

Koncernchefen Peter Nilssons tal till stämman 2009

Herr ordförande, kära aktieägare.

Temat för dagens anförande låter dramatiskt. Men vi lever också sedan förra halvårsskiftet i en tid som är dramatisk. Men i dramatiska tider skapas också möjligheter som vi har kraft att ta tillvara.

Att det 2008 skulle komma en avmattning i konjunkturen förutspådde många. Men jag tror inte att någon förväntade sig att den skulle slå till så snabbt och så hårt. Efter en god marknadsutveckling under de tre första kvartalen 2008 blev fallet under det fjärde kvartalet dramatiskt. Liksom början på 2009.

Det skall jag kommentera i dagens anförande. Och om hur det påverkade vårt resultat för 2008 och första kvartalet 2009. Jag ska berätta om hur vi kontinuerligt arbetar för att förbättra våra positioner. Och om de operativa förbättringar vi har gjort. För att avsluta med hur vi skall rida ut den här stormen.

Men vi börjar med den dramatiska nedgången i konjunkturen. Ni har alla sett rubrikerna om finanskrisen som också skyndade på försämringen av den reala ekonomin. Fyra faktorer samverkade till detta.

Utöver finanskrisen driven av dåliga bostadslån och den sämre likviditeten i marknaden hade vi samtidigt också energi- och råvarupriser på mycket höga nivåer. Som dessutom ökade. I USA beräknas BNP tillväxten till nivåer som vi inte sett sedan 40-talet – och med en hastighet i nedgången som vi aldrig har sett tidigare. Vi såg motsvarande fall på alla våra viktiga geografiska marknader. Vi såg också hur bilproduktionen från en hög nivå sjönk med drygt 4 procent mellan 2007 och 2008, med en dramatisk nedgång under slutet av 2008. Det påverkar naturligtvis oss. Vi har dock sedan 2004 medvetet minskat vår exponering mot fordonssektorn, från ungefär hälften till mindre än en tredjedel idag.

Vi ser också hur volymerna förväntas fortsätta att sjunka i år. Analysföretaget JD Power räknar med nästan 16 procents mindre volym 2009, för att sen börja stiga 2010 och nå 2007 års nivåer 2011. Siffrorna får sägas vara något osäkra och inget som vi planerar för idag. De döljer dessutom att produktmixen ändrats till förmån för mindre bilar. Även om takten i mixförändringen går långsammare än vad man i allmänhet tror. Det finns också en geografisk omflyttning från traditionella marknader i USA och Västeuropa till förmån för nya marknader i östra Europa, Sydamerika och Asien.

Marknadsutvecklingen påverkade naturligtvis vårt resultat för 2008, som inte var tillfredsställande. Efter ett första halvår som var rekordartat både vad avser omsättning och resultat sjönk såväl omsättning som resultat drastiskt under det andra halvåret.

För helåret ökade vår omsättning med 1 procent. Många av våra verksamheter inom till exempel offshore olja och gas, lantbruk samt flyg utvecklades väl. Inom många delsegment har vi också stärkt våra positioner och ökat våra marknadsandelar. Men det kunde inte kompensera för den dramatiska minskningen av efterfrågan från vissa industriella segment och framförallt fordonsindustrin. EBITDA som före jämförelsestörande poster för 2008 uppgick till 2,9 miljarder har också belastats med kostnader för kapacitetsanpassningar som vi initierade i alla affärsområden eftersom vi såg riskerna för en nedgång i marknaden redan under andra kvartalet.

Resultatet belastades också med engångskostnader på 430 miljoner som ett resultat av EU-kommissionens beslut i de sedan flera år pågående konkurrensutredningarna om vissa typer av marina produkter. Och i början på veckan gjorde vi också en överenskommelse med de amerikanska myndigheterna som ligger inom ramen för vad som tidigare kommunicerats. Det är bra att vi nu fått ett

beslut i denna fråga. Och för att minimera risken för att något sådant här ska uppstå igen har vi vidtagit kraftfulla interna åtgärder - som jag också berättade om i fjol.

Vi har också belastat resultatet 2008 med 994 miljoner för att långsiktigt kunna förbättra alla affärsområdets positioner och globala struktur. Det är ett arbete som pågått under de senaste åren och som vi har fördel av nu när marknaderna viker.

