

Gezonde uitvoering leidt tot sterke resultaten

Robert W. Lane
Algemeen directeur en voorzitter
van de Raad van Bestuur



John Deere streeft ernaar klanten, de klanten in de landbouw, op kenmerkende wijze te bedienen met een geweldig bedrijf. In de loop van het boekjaar 2008 boekte het bedrijf verdere vooruitgang bij het nastreven van deze ambitie, die richtingbepalend blijft voor ons handelen.

Voor het vijfde achtereenvolgende jaar bereikten onze verdiensten recordniveaus. Ook dit jaar brachten wij onze klanten geavanceerde nieuwe producten en lieten wij een groeiend wereldwijd publiek kennismaken met de kracht en de waarde van het John Deere-merk. Voor het eerst werd meer dan de helft van onze agrarische apparatuur buiten de Verenigde Staten en Canada verkocht. Vooral ontwikkelingsregio's zoals Brazilië, Rusland en Midden-Europa lieten een indrukwekkende groei zien.

Al met al was 2008 een jaar van opmerkelijke resultaten. De nettowinst liep op tot 2,05 miljard USD op de gezamenlijke nettoverkoop en -opbrengsten van 28,4 miljard USD. De verkoop van agrarische apparatuur steeg met 37%, ofwel meer dan 4 miljard USD, waarmee dit het beste jaar ooit voor deze unit was. De winst per aandeel steeg met 18%, met een stijging van de nettowinst van 13%.

Door ons winstgenererende succes en doordat wij onze middelen zorgvuldig beheren, levert het bedrijf sterke economische winstniveaus, of meerwaarde voor aandeelhouders (Shareholder Value Added - SVA). Deze maat, die al sinds 2001 de drijvende kracht is achter de dagelijkse activiteiten van ons bedrijf, weerspiegelt onze vastberadenheid om te investeren in producten, projecten en bedrijven die consistent hogere resultaten opleveren dan onderliggende kapitaalkosten. De meerwaarde voor aandeelhouders is het laatste jaar gestegen tot 1,7 miljard USD. In elk van de laatste vijf jaren was die meer dan tweemaal zo hoog als in enig ander jaar voor deze periode.

Onophoudelijke focus op de SVA

Dankzij deze onophoudelijke focus op de SVA kon het bedrijf recordresultaten halen, ook al verkeerden enkele van onze belangrijkste markten in zwaar weer. Bijvoorbeeld door de economische terugval in de VS namen het afgelopen jaar de verkopen van de divisies Construction and Forestry (C&F) en Commercial and Consumer Equipment (C&CE) af. Toch bleven beide divisies ononderbroken winstgevend en leverden zij meer SVA.

Ondanks de forse daling in de huizenbouw kreeg de divisie C&F het afgelopen jaar te maken met een verkoopdaling van slechts 4%, bij een operationele marge van bijna 10%. Een dergelijke bestendigheid is te danken aan het feit dat wij beter in staat zijn om de fabrieksproductie af te stemmen op de kleinhandelsorders en om overbodige kosten uit te bannen. C&F was ook zeer succesvol met de levering van een krachtig waardevoorstel aan klanten op basis van een alerte service, productieve machines en lage operationele kosten.

Een ander punt van essentieel belang is dat onze kredietactiviteiten in 2008 hun wereldwijde bereik hebben vergroot en een betrouwbare bron van winst konden blijven. John Deere Credit bleef een ononderbroken stroom van financiering bieden aan kredietwaardige klanten en profiteerde tegelijk van een portfolio van hoogwaardige leningen en leases.

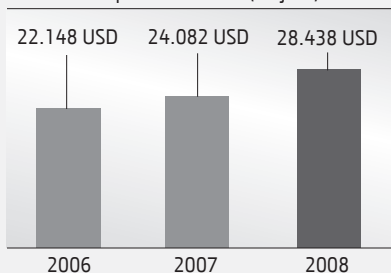
Krachtige trends

Zoals wij al in eerdere jaarverslagen meldde, zouden krachtige demografische trends goed moeten uitpakken voor John Deere. De wereldbevolking blijft groeien, waardoor er per uur letterlijk duizenden nieuwe monden bijkomen die moeten worden gevoed. In combinatie met de verbeterde levensstandaarden heeft dat geleid tot een wereldwijd toenemende vraag naar voedsel en energie, waaronder biobrandstoffen zoals ethanol. De wereldwijde consumptie van tarwe, maïs en sojabonen is alleen al de afgelopen tien jaar met ongeveer 20% toegenomen. Hiermee samenhangende trends, die wijzen op een grotere vraag naar onderdak en infrastructuur, zorgen mede voor een gezond perspectief voor onze andere business units. Hoewel economische onzekerheden het effect van deze ontwikkelingen nu nog kunnen drukken, blijven wij er vertrouwen in hebben dat John Deere er op termijn aanzienlijke winst van zal kunnen binnenhalen.

