. Rörelseresultatet påverkades negativt av produktionsstörningarna (se nedan).

Efterfrågan på den Nordamerikanska marknaden hade en fortsatt positiv trend. På grund av produktionsstörningar kunde inte koncernen dra fördel av den ökade efterfrågan. Störningarna ledde till lägre leveranser och påverkade därför försäljningen negativt och resulterade även i betydligt högre kostnader om i storleksordningen -150 Mkr, varav merparten i mars. De högre kostnaderna inkluderar kostnader för ett betydligt högre antal tillfälligt anställda i produktionsanläggningen, övertidsersättning då produktionen går i längre skift, konsulter samt lägre absorption av fasta kostnader eftersom produktionstakten var lägre. På grund av störningarna påverkades även resultatet negativt av lägre försäljning av åkgräsklippare och en negativ mix.

Produktionsstörningarna beror på en ökad materialkomplexitet som är relaterad till en kombination av flytten av produktionen i Beatrice, Nebraska till produktionsanläggningen i Orangeburg, South Carolina, samt av att ett stort antal nya produkter lanserats. Åtgärder för att lösa situationen och minimera konsekvenserna för kunderna har vidtagits. Produktionen ökade gradvis under kvartalet, vilket dock även kostnaderna för de vidtagna åtgärderna gjorde.

## Construction

Mkr	Kv1	Kv1	Förändring, %		12 mån rullande	Helår 2010
	2011	2010	Rapp.	Just.		
Nettoomsättning	645	595	8	18	2 725	2 675
Rörelseresultat <sup>1)</sup>	-17	1	n.a	n.a	64	82
Rörelsemarginal, %	-2,6	0,1	-	-	2,3	3,1

<sup>1)</sup> Kv1 2011 inkluderar jämförelsestörande poster om -40 Mkr.

Försäljningen för Construction under första kvartalet ökade med 8%. Justerat för valutakursförändringar ökade försäljningen med 18% eller med 97 Mkr. Försäljningspriserna var relativt stabila.

Efterfrågan för produkter till byggnadsindustrin fortsatte att öka, särskilt i Europa och Asien. Nya produktlanseringar och innovation fortsatte vara viktiga drivkrafter för försäljningen. Återförsäljarnas lager ökade, vilket återspeglar handelns positiva utsikter för branschen. Försäljningen ökade för samtliga av affärsområdets huvudsakliga produktkategorier.

Rörelseresultatet uppgick till -17 Mkr (1) och är belastat med kostnader för strukturåtgärder om -40 Mkr avseende nedläggningen av produktionsanläggningen i Spanien. Justerat för valutakursförändringar och jämförelsestörande poster ökade rörelseresultatet med cirka 30 Mkr. Förändringar av valutakurser hade en negativ påverkan på rörelseresultatet med cirka -7 Mkr. Det fanns inga jämförelsestörande poster i första kvartalet 2010.

Exklusive jämförelsestörande poster förbättrades rörelseresultatet och marginalen i första kvartalet, främst som ett resultat av högre volymer och gynnsammare mix.

## MODERBOLAGET

Nettoomsättning för moderbolaget, Husqvarna AB, uppgick under första kvartalet till 3 141 Mkr (3 036), varav 2 545 Mkr (2 460) avsåg försäljning till koncernbolag och 596 Mkr (576) försäljning till externa kunder. Resultatet efter finansiella poster uppgick till 216 Mkr (766).

Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick till 83 Mkr (69). Kassa och bank uppgick vid periodens utgång till 285 Mkr (30). Fritt eget kapital i moderbolaget vid periodens utgång uppgick till 17 626 Mkr (17 272).

## OMVANDLING AV AKTIER

Enligt Husqvarna ABs bolagsordning har ägare till aktie av serie A rätt att få sådan aktie omvandlad till aktie av serie B. Omvandling minskar det totala antalet röster i bolaget. När en sådan omvandling har skett är Husqvarna AB skyldig enligt lag att offentliggöra uppgifter om förändringen.

Under första kvartalet 2011 har på begäran av aktieägare 637 975 A-aktier omvandlats till B-aktier. Efter första kvartalets utgång har ytterligare 336 460 A-aktier omvandlats till B-aktier på begäran av aktieägare. Det totala antalet röster uppgår därefter till 178 036 964,6.

Det totala antalet registrerade aktier i bolaget uppgick den 31 mars 2011 till 576 343 778 aktier varav 134 117 112 A-aktier och 442 226 666 B-aktier.

## ÅRSSTÄMMA 2011

Årsstämman för Husqvarna AB (publ) kommer att hållas kl 16:00 den 4 maj 2011 i Elmia Kongress och konserthus i Jönköping.