Sammantaget var alltså 2008 ett tufft år. Och de tuffa tiderna fortsätter in i 2009. Därför fick vi även under första kvartalet 2009 se lägre volymer och resultat. Nettoomsättningen sjönk med cirka femton procent, trots positiv hjälp av den svaga svenska kronan. Volymerna sjönk med 27%. Nergången är primärt driven av en fortsatt lägre efterfrågan på fordon och industrikapitalvaror, medan segment som offshore oil and gas, lantbruk och infrastruktur åter visade en stabilare efterfrågan.

EBITDA sjönk från 871 till 349 miljoner primärt drivet av de lägre volymerna som inte kunde bära våra kapacitetskostnader under det första kvartalet. Men också av kostnader för kapacitetsanpassningar i huvudsak kopplat till uppsägningar på ca 50 miljoner.

Våra övergripande finansiella mål kvarstår. I tider som dessa är de dock svåra att relatera till.

För att vi skall kunna fortsätta att offensivt stärka våra positioner, stärka vår balansräkning i en osäker marknadssituation, skapa ett finansiellt och marknadsmässigt handlingsutrymme och öka vårt värdeskapande på lång sikt har styrelsen lagt fram ett förslag på en nyemission. Detta återkommer vi till senare idag.

Skuldsättningen per den 30 mars låg inom vårt målsatta intervall, om än i den övre delen, vilket i dagsläget inte är tillfredsställande. Det är ett medvetet val från vår sida med en hög skuldsättning för att vi på så sätt skall kunna leverera en god avkastning på vårt egna kapital. Och med vårt traditionellt goda kassaflöde har vi också goda förutsättningar för att hantera det. Jag vill också poängtera att vi har en god finansiering till bra villkor in i 2012.

Men vi skall ha respekt för de osäkra tiderna och just nu är det bra med en något lägre skuldsättning. Med nyemissionen ökar vi avståndet till taket på vår målsatta skuldsättningsgrad - som dock fortsatt kommer att vara relativt hög. Nyemissionen ger oss bättre möjligheter att utveckla vår affär. Men vi stärker också vår finansiella ställning genom att fokusera på vårt kassaflöde och anpassa vårt rörelsekapital till efterfrågan. Bland annat genom att reducera lager och på olika sätt förbättra betalningsvillkoren från våra leverantörer och bevaka betalningarna från våra kunder.

Mot bakgrund av 2008 års resultat och bolagets balansräkning samt den stora osäkerhet som råder avseende framtida marknadsutveckling föreslår styrelsen också att ingen utdelning utgår för verksamhetsåret 2008. Genom dessa insatser skapar vi kapacitet för att kunna vidta korrekta operativa åtgärder inom ramen för vår långsiktiga strategi som ligger fast. Och som vi brukar beskriva med vår triangelmodell.

Vi förbättrar ständigt våra positioner inom en rad attraktiva marknadssegment. Det är vår grundläggande strategi. Vi lämnar därför kunder och marknadssegment som vi finner mindre intressanta. Det kan också vara lönsamma verksamheter men som ändå inte passar in i vår långsiktiga strategi. På så sätt kan vi öka vår närvaro inom segment som vi finner attraktiva på lång sikt. Segment som är strategisk rätt. Där vi på olika sätt kan skapa ett unikt kunderbjudande som skiljer ut oss ifrån våra konkurrenter - så att kunderna väljer oss.

Låt mig visa två exempel. Först Öhlins racing som har valt oss som leverantör av tätningar till deras stötdämpare.

[Film]

Ett annat exempel är från offshore olja och gas. Där globala SBM från Monaco har valt oss som leverantör av utrustning för oljetransporter mellan plattform och tanker.

[Film]

I utvalda segment skall vi också kunna skapa en ledande position och en god lönsamhet. Idag har vi den största delen av vår omsättning inom attraktiva segment där vi är ledande på global eller kontinental nivå. Positioner som vi har uppnått genom att fokusera vår verksamhet och på olika sätt utveckla ett attraktivt kunderbjudande.

Vi har genom ett fokuserat arbete ca 70 procent av vår omsättning inom Automotive för krävande applikationer, där vi kan skapa kundvärde och där vi också är ledande. Det kommer vi att ha nytta av i dessa turbulenta tider.