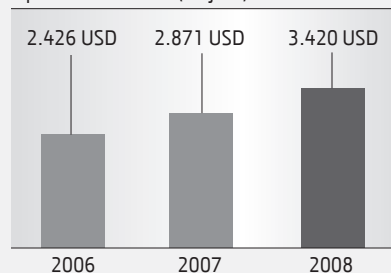
Groei door innovatie

Het behalen van een gemiddelde duurzame SVA-toename van 7% per jaar over de bedrijfscyclus is onze primaire groeiemaatstaf. Dit is een ambitieuze doelstelling die alleen haalbaar is wanneer wij hogere verkoopcijfers realiseren en een rotsvaste focus op innovatie houden. Innovatie, waarop ons bedrijf al lang zeer sterk presteert, is van essentieel belang om onze markten winstgevend te kunnen uitbreiden en om te kunnen voldoen aan de behoefte

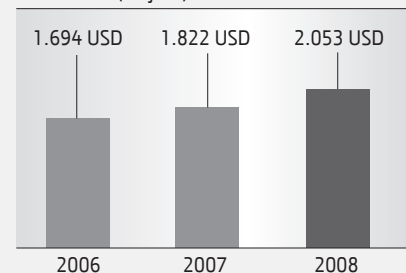
Nettoverkoop & -inkomsten (miljard)



Operationele winst (miljard)



Nettowinst (miljard)





De John Deere 7760-katoenplukker die in 2009 op de markt komt, versterkt de leidende positie van John Deere op het gebied van katoenoogstmachines. Dit vernieuwende model, dat als eerste tegelijk ronde balen maakt, zorgt ervoor dat er ononderbroken kan worden geoogst en levert katoen van een hogere kwaliteit, waardoor het gebruik van andere apparatuur voor de katoenoogst op het veld overbodig is.

van onze klanten aan geavanceerde apparatuur. Innovatie is zo belangrijk dat we beogen minimaal 30% van de toekomstige SVA-toename afkomstig te laten zijn van producten, processen of regio's die nieuw zijn voor John Deere. Om richting te geven aan deze inspanningen hebben we belangrijke gebieden, of innovatiesferen, aangewezen die ruimschoots groeipotentieel bieden en meer dan relevant zijn voor onze activiteiten. Twee hiervan (watermanagement en duurzame energie) vormen al de basis van succesvolle business units van John Deere en helpen het bedrijf op die gebieden een voorsprong op de concurrent te behalen.

Het merk John Deere winstgevend uitbreiden naar een bredere wereldwijde klantenbasis blijft een van de belangrijkste prioriteiten voor groei en is een gebied waar aanzienlijke resultaten worden geboekt. Vorig jaar overschreden de verkopen van Deere buiten de Verenigde Staten en Canada voor het eerst de grens van 10 miljard USD. De verkopen in de opkomende markten van Brazilië, Rusland, India en China zetten hun sterke groei voort en liggen nu driemaal hoger dan in 2006. Hoewel enkele van deze landen zijn getroffen door de recente wereldwijde economische vertraging blijven zij in principe een aantrekkelijke bron voor de groei van verkopen en marktaandeel van John Deere.

Ter ondersteuning van onze groei-initiatieven investeerde het bedrijf in 2008 1,4 miljard USD in kapitaalprojecten en overnamen. Deze betroffen onder meer uitbreidingen van landbouwmachinefabrieken in Brazilië en de Verenigde Staten, waarmee beter kan worden tegemoetgekomen aan de groeiende vraag wereldwijd naar geavanceerde tractors en combines. We hebben ook plannen geïmplementeerd voor samenwerkingsverbanden voor bouwmaschinen in China en India. Bovendien heeft John Deere een aantal overnamen op het gebied van watermanagement gedaan, als vervolg op onze overname van Roberts Irrigation in 2006. We hebben ook verdere investeringen gedaan in windenergie, een domein dat gezond is voor zowel het milieu als rurale economieën. Het bedrijf leverde bovendien opnieuw een aanzienlijke financiële bijdrage aan de ontwikkeling van nieuwe motortechnologie in reactie op de steeds strengere milieunormen.

