

Koncernchefen Peter Nilssons tal till stämman 2008

Herr ordförande, bästa aktieägare.

Jag tycker att Trelleborg är ett bolag som det är lätt att vara stolt över.

Vi har en väl definierad affärsmodell. Den bygger på vår strävan att vara våra kunders förstahandsval genom att leverera högpresterande lösningar inom väl utvalda marknadssegment. Lösningar som tätar, dämpar och skyddar i krävande industriella miljöer över hela världen. Våra kunder kan lita på att de får kvalificerade lösningar från oss. Som vi baserar på ledande polymerteknologi och ett djupt unikt applikationskunnande. Vi söker aktivt ledande positioner inom segment på globala, regionala och ibland lokala marknader som vi medvetet valt ut. För vi är övertygade om att detta ger ökat mervärde för våra kunder och leder till en bra finansiell utveckling för koncernen, såväl på kort som lång sikt. Och att det skapar uthålliga värden för våra aktieägare.

Detta är givetvis ett långsiktigt arbete.

I dag har vi, jämfört med för några år sedan, en betydligt större andel av vår försäljning inom attraktiva marknadsområden där vi är eller har goda förutsättningar att bli ledande. Vi är en globalt verksam koncern med egen närvaro i mer än 40 länder. Vi ökar vår närvaro på nya snabbväxande marknader som Asien, östra Europa och Sydamerika. Och vi positionerar oss för att växa med globala trender som driver en strukturell tillväxt.

Med marknader i tillväxt och en ökande befolkning följer urbanisering och pendling. Det ökar behovet av bilar och andra transportmedel – till vilka vi levererar tätande, dämpande och skyddande lösningar, för att på så sätt öka fordonens säkerhet och komfort. Den ökade trafiken ställer också krav på en utbyggd och bättre infrastruktur med tunnlar, järnvägar och broar. Och till dessa levererar vi till exempel tunneltätningar och vibrationsdämpande bärlager.

En ökande befolkning driver för övrigt också utvecklingen av jordbruk och efterfrågan på infrastruktur för livsmedelsproduktion. Som i sin tur ökar efterfrågan på bland annat lantbruksdäck samt tätande och skyddande flödessystem och specialslangar.

Globaliseringen driver behovet av transporter. Växande globala sjötransporter kräver bättre infrastrukturlösningar i form av fler och större hamnar. Till vilka vi levererar dämpande lösningar som marina fenderar och dockningssystem, som skyddar såväl fartyg som kaj. Även flygtrafiken ökar. Och till flygindustrin levererar vi bland annat en rad precisionstätningar.

Den ökande befolkningen och industrialiseringen ökar också efterfrågan på en effektiv och miljöanpassad energi. Vi levererar tätningssystem till energiutrustning som utnyttjar mer traditionella energikällor som till exempel olja och gas. Men vi levererar också lösningar till förnyelsebara energiformer som till exempel vindkraftverk, vattenkraft och solenergi. I byggnader runt om i världen tätar våra tätningssystem fönster och dörrar och minskar energiförbrukningen på ett avgörande sätt. Dessa globala trender ökar efterfrågan på lösningar som tätar, dämpar och skyddar i hela världen.

Och låt mig nu få visa några lösningar som tätar. Våra lösningar tätar till exempel världens största trafikplan med plats för upp till 800 passagerare – Airbus 380 – som tillverkas i hela Europa och monteras av Airbus i Frankrike. Till detta jättelika flygplan levererar vi ett antal olika tätningar, till exempel för styrningen.

Men vi tätar på marken också. Grävmaskiner tätar vi så att de fungerar när vägar och annan infrastruktur ska byggas. För vi är en ledande leverantör till världens tillverkare av entreprenadmaskiner som vi förser med tätningar till bland annat deras hydraulsystem. Och det är faktiskt så att täta ett flygplan på 10 000 meters höjd, en grävmaskin på marken eller en tunnel under vatten har en hel del gemensamt i form av rent fysiska egenskaper som är unika och kännetecknande för polymerer.

Det gäller också vår andra funktion att dämpa som också bygger på polymerernas unika fördelar som elasticitet och isolering.