Ett annat exempel är polymera lösningar för utvinning av olja och gas offshore. Där vi skapat en världsledande position genom organisk tillväxt geografisk expansion och inte minst genom förvärvet av CRP 2006.

Ytterligare ett exempel är infrastrukturapplikationer. Bland annat bygger vi nu en ny fabrik i Kina som jag återkommer till. Vi har också skapat en ledande position inom polymerbelagda vävar som har en rad intressanta applikationer. Inom detta område har vi högkvalificerad tillverkning här på orten Trelleborg

Jag vill även kommentera tätningar för krävande industriella applikationer och till flyg, där vi efter organisk utveckling och kompletterande förvärv, är globala och den enda tillverkaren med närvaro i Brasilien och Kina. Ett annat område är däck till lantbruk och industri där vi framgångsrikt konsoliderat produktionen av kvalificerade lantbruksdäck till Tivoli, Italien. Och nu slutför vi flytten av produktionen av industridäck till Sri Lanka

Dessa segment har ett gemensamt behov av lösningar som tätar dämpar och skyddar. Det är vår kärnkompetens på vilken vår affärsidé vilar.

Tillväxt inom utvalda segment skapar vi med Global Growth Initiatives. Där investerar vi systematiskt i utveckling av nya marknader, produkter och lösningar. Med vår lösning Shear plates som bygger på vårt kunnande om dämpning av bromsar dämpar vi vibrationer i dieselmotorer som är en växande marknad.

Inom infrastrukturlösningar, på bilden illustrerat med dockningssystem för hamnar, har vi på ett unikt sätt kombinerat elektronisk övervakning med våra fändrar.

Förvärven, som är en del av vår utveckling, blir i dessa tider sannolikt färre. Under 2008 förvärvade vi sex verksamheter som alla var av kompletterande karaktär. Bland förvärven fanns MacDermid som stärker vår globala position och kompletterar vårt erbjudande inom segmentet tryckdukar. Vi är nu marknadsledare i Europa och god tvåa i USA. Och därmed världsledande.

Ett annat typiskt förvärv under 2008 är GNL, med bas i Italien, som kompletterar vårt sortiment med glidringstättningar speciellt för tunga applikationer inom lantbruk, bygg- och gruvindustri. Det är kundgrupper som vi redan bearbetar. Med det kompletterade sortimentet blir vi en bättre leverantör som skapar bättre kundvärde samtidigt som vi skapar värde åt Trelleborg när vi bättre utnyttjar våra marknads- och säljresurser.

Genom att segmentera marknader och differentiera oss från våra konkurrenter och skapa en ledande position har vi lyckats öka vår närvaro på växande marknader som vi funnit attraktiva. Vi fokuserar också

alltmer på två andra områden som har en intressant potential - gruvor och mineralutvinning samt life science. Och under de senaste åren har vi också vuxit snabbare än de underliggande marknaderna.

Vi rankas nu som världens största företag inom industrigummi.

Det som gör oss annorlunda är att vi jämfört med våra konkurrenter generellt har en lägre exponering mot fordonsindustrin. Det innebär att många av våra konkurrenter har det tuffare än vi, vilket vi drar nytta av. Vi är generellt också mer globala med egen verksamhet i 44 länder.

Vid sidan av att stärka våra positioner förbättrar vi inom våra utvalda segment vår operativa struktur. Vi skapar Excellens genom att ständigt förbättra våra operationella, kommersiella och finansiella processer. Bland kommersiella förbättringar hör effektivare kundkontakter. Ett exempel som ger goda resultat och driver affärer är Trelleborg Sealing Solutions globala kundwebbplats som har 45 000 medlemmar som ökar med 2000 i månaden. Och som har upp till 600 000 sidvisningar per månad.

I dag har vi större delen av vår försäljning i Europa och Nordamerika. Det är för mycket med hänsyn till att tillväxten är högre i Östra Europa, Latinamerika och Asien. Men vi blir bättre. Bara i fjol ökade vi vår försäljning till marknaderna utanför Västeuropa och Nordamerika med 10 procent. Det är ett resultat av fokuserade åtgärder under de senaste åren, i en snabb takt för att kompensera att vi tidigare inte varit tillräckligt aktiva. På så sätt kan vi tillgodose de lokala marknadernas efterfrågan i östra Europa, Latinamerika och Asien.