Kallelsen, fullständiga förslag, protokoll samt övriga dokument från Årsstämman finns tillgängliga på [www.husqvarna.com/agm](http://www.husqvarna.com/agm).

## Utdelning

Styrelsen föreslår en utdelning för 2010 på 1,50 kronor (1,00) per aktie, motsvarande en total utdelning på 859 Mkr (574).

Måndag 9 maj 2011 förslås som avstämningsdag för utdelningen. Om årsstämman beslutar enligt styrelsens förslag beräknas utbetalningen av utdelningen ske torsdag den 12 maj 2011. Sista dagen för handel med Husqvarnas aktier inklusive rätt till utdelning för 2010 blir därmed onsdag 4 maj 2011.

## RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER

Husqvarnas verksamhet kan påverkas av ett antal riskfaktorer i form av både operationella risker och finansiella risker. De operationella riskerna hanteras av de operativa enheterna och de finansiella riskerna av den centrala finansavdelningen.

Ytterligare information om risker utöver det som beskrivs nedan finns i årsredovisningen.

### Operationella risker

De operationella riskerna omfattar den övergripande konjunkturutvecklingen såväl som konsumenters och professionella användares konsumtion i framför allt Nordamerika och Europa där koncernen har huvuddelen av försäljningen. En nedgång i den ekonomiska utvecklingen på dessa marknader kan ha en negativ påverkan på koncernens försäljning och resultat. Förändringar av produktteknologi samt förändringar av försäljningskanaler kan också vara negativt för koncernens försäljning och resultat.

Efterfrågan på koncernens produkter är också beroende av vädret. Torrt väder kan minska efterfrågan på produkter som gräsklippare och traktorer, men öka efterfrågan på bevattningsprodukter. Efterfrågan på motorsågar ökar normalt efter stormar och under kalla vintrar.

Husqvarnas verksamhet är också utsatt för säsongvariationer. Efterfrågan på konsumentprodukter och kommersiell utrustning för park och trädgård är störst under årets andra kvartal, medan efterfrågan på motorsågar normalt är störst under tredje kvartalet. Husqvarna har anpassat sina produktionsprocesser och leveranskedja för att möta dessa variationer. Parametrar som kassaflöde och produktion följer dock dessa

säsongsmässiga variationer i efterfrågan, vilket innebär en relativt ökad riskexponering för koncernen under vissa koncentrerade tidsperioder.

Koncernen genomför för närvarande ett antal strukturåtgärder samt inför en ny organisation. Omstruktureringar och organisatoriska förändringar innebär alltid en risk att kostnaderna blir större än förväntat och att nyckelpersoner slutar.

### Finansiella risker

Finansiella risker omfattar främst risker relaterade till valuta-, ränte-, finansierings- samt kreditrisker. Hanteringen av finansiella risker inom Husqvarna regleras av en av styrelsen fastställd finanspolicy. Den ökade upplåningen till följd av säsongsvariationerna i verksamheten ökar exponeringen vad gäller förändringar i valutakurser, räntor och finansieringsrisker.

### Förvärv

Husqvarna har gjort ett flertal förvärv. Även om Husqvarna historiskt visat en förmåga att framgångsrikt integrera förvärv innebär integration av nya enheter alltid vissa risker. Försäljningen kan påverkas negativt och kostnader kan bli högre än förväntat.

## REDOVISNINGSPRINCIPER

Husqvarnas finansiella rapporter upprättas i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS) såsom de antagits av Europeiska Unionen, Årsredovisningslagen samt Rådet för finansiell rapportering standard RFR 1 Kompletterande redovisningsnormer för koncerner. Moderbolagets räkenskaper upprättas i enlighet med Årsredovisningslagen och RFR 2 Redovisning för juridiska personer.

Denna delårsrapport har upprättats i enlighet med IAS 34 Delårsrapportering och Årsredovisningslagen.

Husqvarna har i allt väsentligt upprättat sin delårsrapport i enlighet med de redovisnings- och värderingsprinciper som presenteras i Årsredovisningen för 2010. Årsredovisningen finns tillgänglig på [www.husqvarna.com](http://www.husqvarna.com) under Investor Relations.

## REVISORSGRANSKNING

Denna delårsrapport har inte varit föremål för granskning av bolagets revisorer.

Stockholm den 19 april 2011.

