

# **Årsredovisning**

## **Cordovan Group AB (Publ)**

Org.nr. 556594-6729

Räkenskapsår 2008-01-01 - 2008-12-31

## Årsredovisning för räkenskapsåret 2008-01-01 - 2008-12-31

Styrelsen och verkställande direktören för Cordovan Group AB (Publ) avger härmed följande årsredovisning.

Innehåll	Sida
Förvaltningsberättelse	2
Koncernen	
Resultaträkning	12
Balansräkning	13
Kassaflödesanalys	15
Moderbolaget	
Resultaträkning	17
Balansräkning	18
Kassaflödesanalys	20
Redovisnings- och värderingsprinciper	21
Noter	25

Alla belopp redovisas, om inte annat anges, i kronor (Kr). Uppgifter inom parentes avser föregående år.



## **Förvaltningsberättelse 2008**

### **Cordovans affärsidé och vision.**

Cordovan AB (Publ) är ett konsultbolag som arbetar med marknads-, sälj- och affärsutveckling. Målet är att hjälpa kunderna implementera bestående förändringar och bestående effekter på sista raden

Den s.k. Cordovanmodellen bygger på att arbeta med "insidan" av företaget; företagskulturen, människorna och ledarskapet, parallellt med "utsidan"; det företaget genom webb och andra kanaler kommunicerar till kunder och övriga intressenter.

När "utsidan" och "insidan" drar åt samma håll, skapas tydliga och starka bolag med hög attraktionskraft för såväl kunder som medarbetare.

Visionen är att inom 2–3 år bevisa att "Cordovanmodellen" skapar lönsammare bolag och mer bestående förändringar än den traditionella byrå- och konsultmodellen.

### **Förändringar av bolagsstrukturen under 2008**

Den 1 januari 2008 införlivades Cordovan Performance AB (f.d. Sällma AB) som helägt dotterbolag till Cordovan Group. Cordovan Academy blev en resultatenhets inom Cordovan Performance AB. Därmed blev den juridiska enheten Cordovan Academy AB ett vilande bolag.

I januari 2008 förvärvades Celsius International, ett analysföretag med bas i Sofia Antipolis, av Cordovan Group. Eftersom förvärvet var villkorat av en börsnotering under 2008, har förvärvet av aktierna återgått, samtidigt som styrelsen den 6 oktober beslöt att återköpa de till Celsius ägare utställda aktierna för 0 kronor. Bolagets avsikt är att, efter bolagsstämmans beslut, använda de återköpta aktierna för framtida förvärv.

Den 5 mars beslöt styrelsen att fullfölja det avtalade förvärvet av 50,5 % av aktierna i Cordovan Marketing AB och dess dotterbolag Cordovan btb AB och Cordovan btc AB.

Den 18 mars 2008 beslöt styrelsen att överföra verksamheterna som bedrivits inom Cordovan Value Management AB och Cordovan Brand Consultants AB till Cordovan Performance AB. Avsikten härmed var att skapa en tydligare bild av konsultverksamheten på marknaden, förenkla administrationen och samtidigt säkra en kritisk massa för fortsatt tillväxt.

Av samma skäl integrerades under våren verksamheten i befintliga Cordovan Ltd med det vid årsskiftet förvärvade Vision 360 Ltd.

I november 2008 beslutade styrelsen att avveckla verksamheten i Belgien.

Ⓟ

### **Koncernen den 31.12. 2008**

Den 31.12. 2008 bestod Cordovan Group av följande operativa enheter:

- **Cordovan Group AB**, org. nr 556594-6729, moderbolag i gruppen.
- **Cordovan Digital AB**, org. nr 556602-5549.
- **Cordovan Performance AB**, org. nr 556641-2572.
- **Cordovan Marketing AB**, org. nr 556701- 7347, moderbolag i en underkoncern med tre verksamhetsdrivande bolag:
  - Cordovan btc AB**, org. nr 556701-7321, (f.d. Lemon & Green).
  - Cordovan btb AB**, org. nr 556701-7354 (f.d. Takete) med dotterbolaget
  - Cordovan btb Gbg AB**, org. nr 556605-0125, (f.d. Adera).
- **Cordovan Ltd**, U.K.org. nr 03683903.
- **Cordovan BVBA**, org. nr 300907, under avveckling.

### **Ägarförhållanden**

Cordovan Group äger, direkt eller indirekt, 100% av aktierna i samtliga dotterbolag. Cordovan Group AB ägs av 124 aktieägare, såväl medarbetare i koncernen (ca 90%) som externa investerare (ca 10%). De största enskilda aktieägarna är Rolf Jansson, Johan Kruse, Martin Plantin, Roger Brovik; Stefan Jacobsson, Martin Lindau och Susanne Johansson.

### **Viktiga händelser under verksamhetsåret (1): Planerade strukturaffärer**

Hösten 2007 planerade bolaget för en notering på First North under 2008. Ett intensivt arbete inleddes med att införa de system och rutiner som noteringen skulle komma att kräva.