Operationele uitmuntendheid

Een streng middelenbeheer vormt de kern van onze strategie om consistentere resultaten te behalen, onze voorsprong op de concurrent te vergroten en zware economische tijden te

doorstaan. Aan het eind van het jaar lagen vorderingen en de inventaris op het laagste niveau als een percentage van de omzet in de afgelopen tijd, en ging de verhouding tussen omzet en activa van de onderneming weer langzaam omhoog. Veel van ons succes bij het beheer van onze middelen en de uitvoering van de John Deere-strategie is te danken aan het feit dat eenheden in de hele onderneming krachtige gemeenschappelijke bedrijfsprocessen en praktijken hebben aangenomen. Deze hebben betrekking op tal van activiteiten, van productontwikkeling en orderuitvoering tot het beheer van de dagelijkse fabrieksactiviteiten. Door overal strenge processen aan te houden, kunnen we het toenemende bereik en de groeiende schaal van onze activiteiten opvangen en slagen we er beter in hogere niveaus van consistentie, eenvoud, efficiëntie en kwaliteit te behalen. Veel van onze methoden van aanpak zijn uniek voor John Deere en zijn lastig te kopiëren.

Voor de kwaliteitsverbetering implementeert het bedrijf agressief het Deere-productkwaliteitssysteem (Deere Product Quality System - DPQS), een pakket van eersteklas productiepraktijken dat speciaal is ontwikkeld om te voldoen aan de steeds hogere verwachtingen van de klant voor een grotere productbetrouwbaarheid. De productlijnen die verantwoordelijk zijn voor het grootste deel van de verkopen van het bedrijf werden voor 2008 gecertificeerd voor geavanceerde kwaliteit. DPQS zal naar verwachting grote gevolgen hebben voor het vermogen van het bedrijf om zijn klanten verder te dienen en de kosten te verlagen terwijl de inspanningen de kwaliteit op een nog hoger niveau brengen.

Trotse reputatie als maatschappelijk verantwoorde onderneming

Als een toonaangevende, maatschappelijk verantwoorde onderneming neemt Deere zijn verantwoordelijkheden serieus. In dit opzicht stond de veiligheid van de werknemer altijd al hoog op de prioriteitenlijst van John Deere. Ook in 2008 behoorden onze faciliteiten tot de veiligste ter wereld met een letselfrequentie bij werknemers die in lijn is met de historische laagste cijfers van het bedrijf.

Als toonaangevend bedrijf op het gebied van milieu dat vooral bekend is om zijn geavanceerde apparatuur die speciaal is ontwikkeld om het milieu met steeds meer zorg te behandelen, heeft het bedrijf ook duurzaamheid tot een integraal onderdeel van zijn activiteiten gemaakt. Een voorbeeld hiervan is het nieuwe biomassa-energiesysteem dat in de loop van het jaar in gebruik

De 5055E is met succes geïntroduceerd in 2008 en is een veelzijdig lid van de vernieuwende 45-105 hp-serie van utility tractors. Met zijn hoge duurzaamheid en hoge prestaties in combinatie met een voordelige prijs biedt de 5E-serie met open station een buitengewone prijs-kwaliteitverhouding.



De John Deere 764 HSD is de eerste gelede, snelle dozer op rupsbanden in de branche die alles heeft om de nieuwe norm voor snelheid en productiviteit te worden. Deze rupsdozer, die in 2009 wordt geïntroduceerd, kan terreinen afwerken met een snelheid die tweemaal hoger ligt dan die van andere machines en laat tijdens het transport de oppervlakte ongeschonden.



werd genomen in onze Duitse combinefabriek. Dankzij dit systeem kan de faciliteit zelf voorzien in een groot deel van de eigen verwarmings- en koelingsbehoeften, en tegelijk de uitstoot van broeikasgassen beperken. Later in 2008 maakte Deere plannen bekend om de uitstoot van broeikasgassen te beperken in zijn wereldwijde activiteiten binnen het kader van deelname aan het Amerikaanse Climate Leaders-programma van de Environmental Protection Agency (Amerikaans bureau voor Milieubescherming).