*Magnus Yngen*  
VD och koncernchef

## Resultaträkning, koncernen

Mkr	Kv1 2011	Kv1 2010	Helår 2010
Nettoomsättning	8 774	9 082	32 240
Kostnad för sålda varor	-6 444	-6 697	-23 037
<b>Bruttoresultat</b>	<b>2 330</b>	<b>2 385</b>	<b>9 203</b>
<i>Marginal, %</i>	26,6	26,3	28,5
Försäljningskostnader	-1 298	-1 277	-5 232
Administrationskostnader	-375	-329	-1 524
Övriga rörelseintäkter/rörelsekostnader	5	-1	-2
<b>Rörelseresultat<sup>1</sup></b>	<b>662</b>	<b>778</b>	<b>2 445</b>
<i>Marginal, %</i>	7,5	8,6	7,6
Finansiella poster, netto	-73	-88	-394
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>589</b>	<b>690</b>	<b>2 051</b>
<i>Marginal, %</i>	6,7	7,6	6,4
Skatt	-105	-155	-302
<b>Periodens resultat</b>	<b>484</b>	<b>535</b>	<b>1 749</b>
Hänförligt till:			
<b>Innehavare av aktier i moderbolaget</b>	<b>480</b>	<b>530</b>	<b>1 739</b>
Minoritetsintressen	4	5	10
Resultat per aktie före utspädning, kr	0,84	0,92	3,03
Resultat per aktie efter utspädning, kr	0,84	0,92	3,03
Vägt genomsnittligt antal utestående aktier, miljoner	572,4	573,6	573,4
Vägt genomsnittligt antal aktier efter utspädning, miljoner	573,3	573,8	574,2

## Totalresultat, koncernen

Mkr	Kv1 2011	Kv1 2010	Helår 2010
<b>Periodens resultat</b>	<b>484</b>	<b>535</b>	<b>1 749</b>
Övrigt totalresultat, netto efter skatt:			
Kursdifferens vid omräkning av utländska dotterbolag	-618	-234	-1 056
Kassaflödessäkring	0	30	10
<b>Övrigt totalresultat, netto efter skatt</b>	<b>-618</b>	<b>-204</b>	<b>-1 046</b>
<b>Totalresultat för perioden</b>	<b>-134</b>	<b>331</b>	<b>703</b>
Hänförligt till:			
Innehavare av aktier i moderbolaget	-136	326	695
Minoritetsintressen	2	5	8
<sup>1</sup> Varav av- och nedskrivningar	-284	-295	-1 221

## Balansräkning, koncernen

Mkr	31 mar 2011	31 mar 2010	31 dec 2010
<b>Tillgångar</b>			
Materiella anläggningstillgångar	3 830	4 221	4 125
Goodwill	5 758	6 298	5 995
Övriga immateriella anläggningstillgångar	3 925	4 212	3 989
Andelar i intresseföretag	5	6	5
Uppskjutna skattefordringar	648	728	614
Derivatinstrument	0	0	1
Finansiella anläggningstillgångar	162	177	168
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>14 328</b>	<b>15 642</b>	<b>14 897</b>
Varulager	7 442	7 326	7 000
Kundfordringar	7 729	7 614	3 575
Derivatinstrument	614	527	417
Skattefordringar	163	313	335
Övriga omsättningstillgångar	565	678	529
Övriga kortsiktiga placeringar	330	398	173
Kassa och bank	1 040	982	1 476
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	<b>17 883</b>	<b>17 838</b>	<b>13 505</b>
<b>Summa tillgångar</b>	<b>32 211</b>	<b>33 480</b>	<b>28 402</b>
Ställda säkerheter	39	45	42
<b>Eget kapital och skulder</b>			
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	12 022	12 410	12 154
Minoritetsintressen	51	48	49
<b>Totalt eget kapital</b>	<b>12 073</b>	<b>12 458</b>	<b>12 203</b>
Långfristig upplåning	5 942	5 689	6 985
Uppskjutna skatteskulder	1 627	1 840	1 571
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	927	1 057	992
Derivatinstrument	35	51	39
Övriga avsättningar	675	737	707
<b>Summa långfristiga skulder</b>	<b>9 206</b>	<b>9 374</b>	<b>10 294</b>
Leverantörsskulder	3 995	4 243	2 810
Skatteskulder	179	352	340
Övriga skulder	2 132	2 064	1 783
Kortfristig upplåning	3 794	4 314	309
Derivatinstrument	518	364	334
Övriga avsättningar	314	311	329
<b>Summa kortfristiga skulder</b>	<b>10 932</b>	<b>11 648</b>	<b>5 905</b>
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>32 211</b>	<b>33 480</b>	<b>28 402</b>
Ansvarsförbindelser	33	64	28



