



2004 var ett år med både med- och motgångar för Armstrong. Medgångarna innebar att tre av våra fem affärssegment uppfyllde eller överskred de försäljnings- och inkomstmål som sattes upp 2003. Wood Flooring uppnådde en tvåsiffrig försäljningstillväxt och visar återigen lönsamhet. Cabinets ökade också sin försäljning och uppnådde lönsamhet. Building Products hade ett fantastiskt år i hela världen, där man ökade försäljningen och överskred förväntningarna på rörelseintäkter.

Under samma period mötte vi emellertid motgångar för våra två viktigaste mål - att öka lönsamheten i vår europeiska golverksamhet och att klara av vårt mål att omstrukturera för utträde ur Chapter 11. Ekonomisk tillbakagång och överkapacitet inom branschen på våra främsta europeiska marknader, bidrog till en rörelseförlust för vår verksamhet Resilient Flooring under 2004. 2005 inleddes dock med en god orderingång och lägre tillverkningskostnader. Dessa två faktorer bör göra det möjligt att vi kan minska våra förluster. Vi väntar oss trots det inte att vara lönsamma nästa år; med tanke på de fortsatta långsamma och negativa tillväxtutsikterna i Tyskland och Nederländerna, våra främsta europeiska marknader, och snabbt stigande råmaterialkostnader.

Vår andra motgång 2004 var misslyckandet att få ett slutgiltigt godkännande av vår omorganisationsplan som skulle få Armstrong att hämta sig från konkursen. I februari 2005 motsatte sig U.S. District Court Judge Eduardo Robreno att aktieägarna skulle lämnas

till våra AKTIEÄGARE

en värdegaranti trots invändningar att en typ av fordringsägare var otillåten enligt konkursregeln. Vi har överklagat den regeln och fortsatt att arbeta med våra fordringsägargrupper för att lösa kvarstående ärenden under vår rekonstruktion.

Blandningen av bra och dåliga nyheter 2004 ökade bara vår beslutsamhet att 2005 ytterligare stärka vår position som en högkvalitativ, konkurrenskraftig och prisvärd producent av golv, innertak och skåp. Armstrong är fast beslutna att gå från rekonstruktion till ett smidigare och rörligare företag. Därför kommer vi att fortsätta investera i kostnadsnedskärningar och fabriksomstruktureringar för att klara detta mål.

Armstrongs nettoomsättning 2004 var \$3 497,3 miljoner, en ökning med 7,3 % mot föregående år. Exklusive den gynnsamma effekten av utländska valutakurser på \$87,9 miljoner, ökade koncernens nettoomsättning med 4,5 %. Denna ökning är en avsevärd förbättring gentemot 2003, när den sjönk med 1,7 %.

	MILJONER DOLLAR	
	2004	2003
Rapporterad rörelseintäkt (förlust)	\$(44)	\$(19)
Återföring:		*
Europeisk golv tillverkning – nedskrivning av tillgångar	153	–
Asbestavgift	–	81
Kostnader för kostnadsnedskärningsåtgärder	50	54
Justerad rörelseintäkt (icke-GAAP)	\$159	\$116

* 2003 års rörelseförlust rapporterades till en början vara (\$10). Summan ändrades på grund av den omklassificering av poster som gjordes för att vara förenlig med 2004 års avrapportering.

Vår rörelseförlust 2004 ökade till \$43,8 miljoner. Det berodde på nedskrivningen av vår investering i den europeiska verksamheten Resilient Flooring. Nedskrivningen innefattade sänkningar av icke-kontanta goodwillavgifter på \$108,4 miljoner och kostnadsänkningar för anläggningstillgångar på \$44,8 miljoner. Även under 2004 ådrog vi oss \$50 miljoner i kostnader för de tillverknings- och organisatoriska åtgärder som vidtogs för att stärka Armstrongs kostnadsstruktur och konkurrensläge.

Resultat per verksamhet

De två största bidragsgivarna till rörelseintäktsökningen under 2004 var verksamheterna Building Products och Wood Flooring. Rörelseintäkten för Armstrong Building Products (ABP) ökade till \$127 miljoner från \$95,2 miljoner 2003, eller med 33,3 %. Wood Flooring vände en rörelseförlust på \$4 miljoner 2003 till en rörelseintäkt på \$51,4 miljoner 2004. Båda verksamheterna hade en kraftig försäljningstillväxt med ökade volymer och förbättrad prissättning.

