

Koncernchef Peter Nilssons tal till stämman, Trelleborgs årsstämma 2006

Bästa aktieägare!

2005 blev ett händelserikt år med 100-årsfirande, en rad nya utmaningar och förvärv. Under året har Trelleborg också bytt VD efter att Fredrik Arp gått till nya utmaningar på Volvo Personvagnar efter ett väl förrättat värv hos oss.

Jag är stolt och glad åt att ha fått förtroendet att som ny VD leda koncernen vidare. Tillsammans kan vi alla vara stolta över ett bolag som kan leverera kvalificerade lösningar som säkrar människor, investeringar och processer. Det är det vi kallar Solutions Securing Values. Och om det kommer en stor del av dagens anförande att handla om.

Vi kan också vara stolta över ett bolag med en stabil resultatutveckling. Vi är en ledande leverantör av lösningar som tätar, dämpar och skyddar och som kunderna uppskattar. Vi växer och fortsätter att växa med lönsamhet. Som vi dessutom har potential att förbättra i enlighet med väl definierade ambitiösa mål. Med en organisation som skapar långsiktiga framgångar.

Vi har en stabil resultatutveckling även 2005. Det känner ni redan till, men låt mig bara göra några korta reflexioner. Försäljningen ökade med 5,5 % jämfört med 2004. Rörelseresultatet blev något lägre främst som en konsekvens av prishöjningar på råvaror, som nådde historiskt höga nivåer. Trots det, ökade resultatet efter skatt. Eftersom vi kunde kompensera det dyrare råmaterialet med lägre skatt men framförallt med ett förbättrat finansnetto. Kassaflödet som fortsätter att ligga på de senaste årens höga nivå ökade med ytterligare 20 %. Det är framförallt en följd av bättre matchning mellan avskrivningar och investeringar. Vi har också som en följd av vårt pågående kapital-rationaliseringsprogram lyckats binda mindre kapital i lager och kundfordringar.

Och på sista raden ökade vinsten per aktie med ca 3 %. 12:90 är för övrigt det bästa utfallet hittills i vår nuvarande struktur. Alla affärsområden kunde 2005 redovisa en omsättningstillväxt. Fyra av fem förbättrade också rörelseresultatet. Trelleborg Automotive kunde dock inte fullt ut kompensera sig för råvaruprishöjningarna. Vilket däremot alla andra affärsområden kunde göra genom flexibla inköp och inte minst genom att utnyttja sina starka positioner till att höja priserna. Vi har också gjort ett bra första kvartal 2006. Omsättningen ökade från cirka 5,8 miljarder till knappt 7, d v s med ca 21 procent. Den organiska tillväxten blev 8,5 procent. Vilket till viss del beror på att årets första kvartal hade fler arbetsdagar än fjolårets. I den totala tillväxten ingår också förvärvet av CRP. Och ett antal andra förvärv som jag strax kommer att kommentera. Rörelseresultatet ökade med nära 20 procent under perioden.

Det operativa kassaflödet blev emellertid lägre till följd av ökade investeringar. Och på en ökad försäljning som också binder kapital. Men ökningen av rörelsekapitalet är mindre än vad den ökade försäljningen motiverar. Resultatet efter skatt ökade från 245 till 300 MSEK en ökning med 22 procent. På sista raden kan vi också glädjas åt samma ökning av resultatet per aktie från 2:70 till 3:30.

Nedbrutet per affärsområde kan vi konstatera att samtliga affärsområden ökade sin omsättning. Fyra av fem affärsområden ökade också rörelseresultatet. Medan Automotive låg i nivå med fjolåret. Och bortsett från Automotive kunde alla våra affärsområden visa en förbättrad marginal. Och utsikterna för första halvåret 2006 kvarstår oförändrade. Vi förväntar oss en fortsatt marknadstillväxt på våra sju huvudmarknader i linje med sista halvåret 2005. En hög efterfrågan på naturgummi och ett fortsatt högt oljepris som påverkar prisbilderna på vissa polymerråvaror bedöms leda till fortsatt kostnadstryck även under andra kvartalet 2006.

Och vår aktie har också utvecklats väl. Under april månad i år noterade Trelleborg sin högsta kurs någonsin. Ett resultat av att vi idag uppfattas som ett fokuserat industriföretag. Men framförallt är detta ett resultat av att marknaden tycks uppfatta vår strategi som både rätt och trovärdig.