## Kassaflöde, koncernen

Mkr	Kv1 2011	Kv1 2010	Helår 2010
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Resultat efter finansiella poster	589	690	2 051
Årets avskrivningar	276	295	1 180
Realisationsvinster/nedskrivningar	3	0	41
Förändring av upplupna och förutbetalda räntor	11	10	11
Omstruktureringsreserv	32	0	108
Betald skatt	-84	-131	-503
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten exklusive förändring av rörelsekapitalet</b>	<b>827</b>	<b>864</b>	<b>2 888</b>
<b>Förändring av rörelsekapitalet</b>			
Förändring av varulager	-744	-678	-645
Förändring av kundfordringar	-4 371	-4 262	-331
Förändring av leverantörsskulder	1 352	1 418	73
Förändring av övrigt rörelsekapital	331	434	290
<b>Kassaflöde från rörelsekapitalet</b>	<b>-3 432</b>	<b>-3 088</b>	<b>-613</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>-2 605</b>	<b>-2 224</b>	<b>2 275</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Försäljning av anläggningstillgångar	10	0	0
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	-146	-138	-991
Aktivering av produktutveckling och mjukvaror	-70	-69	-311
Övrigt	2	-2	-11
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>	<b>-204</b>	<b>-209</b>	<b>-1 313</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten och investeringsverksamheten</b>	<b>-2 809</b>	<b>-2 433</b>	<b>962</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Förändring i kortsiktiga placeringar	-177	-152	63
Förändring av räntebärande skulder	2 600	1 229	-1 250
Utdelning till aktieägare	-	-	-574
Återköp av egna aktier	-	-	-59
Utdelning till minoritetsintressen	0	-1	-3
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>	<b>2 423</b>	<b>1 076</b>	<b>-1 823</b>
<b>Periodens kassaflöde</b>	<b>-386</b>	<b>-1 357</b>	<b>-861</b>
Kassa och bank vid periodens början	1 476	2 333	2 333
Valutakursdifferenser i kassa och bank	-50	6	4
<b>Kassa och bank vid periodens slut</b>	<b>1 040</b>	<b>982</b>	<b>1 476</b>

## Förändring av eget kapital, koncernen

Mkr	Januari - mars 2011			Januari - mars 2010		
	Eget kapital	Minoritets- intressen	Summa eget kapital	Eget kapital	Minoritets- intressen	Summa eget kapital
<b>Ingående balans</b>	<b>12 154</b>	<b>49</b>	<b>12 203</b>	<b>12 082</b>	<b>44</b>	<b>12 126</b>
Aktierelaterad ersättning	4	-	4	2	-	2
Utdelning	-	-	-	-	-1	-1
Totalresultat	-136	2	-134	326	5	331
<b>Utgående balans</b>	<b>12 022</b>	<b>51</b>	<b>12 073</b>	<b>12 410</b>	<b>48</b>	<b>12 458</b>

## Nyckeltal

	Kv1 2011	Kv1 2010	Helår 2010
Nettoomsättning, Mkr	8 774	9 082	32 240
Rörelseresultat, Mkr	662	778	2 445
Nettoomsättningstillväxt, %	-3	-19	-5
Bruttovinstmarginal, %	26,6	26,3	28,5
Rörelsemarginal, %	7,5	8,6	7,6
Rörelsekapital, Mkr	7 677	7 167	4 478
Avkastning på sysselsatt kapital, %	10,6	6,9	11,0
Avkastning på eget kapital, %	13,6	7,7	13,9
Resultat per aktie, kr	0,84	0,92	3,03
Kapitalomsättningshastighet, ggr	1,7	1,6	1,7
Operativt kassaflöde, Mkr	-2 809	-2 433	962
Skuldsättningsgrad, ggr	0,69	0,69	0,46
Investeringar, Mkr	216	207	1 302
Genomsnittligt antal anställda	17 344	15 484	14 954

## Jämförelsestörande poster

Mkr		Kv1	Kv2	Kv3	Kv4	Helår
Kostnader för strukturåtgärder	<b>2011</b>	<b>-40</b>				
	2010	-	-157	-	-	-157
	2009	-	-	-59	-340	-399
Kostnader för personalneddragningar	2009	-35	-18	-	-	-53
Förlikningskostnad	2010	-50	-	-	-	-50
Summa	<b>2011</b>	<b>-40</b>				
	2010	-50	-157	-	-	-207
	2009	-35	-18	-59	-340	-452

## Nettoomsättning per affärsområde

Mkr	Kv1	Kv1	Förändring, %		Rullande 12	
	2011	2010	Rapp.	Just.	månader	Helår 2010
Europa & Asien/Stillahavsområdet	4 541	4 459	2	10	16 703	16 621
Amerika	3 588	4 028	-11	0	12 504	12 944
Construction	645	595	8	18	2 725	2 675
<b>Totalt</b>	<b>8 774</b>	<b>9 082</b>	<b>-3</b>	<b>6</b>	<b>31 932</b>	<b>32 240</b>