I februari 2008 konstaterade styrelsen att de marknadsmässiga förutsättningarna för en framgångsrik introduktion av bolaget blivit allt sämre. Därför beslöt styrelsen att, parallellt med arbetet på noteringen, studera ett antal möjliga "industriella" lösningar. I denna process kom bolaget i kontakt med en snabbväxande indisk företagsgrupp, Gateway TechnoLabs Pvt. Ltd (GTL), som planerade en notering på Bombay Stock Exchange (BSE) 2008 och en parallellnotering på en europeisk börs under 2009. Cordovans styrelse såg möjligheter att tillsammans med GTL kunna formera en globalt stark och mycket lönsam aktör med stora organiska tillväxtpotentialer i Europa, USA och Asien.

I den planerade GTL-konstellationen ingick även Hello Group i Köpenhamn, en digital byrå med bas i Köpenhamn och kontor i New York och Kiev.

C

Styrelsens bedömning var att GTL-alternativet hade förutsättningar att ge aktieägarna en betydligt större värdetillväxt än vad Cordovan rimligen kunde förväntas skapa på egen hand. I konsekvens härmed och med stöd från samtliga huvudägare, tecknade bolaget på styrelsens uppdrag, den 23 februari 2008, ett icke-bindande Letter of Intent med GTL i Indien.

Ett avtal om aktiebyte tecknades med huvudparten av aktieägarna i Cordovan Group AB och en omfattande gransknings- och avtalsprocess med GTL inleddes. I denna identifierades efterhand ett antal problem som allvarligt försvårade det planerade samgåendet. Bland annat visade det sig att kostnaderna för att köpa och sälja aktier på BSE visade sig vara så höga att de inte gick att motivera för de mindre aktieägarna. För att i detta läge ta saken i egna händer och inte i onödan förlora tempo på marknaden, beslutade styrelsen att avbryta Due Diligencearbetet och i stället fullfölja diskussionerna om ett samgående med den andra tilltänkta GTL-partnern, Hello Group i Köpenhamn. I ett slag skulle ett sådant drag skapa en företagsgrupp som sysselsätter över 200 medarbetare, redovisa en nettointäkt på ca 200 MSEK och en vinst på över 30 MSEK före skatt. Tillräcklig substans, ansåg styrelsen, för att säkra en börsnotering, antingen på egna meriter eller, i ett senare skede, ihop med GTL. En förenklad Due Diligence, baserad på den information parterna översänt till GTL, inleddes därför omedelbart.

I samband med dessa beslut, entledigades den 16 augusti gruppens koncernchef och VD, Magnus Penker, på egen begäran. Till ny VD och koncernchef utsågs styrelseordföranden Rolf Jansson. Till ny ordförande, fram till tiden för nästa årsstämma, utsågs Roger Hedlund.

Den oväntade finanskrisen och, i dess spår, begynnande lågkonjunkturen, skapade en stor osäkerhet inför framtiden, framförallt för Cordovan med sin tyngdpunkt på internationella industriföretag. Som en följd härav uppstod diskussioner och frågetecken kring utbytesförhållandet i affären med Hello Group. Eftersom styrelsen bedömde att de krav som i detta läge framställdes av Hello Group var oacceptabla för Cordovans aktieägare, beslöt styrelsen den 9 september 2008 att omedelbart avbryta avtals- och fusionsarbetet.

### **Viktiga händelser under verksamhetsåret (2): Utvecklingen i de enskilda Cordovanbolagen**

Samtliga bolag har under året arbetat med kostnadsreducerande åtgärder, samtidigt som insatser gjorts för att öka försäljningen, framförallt genom att tillvarata synergier och korsförsäljningsmöjligheter mellan de olika bolagen i Cordovangruppen.

#### **Cordovan Marketing AB**

Cordovan Marketing med tillhörande dotterbolag, är den del av Cordovangruppen som påverkats mest av lågkonjunkturen. Orsaken är att bolagets kunder till övervägande delen består av internationellt verksamma B2B-företag som själva drabbats hårt av både finanskris och lågkonjunktur och därför kraftigt dragit ner på beställningarna.

Under 2008 har personalstyrkan inom Marketingbolagen reducerats med ca 25%. 

Exempel på kunder: Volvo Penta, AB Volvo, Korsnäs, Stora Enso, Grycksbo, Papyrus, SKF, Fraktkedjan, Energigruppen, Turnils, Fameco m fl.

Den 4 augusti 2008 avgick grundaren av f.d. Takete, nuvarande Cordovan btb AB, Johan Kruse som VD för Marketingbolagen för att i rollen som arbetande styrelseordförande fokusera på nykundsbearbetning och affärsutveckling. Till ny VD för Cordovan Marketingbolagen utsågs samtidigt Martin Lindau.