Vi kan också vara stolta över den uppskattning vi får från våra kunder. För det är ju med dem vår värdekedja börjar. Idag utvecklar vi kvalificerade lösningar som säkrar människor, investeringar och processer. Vi är inget produktföretag utan erbjuder istället applikationskunnande och funktionslösningar. Baserade på funktionerna täta, dämpa och skydda i kritiska applikationer och i krävande miljöer. Funktioner som mycket väl lämpar sig att lösa med polymerer. Som till exempel gummi, polyuretaner, teflon-liknande och andra material. Polymerer kan genom olika kombinationer ges en rad egenskaper som till exempel elasticitet, form, viskositet, slitstyrka och resistens mot aggressiva kemikalier. Eller anpassas för att fungera i såväl höga som låga temperaturer.

Ett utmärkt exempel på hur vi TÄTAR är våra värmebeständiga tätningar. Som bland annat finns i dagens flygjättars motorer och kontrollsystem. Ni ser dem på bilden och så här ser dom ut i verkligheten. Men vi har fler tätningar till flygindustrin. Som till exempel tätningar av flygkroppen. Som den här som tätar mellan de olika delarna på Airbus 380.

Ett exempel på hur vi DÄMPAR är våra avancerade motorfästen och laminat som reducerar störande vibrationer och ljud i fordon. Det här lilla blecket dämpar till exempel störande bromsljud. Denna vår lösning återfinns i mer än hälften av världens nyproducerade bilar. Men vi har fler lösningar för dagens fordon.

Vi SKYDDAR värden på oljeriggar till exempel i de stormiga haven utanför Sachalin i Sibirien bland annat med hjälp av våra flexibla brandtätningar. Eller djuphavsbojarna som håller olje- eller gasröret på plats och säkrar flödet från källan på havets botten till plattformen. Vi hjälper för övrigt till att säkra hela flödet – från källa till tanker. Och det är det vi menar med Solutions Securing Values.

Våra lösningar finns inom sju globala marknader. Inom dessa marknader har vi valt ut segment där polymerernas unika egenskaper erbjuder fördelar och där funktionerna täta, dämpa och skydda är kritiska. Våra lösningar bygger på en kombination av marknads- och applikationskunnade i våra affärsområden. Som är organiserade efter kundernas behov. Och på vår ledande polymerteknologi som är gemensam för koncernen. Där har vi också en rad synergier inom bland annat tillverkningsprocesser och inköp med mera.

Vi kan också vara stolta över att vi har ett företag som växer. Sedan 2001 har vi vuxit med i snitt 14 % per år. Nästan hälften av 2005 års omsättning är förvärvad under de senaste fem åren. Men vi har också skapat en bra plattform för organisk tillväxt. Efter förvärvet av Sealing Solutions 2003 har vi lyckats växa organiskt med ca 3% per år. Och det är bättre än våra underliggande marknader. Och vi skall fortsätta växa organiskt genom att fokusera på attraktiva segment som ligger i linje med vår strategi. Där vi kan vara unika och skilja oss från konkurrenterna och nå en ledande position. Och där vi kan växa genom underliggande tillväxt eller genom att konsolidera de segment vi är verksamma inom. Och naturligtvis där vi kan skapa en god lönsamhet.

Detta innebär också att vi kan komma att lämna vissa segment som inte passar vår strategi. Låt mig med ett exempel illustrera hur vi väljer attraktiva segment. Fordonsindustrin är en global och hårt konkurrensutsatt marknad. Men den är också mycket stor, kanske den största, industriella marknaden. Vi är inte och skall inte bli en allmän fordonsleverantör. Vibrationsdämpning av bilar är emellertid ett av våra utvalda segment. Segmentet är prioriterat av bilindustrin. Vilket givetvis biltillverkarna har noterat. Vi förväntar oss alla bättre och bekvämare bilfärder. Och segmentet utvecklar sig därmed bättre än många andra inom bilindustrin. Och här har vi skapat en ledande position. Som vi dessutom är övertygade om kan fortsätta utvecklas positivt framöver. Inte minst tack vare vår globala täckning. Inom segmentet är vi faktiskt det mest globala företaget.