## Rörelseresultat per affärsområde

Mkr	Kv1	Kv1	Förändring, %		Rullande 12	
	2011	2010	Rapp.	Just.	månader	Helår 2010
<b>Europa &amp; Asien/Stillahavsområdet</b>	815	732	11	32	2 466	2 383
Exkl. jämförelsestörande poster	815	732	11	32	2 466	2 383
<i>Marginal exkl. jämförelsestörande poster, %</i>	17,9	16,4	-	-	14,8	14,3
<b>Amerika</b>	-94	81	n.a	n.a	-23	152
Exkl. jämförelsestörande poster	-94	131	n.a	n.a	87	312
<i>Marginal exkl. jämförelsestörande poster, %</i>	-2,6	3,3	-	-	0,7	2,4
<b>Construction</b>	-17	1	n.a	n.a	64	82
Exkl. jämförelsestörande poster	23	1	n.a	n.a	151	129
<i>Marginal exkl. jämförelsestörande poster, %</i>	3,6	0,1	-	-	5,5	4,8
<b>Totalt affärsområden</b>	<b>704</b>	<b>814</b>	<b>-13</b>	<b>7</b>	<b>2 507</b>	<b>2 617</b>
Exkl. jämförelsestörande poster	744	864	-14	7	2 704	2 824
<i>Marginal exkl. jämförelsestörande poster, %</i>	8,5	9,5	-	-	8,5	8,8
Koncerngemensamma kostnader	-42	-36	n.a	n.a	-178	-172
<b>Summa koncernen</b>	<b>662</b>	<b>778</b>	<b>-15</b>	<b>7</b>	<b>2 329</b>	<b>2 445</b>
Exkl. jämförelsestörande poster	702	828	-15	7	2 526	2 652
<i>Marginal exkl. jämförelsestörande poster, %</i>	8,0	9,1	-	-	7,9	8,2

## Nettotillgångar per affärsområde

Mkr	Tillgångar		Skulder		Nettotillgångar	
	31 mar 2011	31 mar 2010	31 mar 2011	31 mar 2010	31 mar 2011	31 mar 2010
Europa & Asien/Stillahavsområdet	18 520	18 801	4 943	4 921	13 577	13 880
Amerika	7 823	8 549	1 938	2 538	5 885	6 011
Construction	3 140	3 346	618	591	2 522	2 755
Övrigt	743	877	2 349	2 554	-1 606	-1 677
<b>Totalt</b>	<b>30 226</b>	<b>31 573</b>	<b>9 848</b>	<b>10 604</b>	<b>20 378</b>	<b>20 969</b>

Likvida medel, räntebärande skulder och eget kapital ingår inte i ovanstående tabell.

Övrigt omfattar uppskjuten skatt och Husqvarnas koncerngemensamma serviceaktiviteter, t ex Holding, Treasury och Risk Management.

## Nettoomsättning per affärsområde

Mkr		Kv 1	Kv 2	Kv 3	Kv 4	Helår
<b>Europa &amp; Asien/Stillahavsområdet</b>	<b>2011</b>	<b>4 541</b>				
	2010	4 459	5 845	3 708	2 609	16 621
	2009	5 034	5 639	3 446	2 475	16 594
<b>Amerika</b>	<b>2011</b>	<b>3 588</b>				
	2010	4 028	4 863	2 482	1 571	12 944
	2009	5 470	5 142	2 584	1 649	14 845
<b>Construction</b>	<b>2011</b>	<b>645</b>				
	2010	595	749	717	614	2 675
	2009	648	700	679	608	2 635
<b>Summa koncernen</b>	<b>2011</b>	<b>8 774</b>				
	2010	9 082	11 457	6 907	4 794	32 240
	2009	11 152	11 481	6 709	4 732	34 074

## Rörelseresultat per affärsområde

Mkr		Kv 1	Kv 2	Kv 3	Kv 4	Helår
<b>Europa &amp; Asien/Stillahavsområdet</b>	<b>2011</b>	<b>815</b>				
<i>Exkl. jämförelsestörande poster</i>	<b>2011</b>	<b>815</b>				
	2010	732	1 145	511	-5	2 383
<i>Exkl. jämförelsestörande poster</i>	2010	732	1 145	511	-5	2 383
	2009	674	840	190	-294	1 410
<i>Exkl. jämförelsestörande poster</i>	2009	708	858	249	-105	1 710
<b>Amerika</b>	<b>2011</b>	<b>-94</b>				
<i>Exkl. jämförelsestörande poster</i>	<b>2011</b>	<b>-94</b>				
	2010	81	202	-92	-39	152
<i>Exkl. jämförelsestörande poster</i>	2010	131	312	-92	-39	312
	2009	218	332	-8	-105	437
<i>Exkl. jämförelsestörande poster</i>	2009	219	332	-8	-8	535
<b>Construction</b>	<b>2011</b>	<b>-17</b>				
<i>Exkl. jämförelsestörande poster</i>	<b>2011</b>	<b>23</b>				
	2010	1	11	42	28	82
<i>Exkl. jämförelsestörande poster</i>	2010	1	58	42	28	129
	2009	-67	-14	29	-71	-123
<i>Exkl. jämförelsestörande poster</i>	2009	-67	-14	29	-17	-69
<b>Koncerngemensamma kostnader</b>	<b>2011</b>	<b>-42</b>				
	2010	-36	-39	-50	-47	-172
	2009	-39	-42	-38	-45	-164
<b>Summa koncernen</b>	<b>2011</b>	<b>662</b>				
<i>Exkl. jämförelsestörande poster</i>	<b>2011</b>	<b>702</b>				
	2010	778	1 319	411	-63	2 445
<i>Exkl. jämförelsestörande poster</i>	2010	828	1 476	411	-63	2 652
	2009	786	1 116	173	-515	1 560
<i>Exkl. jämförelsestörande poster</i>	2009	821	1 134	232	-175	2 012