### **Cordovan Digital AB**

Verksamheten inom Cordovan Digital har utvecklats positivt under 2008. En orsak till att denna enhet inte påverkas lika starkt som övriga delar av lågkonjunkturen, är att kunderna här är många fler till antalet och representerar många olika branscher med olika konjunktürkänslighet. En annan är att förskjutningen av mediainvesteringarna, från traditionella till digitala kanaler, går allt snabbare i en tid när kunderna är fokuserade på effektivitet och kostnadsbesparingar.

Bidragande till den positiva utvecklingen är även ett väl anpassat och väl definierat erbjudande enligt den sk ACR-modellen:

- (1) driva trafik till en viss webbsida (*Attract*),
- (2) konvertera trafiken till försäljning (*Convert*) och
- (3) med hjälp av bloggar, sociala nätverk, wikis och liknande verktyg utveckla långsiktiga relationer med kundbasen (*Retain*).

Under året har betydande kostnader tagits för att etablera Cordovan Digital i Stockholm. En viktig milstolpe i utvecklingen var när bolaget under hösten 2008, i knivskarp konkurrens med några av landets mest välkända webbyråer, blev utsedd till ny digital byrå för Tele2.

Exempel på kunder: Hall Miba, Swegon, Trelleborgskoncernen, Härjedalskök, Crossroads, Tele2, Finnveden, Watski m.fl.

VD: Roger Brovik.

### **Cordovan Performance AB**

Konsultverksamheten inom Cordovan Performance har dragits med problem sedan starten, dels beroende på att ett antal s.k. genomförandekonsulter har haft svårt att hitta beläggning, dels därför att från övriga delar av gruppen tillförda verksamheter och personal ökat kostnadsmassan i bolaget. I september konstaterade styrelsen att mer än halva aktiekapitalet var förbrukat, varför en kontrollbalansräkning upprättades per den 24 september. Därefter har en rad insatser vidtagits för att sänka kostnaderna, öka intäkterna och söka återställa det egna kapitalet.

Ett antal konsulter har under årets lopp avvecklats, men ytterligare anpassningar har varit svåra att genomföra på grund av förvärvs- och anställningsavtalens utformning, innebärande att uppsägningar av förvärvade konsulter har varit förknippade med stora skadestånd för bolaget.



För månaderna november och december 2008 redovisade Cordovan Performance, trots lågkonjunkturen, ett mycket bra resultat. Vändningen visade sig emellertid inte vara bestående och för Q1 2009 redovisades återigen en kraftig förlust.

Den 1 maj utsågs Thomas Lindfors till VD i bolaget efter Owe Erlandsson, som dock återinträdde på posten den 24 oktober. Detta för att ge Thomas Lindfors en möjlighet att fokusera på kunderna.

#### **Cordovan Ltd, London**

Cordovans verksamhet i England är framförallt inriktad på webblösningar för läkemedelsindustrin. Baserat på det arbete man bedriver för de befintliga kunderna har bolaget under 2008 investerat i utvecklingen av ett antal färdigpaketerade tekniklösningar (se [www.cordovandigital.co.uk/](http://www.cordovandigital.co.uk/)) som kommer att användas som ”instegsprodukter” för att nå nya kunder, såväl i England som på andra marknader.

Verksamheten i England har flera intressanta kopplingar till övriga Cordovangruppen: Cordovan Digital i Sverige kan direkt utnyttja Cordovan UKs kunnande och referenser till att skapa nya uppdrag inom läkemedelssektorn, samtidigt som de färdigpaketerade produkterna kan användas som komponenter i de projekt som de svenska Cordovanbolagen bedriver för sina kunder.

Därtill bedriver Cordovan UK en viss konsultverksamhet inom varumärkesutveckling. Denna del har dock drabbats hårt av konjunkturedgången.

VD: Richard Lucas

#### **Cordovan BVBA, Bryssel**

Cordovans bolag i Belgien har uppvisat en negativ utveckling, varför styrelsen i november 2008 beslutade att avveckla verksamheten.

#### **Viktiga händelser efter räkenskapsårets utgång**

Resultatet för första kvartalet 2009 blev långt sämre än beräknat.

Det enda bolag som utvecklats enligt förväntningarna är Cordovan Digital, medan samtliga övriga bolag rapporterar resultat som ligger långt efter budget.

Även om prognosen för andra kvartalet såg något bättre ut är marknaden fortfarande extremt osäker. Prognoserna pekade på att likviditeten efter sommaren kommer att bli mycket ansträngd.

I detta läge har beslutade styrelsen vid ett sammanträde den 16 april 2009 att initiera en snabb och radikal omstrukturering av olönsamma delar av koncernen. Syftet var att undanröja en del inbyggda avtalsmässiga och organisatoriska hinder för att på snabbaste och mest kostnadseffektiva sätt kunna fokusera på de delar som även i en utdragen lågkonjunktur bedöms kunna generera en god lönsamhet.