Inom våra prioriterade segment har vi också utvecklat egna produkter. Ett exempel är vårt unika, flexibla

sprinklersystem. Elastopipe, ett brandsäkert gummirör, är idag primärt en offshore-applikation. Som vi framgångsrikt har börjat marknadsföra till andra marina applikationer och även tunnelprojekt. Ett annat exempel på egenutvecklade produkter är våra ljuddämpande laminat Duru-Lam och Visko-Lam som nu inte bara används i många av världens bilar utan också för att dämpa ljud i datorer. Som den här inneslutningen av en discdrive. Detta är några av våra egenutvecklade unika lösningar. Men vi har fler sätt att skapa tillväxt på. Genom att fokusera på applikationen kan vi utöka vårt erbjudande till att omfatta en hel funktion eller ett helt system. Och på så sätt öka värdet på vårt erbjudande för såväl våra kunder som för oss själva. Ett bra exempel på detta är förvärvet av Harbour & Marine Engineering i slutet av mars. Det innebär att vi i tillägg till marina fendar där vi redan nu är världsledande också kan offerera kompletta dockningssystem till världens hamnar. Vilket i många fall också innefattar avancerade övervakningssystem.

Andra tillväxtinitiativ är utbyggnaden av vår globala marknadstäckning. Idag täcker vi två tredjedelar av världens befolkning med egen representation i mer än 40 länder. Vi har också produktion på mer än 100 olika platser i världen som kan erbjuda totala leveranser till våra globala kunder. Trelleborg Automotives globala närvaro nära de lika globala biltillverkarna är ett bra exempel på det. Vi kan som enda tillverkare av antivibrationssystem erbjuda global tillverkning och en central utveckling och produktkvalificering. Vilket innebär besparingar, för såväl kunden som oss.

Vi utvecklar löpande våra marknader i Nordamerika och Västeuropa. De är fortsatt de största marknaderna och erbjuder fortsatt goda tillväxtpotentialer. Främst genom att ta marknadsandelar från andra. Men vi ökar även i allt högre grad våra satsningar på det som brukar kallas tillväxtmarknader. Det vill säga regioner som Latinamerika, Östeuropa och Asien. Som i snitt växer betydligt mer än marknaderna i Nordamerika och Västeuropa. På flera av dessa tillväxtmarknader har Trelleborg Wheel Systems framgångsrikt positionerat sig. Och på så sätt har dom ökat sin försäljning på tillväxtmarknaderna markant.

I Rumänien förbereder Trelleborg Automotive för fullt en ny fabrik. För att ta tillvara den ökade efterfrågan från Östeuropas fordonsindustri. Samtidigt får vi tillgång till lågkostnadsproduktion för leveranser till västeuropeiska kunder. Affärsområdet stärker också vår närvaro i Kina bland annat genom att bli helägare av sin enhet i Wuxi utanför Shanghai. Vi ökar markant vår kapacitet i Korea genom att bygga ut Trelleborgs anläggning där. För att möta en ökad efterfrågan från kunder som t ex Hyundai och KIA.

I Indien vars fordonsmarknad också växer dubblar vi vår produktionskapacitet under 2006. Och under maj-juni i år flyttar vi in i den nya fabrik som ni ser på bilden. Även vår anläggning i Mexiko har byggts ut för att möta kundernas ökade efterfrågan. I Shanghai etablerar Trelleborg Sealing Solutions en komplett anläggning för utveckling, produktion och försäljning. För att på så sätt ta tillvara en ökad efterfrågan från såväl befintliga som nya kunder i Asien. Och vi har faktiskt för bara någon vecka sedan tillverkat våra första produkter i den nya fabriken. Trelleborg Building Systems stärker sin närvaro i östra Europa med nya produktionsenheter i Litauen, Polen och Tjeckien. Även Trelleborg Engineered Systems stärker sin närvaro i östra Europa. Och i Kina bland annat genom ett nystartat joint venture med ett kinesiskt företag för tillverkning av kompositslang.

Femton förvärv under 2005 och fyra hittills i år skapar också tillväxt. Att förvärva mindre företag som kompletterar vår teknik eller vår marknadsnärvaro är ofta ett väl så effektivt alternativ som en egen etablering. Dessa tilläggsförvärv är i många fall för oss att likställa med organisk tillväxt. Och kan genomföras relativt snabbt, till en rimlig värdering och med relativt begränsad risk. Ett exempel på ett sådant förvärv är Andre Structural Bearings utanför Birmingham i England. Med det förvärvet stärker vi vår marknadsposition inom lager för byggnader och broar. Dessutom breddar vi vår kunskap om hur man hanterar seismiska rörelser.