## Rörelsemarginal per affärsområde

%		Kv 1	Kv 2	Kv 3	Kv 4	Helår
<b>Europa &amp; Asien/Stillahavsområdet</b>	<b>2011</b>	<b>17,9</b>				
<i>Exkl. jämförelsestörande poster</i>	<b>2011</b>	<b>17,9</b>				
	2010	16,4	19,6	13,8	-0,2	14,3
<i>Exkl. jämförelsestörande poster</i>	2010	16,4	19,6	13,8	-0,2	14,3
	2009	13,4	14,9	5,5	-11,9	8,5
<i>Exkl. jämförelsestörande poster</i>	2009	14,1	15,2	7,2	-4,2	10,3
<b>Amerika</b>	<b>2011</b>	<b>-2,6</b>				
<i>Exkl. jämförelsestörande poster</i>	<b>2011</b>	<b>-2,6</b>				
	2010	2,0	4,2	-3,7	-2,5	1,2
<i>Exkl. jämförelsestörande poster</i>	2010	3,3	6,4	-3,7	-2,5	2,4
	2009	4,0	6,5	-0,3	-6,4	2,9
<i>Exkl. jämförelsestörande poster</i>	2009	4,0	6,5	-0,3	-0,5	3,6
<b>Construction</b>	<b>2011</b>	<b>-2,6</b>				
<i>Exkl. jämförelsestörande poster</i>	<b>2011</b>	<b>3,6</b>				
	2010	0,1	1,5	5,9	4,6	3,1
<i>Exkl. jämförelsestörande poster</i>	2010	0,1	7,8	5,9	4,6	4,8
	2009	-10,3	-2,0	4,3	-11,7	-4,7
<i>Exkl. jämförelsestörande poster</i>	2009	-10,3	-2,0	4,3	-2,8	-2,6
<b>Summa koncernen</b>	<b>2011</b>	<b>7,5</b>				
<i>Exkl. jämförelsestörande poster</i>	<b>2011</b>	<b>8,0</b>				
	2010	8,6	11,5	5,9	-1,3	7,6
<i>Exkl. jämförelsestörande poster</i>	2010	9,1	12,9	5,9	-1,3	8,2
	2009	7,0	9,7	2,6	-10,9	4,6
<i>Exkl. jämförelsestörande poster</i>	2009	7,4	9,9	3,5	-3,7	5,9

## Nettoomsättning och resultat per kvartal, koncernen

Mkr		Kv 1	Kv 2	Kv 3	Kv 4	Helår
<b>Nettoomsättning</b>	<b>2011</b>	<b>8 774</b>				
	2010	9 082	11 457	6 907	4 794	32 240
	2009	11 152	11 481	6 709	4 732	34 074
<b>Rörelseresultat</b>	<b>2011</b>	<b>662</b>				
	<b>Marginal, %</b>	<b>7,5</b>				
	2010	778	1 319	411	-63	2 445
	<i>Marginal, %</i>	<i>8,6</i>	<i>11,5</i>	<i>5,9</i>	<i>-1,3</i>	<i>7,6</i>
	2009	786	1 116	173	-515	1 560
	<i>Marginal, %</i>	<i>7,0</i>	<i>9,7</i>	<i>2,6</i>	<i>-10,9</i>	<i>4,6</i>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>2011</b>	<b>589</b>				
	<b>Marginal, %</b>	<b>6,7</b>				
	2010	690	1 250	310	-199	2 051
	<i>Marginal, %</i>	<i>7,6</i>	<i>10,9</i>	<i>4,5</i>	<i>-4,2</i>	<i>6,4</i>
	2009	590	944	108	-548	1 094
	<i>Marginal, %</i>	<i>5,3</i>	<i>8,2</i>	<i>1,6</i>	<i>-11,6</i>	<i>3,2</i>
<b>Periodens resultat</b>	<b>2011</b>	<b>484</b>				
	2010	535	936	402	-124	1 749
	2009	464	761	130	-452	903
<b>Resultat per aktie, kr</b>	<b>2011</b>	<b>0,84</b>				
	2010	0,92	1,62	0,70	-0,21	3,03
	2009	0,98	1,35	0,23	-0,79	1,64