Till två BMW-modeller i USA och till de flesta av världens andra biltillverkare som till exempel Ford, Renault, Daewoo, Toyota och Volvo med flera, levererar vi bland annat motorfästen, som dämpar motorns vibrationer och optimerar komfort och vägegenskaper. Lösningen kan vara en dämpare... till exempel en hydromount som ser ut så här. I Sydney i Australien dämpar vi vibrationerna från höghastighetståg och begränsar tågens för omgivningen störande vibrationer.

Och systemet som består av två komponenter för att dämpa vibrationerna ser ut så här.

Vi har en rad lösningar som skyddar människor investeringar och processer mot slitage, extrema temperaturer och korrosion.

Våra muddringsslangar pumpar upp slitande korallsand till de konstgjorda öarna utanför Dubai. En sådan slang som ni också kan se vid ingången kan ha en ytterdiameter på nästan tre meter och bygger på gummits unika egenskaper vad gäller skydd och slitage. Det är inte många som känner till att gummi faktiskt är mer slitstarkt än de flesta metaller.

Mindre men fortfarande kvalificerade slangar levererar vi till bland annat det här mejeriet i Brasilien. Inom livsmedelsindustrin är kraven på resistent lukt- och smakfria men framförallt hygieniska flödessystem extrema. Våra system för livsmedelsapplikationer som säljs under namnet Citerdial ser ut så här.

Till plattformarna för olje- och gasutvinning, på mycket stora djup som här utanför Västafrika, levererar vi lösningar som säkrar oljeproduktionen och skyddar personal, investeringar och miljö. Ett exempel är den här lösningen. Det är en så kallad VIV Strake som reducerar de belastningar som havsströmmarna åstadkommer genom att styra strömmarna runt oljeborröret på ett bestämt sätt. På så sätt förhindras att metallen i borrhöret, som kan vara flera kilometer långt, mattas ut och går av.

Och samtidigt avlastas och skyddas kopplingen till plattformen uppe vid havsytan.

Som ni ser är vi aktiva inom många olika segment. Segment som dock är noga utvalda. Vår övergripande strategi är att skapa ledande positioner inom dessa väl utvalda segment. Vi utvärderar kontinuerligt på ett strukturerat sätt var vi ska växa och vilka segment vi ska lämna. Vår aktiva portföljhantering är avgörande i vår strävan att förflytta oss mot attraktiva segment. I paritet med detta och de geografiska marknader vi prioriterar väljer vi också hur vi utformar vår produktionsstruktur så att den är anpassad till de segment, länder och regioner vi vill växa inom.

Vi samordnar, där så är motiverat, våra produktionsenheter för att skapa specialiserade och bättre enheter. Och för att få en bättre kostnadsstruktur och bli mer konkurrenskraftiga. Strukturåtgärder av den här typen är nödvändigt inte minst inom Trelleborg Automotive, som lider av en relativt besvärlig marknadssituation både vad avser efterfrågan och råmaterial och ett inte helt fokuserat sortiment och produktionsstruktur.

Vilket hämmat och hämmar Trelleborgsaktiens kursutveckling. Vi har därför sedan några år initierat en operativ och strategisk översyn av Trelleborg Automotive som innehåller flera åtgärder.

Bland annat har vi samordnat europeiska servicefunktioner och globaliserat processer som till exempel inköp. Vi har avyttrat vår verksamhet inom luftfjäderdämpare i England. Vi har också konsoliderat produktionen och lagt ner fyra produktionsenheter.

Den strategiska och operationella översynen kräver tålamod.

Inte minst därför att vi nu också drabbas av ytterligare höjda råvarukostnader. Men det är också ett arbete som skapar värde.

Och vi har idag beslutat om ytterligare åtgärder inom Trelleborg Automotive som jag strax ska återkomma till. För jag är övertygad om att våra åtgärder kommer att ge resultat. Utöver de redan fyra stängda produktionsenheterna inom Automotive har vi under 2007 stängt eller beslutat att stänga ytterligare fyra tillverkningsenheter. Verksamheten har vi flyttat till andra befintliga eller nya enheter. Detta för att möta den lokala efterfrågan på bland annat tillväxtmarknader. Vi får då på köpet en förmånligare kostnadsnivå. Men framförallt får vi en ökad närvaro på för oss intressanta framtidsmarknader som till exempel i Asien, Baltikum och östra Europa.