I till exempel Kina hade vi 2005 en enhet i Wuxi, utanför Shanghai, som vi ägde till hälften. Sedan jag tillträdde 2005 har vi förvärvat den andra hälften - och öppnat 5 nya enheter för att öka vår närvaro på denna intressanta marknad. Och under innevarande kvartal inviger vi ytterligare en, Trelleborg Engineered Systems nya fabrik för infrastrukturprodukter i Qingdao.

Under de senaste fem åren har vi förbättrat vår geografiska balans genom att öka antalet anställda i tillväxtländerna med nästan 50 procent. Idag har vi 35 procent av våra produktionsanställda i dessa länder. Sedan 2003 har vi mer än fördubblat vår försäljning på de nya intressanta marknaderna i Asien, Latinamerika och Östeuropa, som nu svarar för ca 20 procent av vår omsättning.

Den geografiska balansen, våra kunders krav på global närvaro och kostnadseffektivitet är viktiga aspekter när vi löpande effektiviserar vår struktur. På senare tid har Trelleborg Engineered Systems samlat huvuddelen av sin slangtillverkning i Frankrike. Här på orten Trelleborg behåller vi tillverkningen av högt specialiserad slang. Som till exempel ubåtsslang som ni kan se ett exempel på utanför och slangar till gruvindustri och vindkraftverk.

Även inom tättningsprofiler har vi initierat åtgärder för konsolidering av produktion i Storbritannien och Tyskland. Liksom i USA för polymerbelagda vävar och tryckdukar. Trelleborg Wheel Systems konsoliderar industridäcksproduktionen till Sri Lanka. Och vi stänger nu en enhet i USA. Fälg tillverkningen i Danmark har avslutats och flyttats till Lettland.

Inom Trelleborg Automotive är de åtgärdsprogram som initierades redan 2006 nu inne i sin slutfas. En enhet i Peru i Nordamerika har stängts och produktionen har flyttats till andra enheter. Vi har också för att konsolidera produktionen stängt enheter i Dawson i USA, Trowbridge och West Thurrock i Storbritannien samt Fergom i Italien. Vi har också avyttrat en enhet i Coventry i Storbritannien. Dessutom håller vi på att samordna den europeiska administrationen. Därutöver har vi under 2008 också beslutat att flytta betydande delar av produktionen från Nantes i Frankrike till Turkiet.

Parallellt driver vi löpande ett antal koncernövergripande, systematiska, transparenta program för att kontinuerligt förbättra vår verksamhet. Vårt program för Manufacturing excellens som lanserades fullt ut under 2008 implementeras nu på alla större produktionsenheter.

Vi har också startat upp ett program inom sourcing som handlar om att optimera våra inköp av råmaterial, komponenter och indirekta varor. Vi har uppgraderat vår inköpsorganisation med specialister från hela världen och förlagt funktionen till huvudkontoret Trelleborg. Så även huvudkontoret har "globaliserats".

Sammanfattningsvis så har vi en bra plattform att stå på inför framtiden. Vi har förbättrat våra positioner inom attraktiva segment på intressanta marknader. Geografiskt har koncernen nu en bättre balans än någonsin tidigare, både vad gäller kunder och produktion. Vi har en förbättrad struktur, och program för löpande förbättringar. Men nu befinner vi oss mitt i stormens öga - som vi också kortsiktigt måste hantera.

Utöver fokuseringen på våra mest värdeskapande segment och kunder och vårt arbete för att effektivisera vår struktur anpassar vi vår kapacitet till den aktuella efterfrågan. Bland annat är vi idag mer än 5 000 medarbetare färre än när vi var som flest i mitten av 2008. Det är tyvärr en nödvändig anpassning för att klara den nuvarande marknadssituationen och säkra vår långsiktiga utveckling. Dessa anpassningar berör alla affärsområden och alla länder. De kraftigaste nedskärningarna har gjorts i Trelleborg Automotive vars efterfrågan viker mest.

Det är givetvis en tråkig och tung process att så många medarbetare måste lämna företaget. Men vår ambition är att hantera detta med stor respekt och på ett så ansvarsfullt sätt som möjligt.