ABP hade ett utmärkt år i hela världen och speciellt i Nordamerika där verksamheten drog nytta av den positiva förändringen på den kommersiella marknaden. Andelen lediga kontor minskade och det var en ökning av kontorsanställningar. Båda faktorerna är viktiga när man ska bedöma marknadens efterfrågan på innertak. På andra globala marknader fortsatte ABP att dra nytta av tillväxten i östra Europa, speciellt i Ryssland samt i Stillahavsområdet, främst Indien och Kina.

Verksamheten Wood Flooring uppnådde en avsevärd ökning av färdigbehandlade massiva och specialkonstruerade golv tack vare förbättrad produktkvalitet och en stark bostadsmarknad. Verksamheten byggde också om sitt lager för färskt virke, vilket gör det möjligt att mer effektivt hantera kostnaden för att frakta torkat virke till fabriken. För att möta ökad efterfrågan ökade verksamheten avsevärt sin produktionskapacitet och gjorde framsteg i förbättringen av anpassade servicenivåer. Kostnaderna för dessa åtgärder kombinerat med de högre kostnaderna för virke, utjämnade delvis den intäktseffekt vi uppnådde med ökad försäljning.

Armstrong Cabinet Products (ACP) var den näst största bidragsgivaren till en ökad rörelseintäkt. ACP hade en rörelseintäkt på \$1,4 miljoner 2004 jämfört med en rörelseförlust på \$11,1 miljoner 2003. Dessa förbättrade resultat berodde på en ökning med 4 % i nettoomsättning – \$213 miljoner 2004 jämfört med \$204,8 miljoner 2003 – samt förbättrade resultat för säkerhet, service och produktivitet och minskade kostnader för försäljning och administration. Resultatet utjämnades delvis av kostnaden för att stänga fabriken i Morristown, Tennessee.

Resilient Flooring hade en rörelseförlust på \$150,2 miljoner 2004 jämfört med en rörelseintäkt på \$56,2 miljoner 2003. Denna nedgång i rörelsemarginal beror på nedskrivningen av tillgångar i Europa och omstrukturingskostnader för vår plan att stänga två tredjedelar av vår golvfabrik i Lancaster, PA. Nettoomsättningen steg med 2,8 % till \$1 215,1 miljoner från \$1 181,5 miljoner år 2003. Utan den gynnsamma påverkan av utländska valutakurser på \$27,6 miljoner, var emellertid nettoomsättningen 2004 i själva verket ganska likvärdig med föregående år.

Det fanns dock ett par ljuspunkter i Resilient Flooring. I Nordamerika visar den kommersiella delen av verksamheten en ordertillväxt som ökar från år till år. Det syntes också en ökning i försäljningen av plastgolvplattor för andra året i rad, en utveckling som är motsatt till branschtrenden och beror på förbättrat utseende på plastgolven.

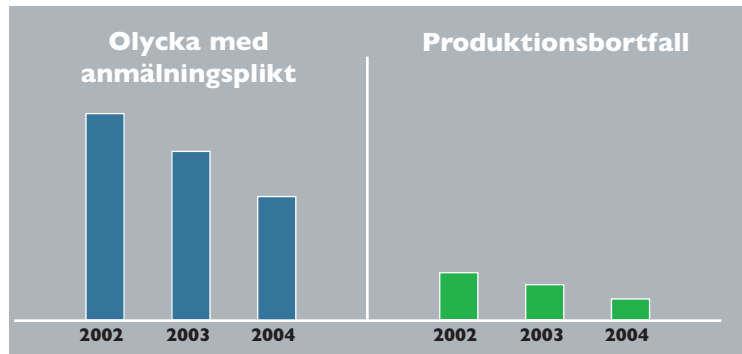
Ändå minskade intäkterna i North America Resilient på grund av lägre försäljning och \$20 miljoner i ökning av råmaterialkostnader. Råmaterialkostnaderna fortsatte att öka snabbt i början av 2005. Dessutom har Lowe informerat oss om att man, med början av första kvartalet 2005, kommer att byta leverantörer och avsevärt minska den mängd laminat de köper från Armstrong. Denna åtgärd förväntas minska försäljningen med ungefär \$60 miljoner. Detta kommer att ha en ogynnsam påverkan på rörelseintäkterna 2005.