I östra Europa har vi idag ett tiotal fabriker. En av dem är Dej i Rumänien som ni ser bakom mig. Där tillverkar vi antivibrationskomponenter till bland andra Renault lokalt i Rumänien och till Ford, som har övertagit och bygger om en fabrik i Rumänien för att tillgodose en växande lokal efterfrågan. I Kina expanderar vi kraftigt. Vi har de senaste 18 månaderna öppnat eller fattat beslut om att markant öka vår kapacitet i fem fabriker i Kina, två i Wuxi, en stad med dubbelt så många invånare som Stockholm, två timmar från Shanghai, samt en fabrik mitt i Shanghai.

En i Zhangjiagang, som ligger mellan mellan Shanghai och Suzhou. Och en i Qingdao som ligger vid kusten mellan Shanghai och Beijing. Idag har vi drygt 7000 av våra anställda på det som vi kallar tillväxtmarknader.

Utöver dessa strategiska beslut stärker vi kontinuerligt våra ledande positioner genom att dagligen fokusera på excellens, tillväxt och innovation. Vi strävar efter excellens genom att löpande förbättra vår verksamhet, finansiellt, kommersiellt och operationellt. Vi har till exempel under året initierat processer för att effektivisera vår kapitalanvändning och förbättra kassaflödet. Vi handlar upp en allt större del av det råmaterial och de komponenter vi använder från områden med en konkurrenskraftigare kostnadsnivå. Vi har etablerat en ny inköpsorganisation som säkerställer att vi drar fördel av vår storlek och globala närvaro. Och vi har initierat processer för att optimera vår prissättning. Operationellt har vi etablerat koncerngemensamma processer och tankesätt för att säkerställa en kontinuerlig förbättring av våra tillverkningsenheter.

Innovation, ett av våra kärnvärden såväl som en strategi, skapar också förutsättningar för att bibehålla och utveckla våra ledande positioner.

Det handlar om medarbetarnas nyfikenhet, förändringsvilja och om innovativt tänkande i allt vi gör. Och en öppenhet från alla ledare, från mig själv och ut i hela organisationen för att ifrågasätta rådande ordning och prova nya idéer i alla våra processer och rutiner från forskning och utveckling till en fungerande lösning hos kunden. Till våra kunders förfogande står ett antal väl utrustade utvecklingsenheter runt om i världen. Ett sådant är Fort Wayne i USA som förutom en grundläggande materialutveckling också utvecklar och testar kundspecifika lösningar till världens flygindustri.

Detta leder mig in på Tillväxt.

Tillväxt som ska vara långsiktig och lönsam inom våra utvalda segment.

Tillväxt är nödvändigt för att vi ska kunna prioritera segment samt effektivisera och utveckla verksamheten. Och tillväxt skapar värden för alla intressenter. Vi kan till exempel också med en större organisation förse våra medarbetare med nya utmaningar. Och därmed låta de utveck-

las inom Trelleborg. Och för oss aktieägare innebär en god tillväxt att Trelleborgs marknadsvärde ökar. Tillväxt skapar vi genom att allokera resurser till prioriterade områden. Vi växer med ökade marknadsandelar genom att vara bättre än våra konkurrenter.

Vår marknad är i många delar fortsatt fragmenterad med många små konkurrenter. Vi är idag världens näst största företag inom industrigummi.

Det ger oss såväl konkurrensfördelar som konsolideringsmöjligheter. Vi växer också genom att utveckla nya produkter och lösningar. För att öka vår försäljning till nuvarande segment bildar vi clusters av lösningar till utvalda marknadssegment. Som till exempel infrastruktur där vi breddar vårt erbjudande med allt fler lösningar. Vi bildar också clusters av applikationsområden runt våra teknologier. Det vill säga befintlig teknik till nya marknadssegment. Som till exempel polymerbelagda material som används inom allt fler applikationer. Bland annat tryckdukar och svärddukar.