Ett annat exempel om än lite större på tilläggsförvärv är Trelleborg Sealing Solutions förvärv av Chase Walton, utanför Boston i USA. Som utvecklar tätningar och komponenter i silikon. Det stärker våra positioner främst inom amerikansk flygindustri, som till exempel Boeing. Men vi stärker oss också inom andra intressanta segment som medicinteknik och biokemisk industri. I slutet av 2005 kunde vi också presentera ett större förvärv, CRP Group som omsätter cirka 1 miljard. Och vi är efter förvärvet ett av världens ledande polymerföretag inom olje- och gasutvinning offshore.

Nu till mitt nästa budskap - vi kan förbättra vår lönsamhet ytterligare. Vi har under det senaste året stärkt vårt resultat genom att löpande utvärdera vår produktportfölj. Detta arbete intensifieras nu ytterligare utifrån den analysmodell vi nu arbetar med. Och som innebär att vi kommer att avveckla vissa produktsegment inom vilka vi varken har, kan eller vill skapa en position. Eller ser möjligheter att nå tillräcklig långsiktig lönsamhet inom. Och vi lämnar nu vissa områden som till exempel enklare slang och gummiduk samt fordonstätningar. Det kostar en del i omsättning, men kommer att förbättra vår lönsamhet på sikt. Ett annat aktuellt exempel är försäljningen av Goodall Rubber Company som 2005 omsatte ca 650 MSEK. Försäljningen är ett led i vår fokusering på utvalda segment. Vi såg bara begränsade synergier och utvecklingsmöjligheter i Goodall. Som också hade svårt att leva upp till våra finansiella måttal. Så Goodall var ingen kärnverksamhet för oss. Men vi gläds över att våra medarbetare får en ägare som ser den som en sådan. Och som har för avsikt att utveckla verksamheten vidare.

Produktområden inom vilka vi är ledande och där lönsamheten går att förbättra försöker vi att utveckla, bland annat genom att köpa in produkter eller out-sourca delar av eller hela produktionen. Som dessa tätningslistor, numera förpackade i Litauen. Och som ni kan hämta ett prov på vid utgången efter stämman. Ett annat alternativ är etablering av egna enheter till länder med en större tillväxt och samtidigt konkurrenskraftig kostnadsnivå.

Vi ökar som jag sa vår närvaro på tillväxtmarknaderna i Latinamerika, Asien och Östeuropa. Som en spin-off på dessa tillväxtinitiativ får vi också tillgång till egen produktion i lågkostnadsområden. Vi har successivt under de senaste åren byggt ut vår närvaro på tillväxtmarknader runt om i världen. Och från januari 2002 till januari 2006 har vi mer än dubblat antalet anställda. Idag är vi ett globalt företag med ca 90 % av våra knappt 23 000 anställda utanför Sverige. Flest är vi faktiskt i Frankrike. Medan Sverige efter förvärvet av CRP numera är vårt fjärde största land vad avser antalet anställda.

Vår globala närvaro ger oss också möjligheter till samordnade och flexibla inköp av råmaterial och halvfabrikat på bästa sätt. Ett område där vi kan bli bättre och som är prioriterat under 2006. Det är också ett sätt att kompensera för de dramatiska prishöjningar på råvaror som skett under det senaste året. Bilden visar prishöjningarna på olja som driver priset på många av våra polymerer. Vi ser också de kraftigt stigande priserna på naturgummi och stål. Och denna råvaruturbulens, tror jag att vi kommer att få leva med ett tag. Men vi har med undantag för Automotive kunnat kompensera oss relativt väl. Inte minst genom prishöjningar som vi har kunnat genomföra i kraft av våra många ledande positioner. Och jag är övertygad om att vi kommer att kunna göra detta även i framtiden. Med de initiativ jag just redogjort för känner jag mig också trygg med de ambitiösa mål vi satt upp. Vi räknar framöver med att över en konjunkturcykel växa med i genomsnitt 8 -10% per år.

Vi har med allt det jag just beskrivit goda förutsättningar för fortsatt organisk tillväxt. Vi har också goda möjligheter att växa genom fortsatt konsolidering av de segment vi verkar inom. Som vi har gjort de senaste åren. 1998 var vi ett av de 11-25 största industrigummiföretagen i världen. Idag är vi ibland de 10 största. En grupp inom vilka de största företagen har växt sig allt större. Och vi skall fortsätta att selektivt förvärva konkurrenser för att förbättra våra positioner och vår lönsamhet. Vi kommer också att fortsätta förvärva kompletterande teknologier och produkter även utanför det polymera området. Som förstärker och kompletterar våra positioner.