## Nettoomsättning och rörelseresultat, rullande 12 månader, koncernen

Mkr		Kv1	Kv2	Kv3	Kv4
<b>Nettoomsättning</b>	<b>2011</b>	<b>31 932</b>			
	2010	32 004	31 980	32 178	32 240
	2009	33 451	34 589	34 468	34 074
<b>Rörelseresultat</b>	<b>2011</b>	<b>2 329</b>			
	<b>Marginal, %</b>	<b>7,3</b>			
	2010	1 552	1 755	1 993	2 445
	<i>Marginal, %</i>	<i>4,8</i>	<i>5,5</i>	<i>6,2</i>	<i>7,6</i>
	2009	1 945	1 740	1 603	1 560
	<i>Marginal, %</i>	<i>5,8</i>	<i>5,0</i>	<i>4,7</i>	<i>4,6</i>

	2010	2009	2008	2007	2006
Nettoomsättning, Mkr	32 240	34 074	32 342	33 284	29 402
Rörelseresultat, Mkr	2 445	1 560	2 361	3 564	3 121
Nettoomsättningstillväxt %	-5	5	-3	13	2
Bruttovinstmarginal, %	28,5	25,4	29,0	29,4	27,0
Rörelsemarginal, %	7,6	4,6	7,3	10,7	10,6
Avkastning på sysselsatt kapital, %	11,0	6,6	10,7	17,6	23,8 <sup>1</sup>
Avkastning på eget kapital, %	13,9	7,5	15,8	28,6	32,5 <sup>1</sup>
Kapitalomsättningshastighet, ggr	1,7	1,6	1,5	1,8	2,4
Operativt kassaflöde, Mkr	962	3 737	2 013	1 843	535 <sup>1</sup>
Investeringar, Mkr	1 302	914	1 163	857	890
Genomsnittligt antal anställda	14 954	15 030	15 720	16 093	11 412

<sup>1</sup>Pro forma.

## MODERBOLAGET

## Resultaträkning

Mkr	Kv1 2011	Kv1 2010	Helår 2010
<b>Nettoomsättning</b>	<b>3 141</b>	<b>3 036</b>	<b>10 304</b>
Kostnad sålda varor	-2 511	-2 421	-8 027
<b>Bruttoresultat</b>	<b>630</b>	<b>615</b>	<b>2 277</b>
Försäljningskostnader	-220	-179	-823
Administrationskostnader	-128	-109	-473
Övriga rörelseintäkter/rörelsekostnader	1	1	126
<b>Rörelseresultat</b>	<b>283</b>	<b>328</b>	<b>1 107</b>
Finansiella poster, netto	-67	438	1 388
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>216</b>	<b>766</b>	<b>2 495</b>
Bokslutsdispositioner	10	17	-109
<b>Resultat före skatt</b>	<b>226</b>	<b>783</b>	<b>2 386</b>
Skatt	-62	-211	-335
<b>Periodens resultat</b>	<b>164</b>	<b>572</b>	<b>2 051</b>

## Balansräkning

Mkr	31 mar 2011	31 mar 2010	31 dec 2010
Anläggningstillgångar	30 238	31 102	30 227
Omsättningstillgångar	8 163	6 055	5 978
<b>Summa tillgångar</b>	<b>38 401</b>	<b>37 157</b>	<b>36 205</b>
Eget kapital	18 801	18 447	18 686
Obeskattade reserver	1 000	885	1 010
Avsättningar	103	136	110
Räntebärande skulder	14 318	14 003	13 028
Rörelseskulder	4 179	3 686	3 371
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>38 401</b>	<b>37 157</b>	<b>36 205</b>

## Antal aktier

	Utestående A- aktier	Utestående B- aktier	Återköpta B- aktier	Totalt
<b>Antal aktier per 31 december 2010</b>	<b>134 755 087</b>	<b>437 682 684</b>	<b>3 906 007</b>	<b>576 343 778</b>
<i>Omvandling av A-aktier till B-aktier</i>	-637 975	637 975		
<i>LTI 2008</i>		3 451	-3 451	
<b>Antal aktier per 31 mars 2011 <sup>1)</sup></b>	<b>134 117 112</b>	<b>438 324 110</b>	<b>3 902 556</b>	<b>576 343 778</b>

<sup>1)</sup> Efter 31 Mars 2011 har ytterligare 336 460 A-aktier konverterats till B-aktier.