I ett marknadsläge som det vi har är det speciellt viktigt med en sund balansräkning ett rörelsekapital som är anpassat till rådande efterfrågan samt fokus på kassaflöde. Så att vi kan driva vår långsiktiga strategi. Det är ur den aspekten vi också skall se den föreslagna nyemissionen.

Vi är i det korta perspektivet noga med att inte tappa bort det långsiktiga. Så vi håller oss till den utstakade vägen i vår strategiska modell. I den ingår också ett innovativt tänkande. Innovation är också ett av våra kärnvärden. Det bygger på en nyfiken och förändringsbenägen kultur. Det handlar inte bara om produkter utan också om innovativa lösningar i alla avseenden från produktutveckling via tillverkning till marknadsföring och administration.

Låt mig få visa några exempel på lösningar som är ett resultat av vårt innovativa tänkande.

En helt ny produktionsprocess för våra industridäck utvecklade i Sri Lanka som reducerar vultiden med 30 - 40 procent ger både ökad effektivitet och högre kvalitet till lägre kostnad.

Innovation kan också vara att förändra en organisation på ett smart sätt. Ett exempel är Trelleborg Automotives nya inkösupplägg som på kort tid transformerats till en global och specialiserad organisation som spar tid och pengar och genererar bättre kvalitet.

Nya applikationstekniker som ökar kundvärdet som till exempel Thermobond, ett unikt och patenterat sätt att foga tätskikt är en annan innovation, som är utvecklad i Värnamo. Ett annat exempel är Trelleborg Sealing Solutions webblösning för bättre och effektivare kundrelationer, som jag nyss visade. Dessa är alla exempel på innovativt tänkande som gör oss annorlunda.

Innovationer startas alltid av människor. Våra medarbetare och vårt målstyrda ledarskap är länken mellan strategi och handling. Vår kultur att tidigt ge medarbetare ansvar samt att uppmuntra prestation och entreprenörskap skapar mod och innovativt tänkande. Egenskaper som är viktiga inte minst i svåra tider. Jag vill ta tillfället i akt och tacka alla medarbetare för deras engagerade insatser i denna dramatiska tid.

Kompetenta medarbetare är nyckeln till vår framgång. Därför lägger vi ner stora resurser på Employer Branding och Talent Management. Det är en rad aktiviteter för att attrahera såväl nya som redan anställda kompetenta medarbetare. Som vi utvecklar och vill behålla.

I dessa tider utvecklas vi av det tuffa marknadsläget och vi kommer att bli ännu bättre på att hantera förändring, en av våra styrkor.

Gemensamma värderingar, uppförandekod och bolagsstyrning ger ramarna för hur vi sköter våra verksamheter. Då är transparens och kommunikation viktigt. Internt men också externt.

Vi är förstås måna om att på olika sätt också ge er aktieägare öppen och tydlig information. Därför är vi glada över att vår årsredovisning belönats som 2008 års bästa inom Large Cap av såväl Aktiespararna som Stockholmsbörsen. Liksom att vår webbplats är topprankad. Även vår styrelse blev prisad för årets bästa bolagsstyrningsrapport på Stockholmsbörsen large cap.

Låt mig nu sammanfatta dagens budskap.

Vi befinner oss i ett dramatiskt marknadsläge och osäkerheten framåt är mycket stor. Men vi har stärkt våra positioner på intressanta segment. Ett arbete som ständigt fortgår. Vi har gjort betydande förbättringar i vår operativa struktur.

Vi anpassar vår kapacitet till rådande efterfrågan och fokuserar våra insatser för att rida ut den här stormen. Den dramatiska utvecklingen skapar utmaningar men också möjligheter. En svagare efterfrågan sätter kommersiell och finansiell press på många av våra konkurrenter som har det tuffare än vi. Nu ska vi ta vara på de affärsmöjligheter som uppstår när lågkonjunkturen förändrar styrkerelationerna på marknaden.

Med vår världsledande ställning har vi ett gott utgångsläge för att flytta fram våra marknadspositioner. Det säger våra kunder som från oss får lösningar som de inte får från andra. Det gör oss annorlunda och väl rustade för framtiden.

Låt mig med det avslutningsvis tacka alla er aktieägare för ert stöd i den utmanande tid vi befinner oss i. Och naturligtvis, tack för ordet!