Vi utvecklar också nya geografiska marknader, inte minst de snabbväxande i Asien, östra Europa och Latinamerika. Organiskt har vi sedan 2003 vuxit med i genomsnitt 5 procent per år. Under 2007 blev den organiska tillväxten hela 10 procent, vilket är betydligt mer än vad våra underliggande marknader har vuxit. Och det är faktiskt all-time-high i nuvarande struktur.

Men vi växer också via förvärv – ett område inom vilket vi har både finansiell och organisatorisk kapacitet. Vi har under 2007 och årets första månader förvärvat och framgångsrikt integrerat ett tiotal bolag runt om i världen. Förvärven kompletterar vårt erbjudande tekniskt eller stärker vår närvaro i prioriterade segment eller breddar vår geografiska täckning. Som till exempel Reeves 2006 som följdes av att vi tecknade avtal om att förvärva MacDermid i mars i år. Båda är exempel på hur vi etablerar oss i utvalda segment och breddar vår geografiska närvaro.

Det finns också andra skäl till förvärvet av dessa verksamheter. Inte minst att vi tillsammans skapar en världsledande position inom polymerbelagda material. Kanske speciellt för applikationen tryckdukar.

Och inom polymerbelagda material har vi här på orten Trelleborg en världsledande kompetens. Här tillverkar vi bland annat det material som blir shims och som dämpar ljud och vibrationer i mer än hälften av världens nyproducerade bilar.

Summerar vi vår totala tillväxt sedan 2003 så har vi i genomsnitt vuxit med mer än 12 procent per år. Detta är klart bättre än den underliggande marknaden. Och vi har dessutom förbättrat vår globala balans. Vi har fortfarande majoriteten av försäljningen i Europa. Men vi växer snabbare, organiskt och genom förvärv, på tillväxtmarknader. Och det ska vi fortsätta med, utan att glömma bort den potential som finns på våra mer traditionella marknader.

Strategi och ambition är förstås viktigt men handling är avgörande.

Och det kräver bra ledarskap. Ledarskapet är länken mellan våra strategier och till dessa koplade aktiviteter och beslut som säkerställer genomförandet på samtliga våra enheter i hela världen. Det är förstås prioriterat för oss att attrahera, utveckla och behålla våra medarbetare.

Vi driver detta inom ramen för vad vi kallar Talent Management. Bra medarbetare och ledare, tillsammans med väl utvecklade kontroll- och rapportsystem är viktigt för att vi på ett ansvarsfullt sätt ska kunna styra hela vår koncern som finns i mer än 40 länder. Liksom våra kärnvärden, policies och inte minst uppförandekoden som vi arbetar så intensivt med.

Det är naturligtvis fullkomligt oacceptabelt. att några av våra chefer har deltagit i olagliga konkurrensarbeten, så som det har skett i vår franska enhet för marina slangar, vilket uppmärks-

sammades under 2007 och som sedan dess belastat värderingen av Trelleborgaktien. Det är fortfarande omöjligt att skatta den finansiella påverkan detta kommer att få. Vi bistår naturligtvis myndigheterna med utredningen fullt ut för att få saken utagerad. Vi hade – och har – naturligtvis regler som förbjuder dylika överträdelser. Men tyvärr är det så att vi aldrig fullt ut kan skydda oss mot enskilda medarbetares kriminella beteende. Men vi har nu också globalt vidtagit en rad kraftfulla åtgärder för att minimera risken för att något liknande ska kunna hända igen.

I begreppet ansvarsfull styrning lägger vi också transparens. För våra olika officiella redovisningar har vi fått en rad utmärkelser. Vår årsredovisning har under de senaste åren blivit internationellt uppmärksammas som en av världens 20 bästa av det ansedda undersökningsföretaget e-com. Vår hållbarhetsredovisning har 2007 utsetts till en av Sveriges två bästa av Stockholmsbörsen.

Och låt mig nu få visa hur vi har presterat relaterat till våra finansiella mål. Vi har de senaste åren levererat bättre tillväxt än vårt mål

Vi närmar oss koncernmålet 12 procent EBITDA-marginal som ska nås på medellång sikt. Faktum är att tre av våra affärsområden förbättrade sin EBITDA-marginal 2007 och ligger nu mycket nära eller över koncernmålet. Även avkastningen på såväl sysselsatt som eget kapital förbättrades. Och närmar sig målet.