Verksamheten Textile and Sports Flooring fortsatte att visa låg försäljning och låga intäkter. Nettoomsättningen på \$265,4 miljoner minskade 2004 jämfört med \$271,9 miljoner året innan. Exklusive effekten av förändringar i utländska valutakurser på \$25,8 miljoner, minskade nettoomsättningen med 10,8 %. Nedgången berodde på svaga ekonomiska villkor i västra Europa och förlust av marknadsandelar orsakade av brist på nya produkter. Försäljningen av textilplattor växte 2004 som ett resultat av våra ökade försäljningsresurser i Storbritannien. Emellertid utjämnade nedgångarna i försäljningen av heltäckningsmattor och sportgolv våra goda resultat för textilplattor. 2005 ökar vi säljresurserna för heltäckningsmattor och introducerar nya produkter. Vi förväntar oss att dessa åtgärder ska påbörja vår återhämtning i denna mycket konkurrensutsatta bransch.

Bättre kostnadsstruktur och högre säkerhet

Åt 2004 tillkännagav vi, förutom stängningen av innertakfabriken i Hoogezand och skåpfabriken i Morristown, Tennessee, även stängningen av verksamheten för golvplattor i Lancaster, Pennsylvania. Vi minskade också avsevärt personalen inom försäljning och administration när vi påbörjade omstruktureringen av vår nordamerikanska golhverksamhet.

Säkerhet var ett annat område med mycket goda resultat 2004. Vi hade ett nytt rekordår i minskningen av olyckor med anmälningsplikt till Europeiska Arbetsmiljöbyrån och olyckor som innebar produktionsbortfall. Bättre säkerhet ger en bättre arbetsplatsmiljö och lägre kostnader.



2004 råkade 145 färre anställda ut för någon olycka gentemot två år tidigare, och **41** färre personer förlorade arbetstid på grund av en skada.

Ett rekordantal branschutmärkelser och priser

Armstrongs kreativa vitalitet ledde till mer än 20 branschpriser 2004. Om du går till sidan 5 ser du en fantastisk rad med priser som placerar Armstrong i framkant inom golv-, byggprodukt- och skåpbranschen. Dessa innefattar: Design Journal ADEX Platinum Awards given to Nature's Gallery® American Duet™ Laminate Floor and LaCerise™ Cinnamon Cherry Cabinetry; Builder Magazine's 2004 Brand Use Study som röstade fram Armstrong Vinyl Flooring som "Clean Sweep" – #1 in Brand Familiarity and Quality; #1 Brand Used in Past Two Years; och #1 Brand Used Most; och McGraw-Hill Construction's Integrated Marketing Award för Armstrongs kommersiella innertak- och golvgrupper.

Dessutom använder vårt eMarknadsprogram den senaste bildteknologin för att kunna ge våra kunder – arkitekter, leverantörer, återförsäljare och husägare – direkt åtkomst till vår globala portfölj. Vi blev därför mycket glada när tidningen *BtoB* valde www.armstrong.com som en av de 10 bästa webbplatserna i USA och kommenterade att Armstrongs webbplats är "lika vacker som de golv, innertak och skåp som de tillverkar och marknadsför".

Möta utmaningarna i framtiden

När vi ser fram emot 2005 förväntar vi oss en något mindre stark marknad för bostadsprodukter, men en stark efterfrågan på kommersiella produkter tillsammans med snabbt ökande råmaterialkostnader och ökad konkurrens. Vi kommer att fortsätta sänka våra tillverkningskostnader, förbättra produktiviteten för vår arbetskraft och uppfylla kundernas behov med hög kvalitet samt nyskapande produkter och tjänster.

År 2005 firar företaget sin 145:e födelsedag. Vår grundare, Thomas Armstrong, styrde sitt nystartade företag genom inbördeskriget, ekonomiska kriser, katastrofartade fabriksbränder och en mördande marknad. Genom allt detta bibehöll han sin känsla för integritet, sitt engagemang i kvalitet, och sin tro att hans företags största tillgångar var dess anställda, kunder och aktieägare.

Dessa kärnvärderingar förblir vägvisare för Armstrong i det 21:a århundradet. Vi kommer inte att uppnå mindre än de som föregick oss. Genom att inrikta oss på att klara alla hinder kommer vi att skapa ett företag som är starkare, mer nyskapande och varaktigt.

Michael Lockhart

Mike Lockhart

Styrelseordförande och vd
Maj 2005