## Definitioner

### Kapitalbegrepp

Likvida medel	Kassa och bank, kortfristiga placeringar samt verkligt värde avseende derivatinstrument
Nettotillgångar	Summa tillgångar exklusive likvida medel och räntebärande finansiella fordringar minskat med rörelseskulder, ej räntebärande avsättningar och uppskjutna skatteskulder.
Nettoupplåning	Totala räntebärande skulder minskat med likvida medel.
Operativt rörelsekapital	Varulager och kundfordringar minskat med leverantörsskulder.
Rörelsekapital	Omsättningstillgångar exklusive likvida medel och räntebärande finansiella fordringar minskat med rörelseskulder och ej räntebärande avsättningar.
Skuldsättningsgrad	Nettoupplåning i förhållande till justerat eget kapital.
Soliditet	Eget kapital i procent av totala tillgångar.
Sysselsatt kapital	Summa skulder och eget kapital minskat med icke räntebärande skulder inklusive uppskjutna skatteskulder.

### Övriga nyckeltal

Avkastning på eget kapital	Periodens resultat i procent av genomsnittligt eget kapital.
Avkastning på sysselsatt kapital	Rörelseresultat plus finansiella intäkter i procent av genomsnittligt sysselsatt kapital.
Bruttomarginal	Bruttoresultat i procent av nettoomsättning.
EBITDA	Rörelseresultat före räntor, skatt samt av- och nedskrivningar.
Genomsnittligt antal aktier	Vägt antal utestående aktier under året efter återköp av egna aktier.
Investeringar	Investeringar i materiella anläggningstillgångar och aktivering av produktutveckling och mjukvara.
Justerat	Justerat för jämförelsestörande poster, valutakursförändringar samt förvärv och avyttringar.
Nettoomsättningstillväxt	Nettoomsättning jämfört med nettoomsättningen föregående period i procent.
Operativt kassaflöde	Totalt kassaflöde från den löpande verksamheten och investeringsverksamheten exklusive förvärv och avyttring av verksamheter.
Resultat per aktie	Periodens resultat dividerat med genomsnittligt antal aktier.
Rörelsemarginal	Rörelseresultat i procent av nettoomsättning.



## PRESS- OCH TELEFONKONFERENS

En press- och telefonkonferens hålls på Hotel Anglais i Stockholm kl 13:00 den 19 april 2011. För deltagande via telefon, ring 08-5052 0110 eller +44 207 162 0077, tio minuter innan konferensen börjar. Telefonkonferensen kommer även att sändas direkt via Internet. För att delta via Internet, se [www.husqvarna.com/ir](http://www.husqvarna.com/ir). En inspelning av konferensen kommer att läggas ut på [www.husqvarna.com/ir](http://www.husqvarna.com/ir).

## DATUM FÖR FINANSIELLA RAPPORTER

19 juli, 2011 Delårsrapport januari – juni 2011  
20 oktober, 2011 Delårsrapport januari – september 2011

## KONTAKTER

- Bernt Ingman, Finansdirektör, tel. 08-738 75 05
- Boel Sundvall, Informationsdirektör, tel. 08-738 70 18
- Tobias Norrby, Investerarkontakter, tel. 08-738 83 35
- Husqvarnas Pressjour, tel. 08-738 70 80

*Informationen i denna delårsrapport är sådan som Husqvarna ska offentliggöra enligt lagen om värdepappersmarknaden och/eller lagen om handel med finansiella instrument. Informationen lämnades för offentliggörande den 19 april 2011 kl 11:00.*

## Faktorer som påverkar framåtriktade uttalanden

Denna rapport innehåller framåtriktade uttalanden i den betydelse som avses i den amerikanska Private Securities Litigation Reform Act of 1995. Sådana uttalanden omfattar bland annat finansiella mål, mål avseende framtida verksamhet och finansiella planer. Dessa uttalanden bygger på nuvarande förväntningar och är föremål för risker och osäkerheter som kan medföra att resultatutfallet avviker väsentligt beroende på en mängd faktorer. Dessa faktorer omfattar bland annat: konsumentefterfrågan och marknadsförhållandena i de geografiska områden och branscher inom vilka Husqvarna är verksam, effekterna av valutaförändringar, prispress till följd av konkurrenssituationen, en väsentlig nedgång i försäljning via stora återförsäljare, framgång inom utveckling av nya produkter och inom marknadsföring, utvecklingen inom rättsprocesser avseende produktansvar, framsteg i att uppnå målen för produktivitet och effektiv kapitalanvändning, framgång i att identifiera tillväxtpotentialer och förvävsobjekt och i att integrera dessa med befintlig verksamhet samt framsteg i att uppnå målen för omstrukturering och effektivisering av leveranskedjan.