Vårt kassaflöde ökar. Kassaflödesmålet relaterat till rörelseresultatet nådde vi inte fullt ut 2007, något som vi historiskt brukat göra. Det är bland annat en följd av vår organiska tillväxt som ökar vårt behov av rörelsekapital och en medveten högre investeringstakt. Jag anser att vi har en bra kapitalstruktur. Vår skuldsättningsgrad ligger inom målsatt intervall och tillåter ytterligare tillväxt.

Med 2007 års resultat har vi återigen skapat resurser för en god utdelning till aktieägarna. Räkna på den inför stämman föreslagna utdelningen blir direktavkastningen nästan fem procent. Räkna på resultatet efter skatt för kvarvarande verksamheter och före jämförelsestörande poster blir utdelningen 46 procent, vilket i paritet med koncernens utdelningspolicy. Och våra finansiella mål ligger fast.

Låt mig innan jag sammanfattar året och dagens presentation visa hur vi har presterat under första kvartalet i år. Vår nettoomsättning första kvartalet ökade till knappt 8,1 miljarder kronor. Vi redovisar också en fortsatt stark organisk tillväxt på 5 procent. Rörelseresultatet som är det starkaste hittills för koncernen i nuvarande struktur ökade till 622 miljoner kronor. Det är främst en följd av fortsatt goda marknadsförutsättningar effektiviseringar och en förbättrad produkt- och marknadsmix. Betraktar vi siffrorna på affärsområdesnivå så redovisar Trelleborg Sealing Solutions och Wheel Systems en god tillväxt med förbättrade marginaler. Engineered Systems redovisar efter tillfälligt lägre projektleveranser såväl försäljning som rörelseresultat i nivå med första kvartalet 2007 som var ett mycket starkt kvartal.

Trelleborg Automotive växte organiskt med 5 procent, trots utmanande marknadsförutsättningar, framförallt i Nordamerika. Rörelseresultatet sjönk emellertid, främst på grund av ökade kostnader i samband med omstrukturering samt något högre råmaterialkostnader.

Vi har också efter periodens utgång beslutat att inleda förhandlingar om ett nytt åtgärdsprogram inom Trelleborg Automotive. Det innebär en omstrukturering av affärsenheten Fluid Solutions i Nantes, Frankrike. Och det är en nödvändig åtgärd för att återställa lönsamheten. Kostnaden uppgår till ca 400 miljoner kronor, varav kassapåverkan uppskattas till 275 miljoner. Den positiva resultateffekten beräknas till 110 miljoner kronor per år vid fullt genomslag vilket gör att återbetalningstiden beräknas understiga tre år. Totalt redovisar koncernens kvar-

varande verksamheter exklusive jämförelsestörande poster ett något lägre resultat efter skatt: 343 miljoner kronor.

Och för det andra kvartalet förväntar vi en fortsatt god tillväxt inom huvuddelen av koncernens marknadssegment. Och vi ser inte någon nedgång i våra orderböcker, dock ser vi fortsatta utmaningar inom fordonsmarknaden.

Låt mig till sist sammanfatta 2007 och dagens budskap. Vi förflyttar oss successivt mot attraktiva och prioriterade segment. Vi nådde 2007 några av våra mål och andra närmar vi oss. Vi redovisade 2007 en stark organisk tillväxt om 10 procent. Vi redovisade 2007 en fortsatt god resultatutveckling för verksamheterna utanför fordonsindustrin. Vi redovisade under första kvartalet ett starkt resultat och fortsatt god tillväxt. Vi har initierat en rad aktiviteter inom ramen för Trelleborg Automotives strategiska och operationella översyn.

Vi har genom effektiviseringar och fortsatt fokus på lönsamma segment förbättrat våra marginaler. Vi har ökat vår närvaro på tillväxtmarknaderna. Och vi har ett fokuserat affärskoncept för att skapa värden genom att täta, dämpa och skydda i hela vår värld.

Och med det avslutar jag dagens presentation.