Bovendien bleven het bedrijf en de John Deere Foundation steun geven aan vooraanstaande organisaties en goede doelen, meestal met betrekking tot gemeenschapsverbetering, onderwijs en oplossingen voor het wereldhonger vraagstuk. In 2008 ging de John Deere Foundation verder met de sponsoring van de verkoop van waterpompen aan kleine boeren in Afrika en verleende de stichting een aanzienlijke toelage voor ondersteuning in de vorm van microfinanciering aan boeren in die landen. Het was een jaar van grote natuurrampen, waarin de stichting bijdragen leverde aan hulpacties in China, Mexico en de Verenigde Staten.

Succes door teamwerk

Door de gecoördineerde inspanningen van onze ruim 50.000 toegewijde medewerkers wereldwijd brengt John Deere een prestatiegebaseerde cultuur tot stand die nogal wat gevolgen heeft voor onze resultaten. Het teamverrijkingssinitiatief van Deere ondersteunt deze nadruk op teamwerk en samenwerking van werknemers. Teamverrijking bevordert een meer wereldwijde werkomgeving waarin niemand wordt uitgesloten en helpt zo het bedrijf zijn voorsprong op de concurrentie te versterken door zeer getalenteerde werknemers uit allerlei achtergronden te werven en te behouden.

Uitdaging in het verschiep

John Deere wordt, net als vele andere bedrijven, geconfronteerd met een grote onzekerheid in de markt en een jaar in het verschiep dat waarschijnlijk vrij lastig zal worden. Op sommige markten hebben we echter al langer te maken met een dergelijke situatie, en wij passen ons daar al op aan. Onze onverminderde focus op het laag houden van de kosten en het afstemmen van de fabrieksproductie op de kleinhandel (terwijl wij tegelijk essentiële investeringen in groei doen) is bedoeld om het bedrijf te helpen in balans te blijven in onbestendige tijden en om de prestaties onder alle omstandigheden te maximaliseren.

Bovendien creëren we een veerkrachtigere bedrijfssetting met een bredere basis door onze wereldwijde aanwezigheid te vergroten en nieuwe richtingen in te slaan. Bovendien profiteren we van een stevige balans. Onze bedrijfsactiviteiten op het gebied van apparatuur zijn netto bijna schuldenvrij en de kredietdivisie stelt zich behoudend op bij de toekenning van leningen. Wij hebben er vertrouwen in dat John Deere zich door dit soort acties in een goede positie bevindt om succesvol te concurreren in de huidige historisch volatiele financiële omgeving.

Misschien zijn het bovenal getalenteerde mensen, geklonken aan een traditie van integriteit, die Deere een beproefde voorsprong op de concurrent geven. Ons toegewijde personeel en ons netwerk van kundige dealers wereldwijd zijn ongeëvenaard in hun toewijding en kennis van de markt. Bovendien zijn zij onovertroffen in hun vermogen om deskundige ondersteuning te bieden bij een steeds geavanceerdere en intelligentere productlijn.

Deskundig managementteam

De diepe en brede kennis van het managementteam van Deere is opmerkelijk. Leiders van John Deere wereldwijd zijn gedreven om de strijd aan te gaan en te winnen. Door hun onophoudelijke bijdragen zijn wij er sterk van overtuigd dat alles wat wij doen om een duurzaam en geweldig bedrijf op te bouwen succes zal hebben.

Er zijn nog steeds talloze mogelijkheden voor zinvolle verbetering. Maar er is geen enkele twijfel dat John Deere heeft wat nodig is om tot ver in de toekomst indrukwekkende resultaten (en aanhoudende prestaties) te leveren. Daardoor zullen mensen wereldwijd tot volledige ontplooiing kunnen komen. Wij zijn dan ook zeer tevreden over dit waardevolle resultaat van ons werk.

Wij danken hen die wij mogen dienen voor hun aanhoudende vertrouwen en steun.

Uit naam van het John Deere-team,

18 december 2008

Robert W. Lane



John Deere heeft zijn geavanceerde familie van zero-turn maaiers in 2008 uitgebreid met de Z-Trak Estate-serie. Deze succesvolle lijn biedt de kracht, precisie en duurzaamheid van een professionele gazonmaaier, plus het gebruiksgemak, het comfort en de mate van controle die huiseigenaren met weinig tijd zo op prijs stellen.