Vissa förvärv kommer i likhet med CRP att vara större och av mer strategisk karaktär. Men många kommer också fortsättningsvis att vara mindre kompletteringsförvärv. Vi har fortsatt en god finansiell förvärvskapacitet. Vi kan faktiskt redan idag förvärva nya företag för drygt 4 miljarder inom målsatt skuldsättningsgrad. Och med vår traditionellt goda kassagenerering ökar vi fortlöpande vår förvärvskapacitet. Denna tillväxt, men också vår fokusering på utvalda segment och löpande utvärdering av produktportföljen samt löpande effektiviseringar gör mig också förvissad om att vi kommer att nå en rörelsemarginal exklusive avskrivningar som överstiger 12%. Vi räknar också med att även fortsättningsvis kunna leverera målsatt kassaflöde 80 - 90% av rörelseresultatet. Vi har under senare år legat över detta mål. Men kommer framöver snarast att ligga i underkant av intervallet. Eftersom vi har ett ökande antal framåtriktade investeringar framför oss och större ambitioner för vår organiska tillväxt.

Våra mål för avkastning på såväl sysselsatt som eget kapital ligger fast. Även om det sannolikt kommer att dröja något längre att förverkliga dessa måltal. Speciellt när det gäller avkastningen på sysselsatt kapital med tanke på nuvarande ränteläge och våra fortsatta förvärvsambitioner. Men det kräver utöver en ständigt förfinad affärsstruktur också operationellt fokus från organisationen och medarbetarna. Inte minst är en löpande översyn och korrigerande av produktionsstrukturen nödvändig. Och vi måste säkerställa att alla identifierade synergier och effektiviseringsmöjligheter verkställs så snabbt som möjligt. Med detta operationella fokus är organisationen och medarbetarna centrala för vår långsiktiga utveckling.

Vår kundfokuserade affärsstruktur sträcker sig från lantbruksdäck till högteknologiska tätningar. Därför skiljer sig processer, procedurer och mål mellan enhet och enhet. Som ett noterat bolag måste vi givetvis alltid leva upp till de mål, regler och lagar som förväntas av oss. Men alla våra olika affärsenheter behöver drivas med hjälp av mätbara mål och strategier som är relevanta för deras specifika verklighet. Så att rätt beslut fattas där det sker bäst - nära verksamheten. På så sätt säkerställer vi att varje enhet drivs på bästa möjliga sätt. Och i linje med våra övergripande mål och strategier. Vår ambition är att varje enhet skall skötas med samma entusiasm, engagemang och ansvar som en egenägd verksamhet. Det kräver entreprenörer som inom givna ramar både vill och kan styras med mål. Och vi gör stora investeringar för att säkerställa att koncernen har tillgång till goda chefer såväl idag som i morgon. Det är ett prioriterat område att på ett strukturerat sätt kontinuerligt identifiera, utveckla, stödja och värdera våra medarbetare.

Ett målstyrt ledarskap är i en organisation som vär en förutsättning för att framgångsrikt kunna implementera vår strategiska plattform. Att utveckla ledande positioner i attraktiva segment genom operationell skicklighet god organisk tillväxt och värdeskapande förvärv som förstärker våra positioner. Men den frihet som målstyrning innebär kräver också att våra chefer och alla andra medarbetare delar de värden som vi anser nödvändiga för en uthålligt framgångsrik verksamhet. Värden som också stödjer vår affär och vägleder oss i vår vardag. Och vars innebörd och tillämpning därför kraftfullt på olika sätt arbetas in i organisationen. På så sätt knyter vi våra värden via den strategiska plattformen till den operativa verksamheten.

Låt mig nu sammanfatta dagens budskap:

Trelleborg växer med en stabil lönsamhet. Som vi dessutom har möjligheter att förbättra i enlighet med de ambitiösa mål vi satt upp. Tack vare att vi är en uppskattad leverantör av värdeskapande lösningar som tätar, dämpar och skyddar. Och vi arbetar strukturerat med en målstyrd organisation, med tydliga strategiska mål. Så jag ser med spänning framtiden an och tackar för förtroendet att få vara med och utveckla detta spännande bolag vidare.

Tack för uppmärksamheten!