

VD:s anförande vid årsstämman den 20 april 2010

När jag stod under den här bilden för ett år sedan sa jag att vi befann oss mitt i stormens öga. Det lät dramatiskt och det var dramatiskt. Jag sa också att det i dramatiska tider skapas möjligheter och att Trelleborg hade kraft att ta tillvara dessa möjligheter. Det har vi gjort och vi är idag ett starkare Trelleborg än vi var före krisen och innan lågkonjunkturen slog till. Det är dagens tema som innehåller tre centrala budskap.

Det första har jag redan berört. 2009 var ett dramatiskt år som vi snabbt och väl anpassat oss till. Det andra budskapet är att vi har en bättre struktur och starkare positioner. Vi är dessutom finansiellt starkare och har skapat en lägre och flexiblare kostnadsbas. Och vi har konkreta planer och idéer på hur vi kan fortsätta förbättra vår verksamhet vilket gör att jag sammantaget tycker att vi idag är väl förberedda att möta framtiden. Avslutningsvis kommer jag också att kort kommentera det första kvartalet.

Men låt mig börja med några ord om det gångna året. 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 mycket god marknadsutveckling under början av 2008 där de första kvartalen var de bästa någonsin för många företag blev fallet drivet av finanskrisen under slutet av året dramatiskt.

Nedgången fortsatte under 2009. Detta fick naturligtvis effekter på vår försäljning. Vår organiska försäljning sjönk under året med 21 procent. Men genom att fokusera på våra mest värdefulla kunder och affärer acceptera verkligheten och snabbt justera kapaciteten till efterfrågan och samtidigt öka hastigheten i de pågående åtgärdsprogram som vi redan hade initierat kunde vi anpassa verksamheten förhållandevis bra och snabbt till de nya förutsättningarna.

Så 2009 blev ett dramatiskt år med många tuffa beslut. Många medarbetare har fått lämna oss, vilket jag beklagar. Det är alltid, hur nödvändigt det än är, väldigt tråkigt att se duktiga medarbetare lämna verksamheten.

Under året har våra fleråriga åtgärder inom Trelleborg Automotive också givit effekt. Sammantaget innebar våra åtgärder att vi kunde förbättra vår EBITDA marginal från knappt 4 procent fjärde kvartalet 2008 till drygt 10 procent vid utgången av 2009. Under en period med i princip oförändrad omsättning per kvartal.

Den gradvis förbättrade marginalen påverkade vårt kassaflöde positivt. Vi har också genomfört en rad åtgärder för att reducera vårt rörelsekapital. Våra lager har minskats och vi hanterade kundfordringar och leverantörsskulder allt bättre. På så sätt lyckades vi fördubbla kassaflödet under 2009 jämfört med 2008.

Tack vare er aktieägare kunde vi dessutom genomföra en nyemission om cirka 2,2 miljarder kronor för att stärka vår kapitalbas och skapa en offensiv rörelsefrihet för framtida strategiska val. Nyemissionen övertecknades och för det förtroendet vill jag tacka er alla aktieägare.

Vårt goda kassaflöde och nyemissionen gjorde att vi under det tuffa året 2009 kunde förbättra skuldsättningsgraden från 124 till 68 procent. Skuldsättningen har vi emellertid tagit bort som ett övergripande mål i våra nya mer fokuserade finansiella mål. Framöver har vi ambitionen att hålla en lägre skuldsättning på mellan 50 och 100 procent av vårt egna kapital.

En lägre skuldsättning påverkar rent matematiskt målet för avkastningen på eget kapital. Som vi har justerat till 12 procent.

Målet för EBITDA marginalen ligger fast och ska överstiga 12 procent. Det ska vi åstadkomma genom att fokusera på utvalda positioner i lönsamma och växande marknadssegment, kompletterat med vårt löpande arbete med att förbättra vår operativa struktur och hålla koll på våra kostnader.

Målet för tillväxt fokuseras på organisk tillväxt som ska vara 5 procent per år i genomsnitt över en konjunkturcykel. Förvärvad tillväxt är fortfarande en viktig del i vår strategi. I första hand handlar det fortsatt om kompletterande förvärv för att till exempel stärka vår närvaro på utvalda geografiska marknader eller vår marknadsposition inom utvalda segment.

Vi tycker att dessa mål är rimliga inte minst därför att vi idag har en betydligt bättre struktur och starkare positioner än tidigare. Det har vi uppnått tack vare en tydlig långsiktig strategi som bygger på ledande positioner inom attraktiva segment. Som också har visat sig fungera även när vi befunnit oss mitt i stormens öga.

Strategin har sin bas i vår kärnkompetens att utveckla lösningar som bygger på vår ledande polymerteknologi och som tätar, dämpar och skyddar i krävande industriella miljöer över hela världen. De material vi jobbar med har en rad speciella egenskaper som är speciellt lämpade för dessa funktioner. Egenskaper som ni kunde se i filmerna som visades strax innan stämman.

Vår affär är att utveckla och kombinera dessa unika material med vårt applikationskunnande. Och på så sätt ta fram uppskattade produkter och lösningar som skapar värde för kunderna inom våra utvalda segment. Kunder som har behov av våra funktioner och är beredda att betala tillräckligt bra för våra högkvalitativa produkter och lösningar.

Ett exempel är tätningar för bränsleinsprutningsmotorer. I takt med att nya bränslen, som till exempel bibränslen utvecklas utvecklar vi nya tätningar som klarar de specifika krav som bibränslen ställer. Och inom detta växande segment är vi världsledande.

Till tunnelbanan i Hong Kong där det varje vardag färdas nästan 4 miljoner passagerare har vi utvecklat dämpande gummibaserade fjädringar till tågen. Men vi har också utvecklat dämpande gummilager som placeras under rälsen för att också ta bort vibrationerna i närliggande byggnader. Det gör tågfärden tystare och bekvämare för passagerarna. Men också för alla de människor som vistas i närheten av tunnelbanan.

Vi har många produkter som hjälper oljebolagen att utvinna olja och gas i djuphaven. Till oljerören som går från plattformarna och ner till havets botten har vi utvecklat ett brett sortiment av produkter som skyddar rören. Bland annat så kallade bend restrictors som används för förhindra brott på de rörledningarna som transporterar olja och gas från källan till plattformarna på havsytan. Fler offshorelösningar kan ni se i foajén här utanför.

För oss är innovation inom alla områden och kontinuerlig produktutveckling viktigt för att nå och behålla ledande positioner. Och vi satsar stora resurser på forskning och utveckling av nya produkter. Även under ett år som 2009 har vi ökat våra satsningar på forskning och utveckling.

Vi har också för att stärka och skapa ledande positioner sedan 2005 investerat i att utveckla vår produktionsstruktur för att bli effektivare och bättre. Vi har sedan 2005 stängt 25 produktionsenheter på mera mogna marknader i Västeuropa och Nordamerika. Samtidigt har vi investerat i 10 nya produktionsenheter på marknader utanför Västeuropa och Nordamerika. Det har gett oss en betydligt bättre struktur och alltmer fokuserade och specialiserade fabriker. Och samtidigt skapat synergier.

Genom att lokalisera enheter till nya marknader med högre tillväxt har vi förbättrat vår globala balans. Samtidigt har vi kommit närmare våra kunder på deras viktigare marknader. Kina är en av våra viktigaste enskilda marknader.

Vi börjar närma oss 1000 anställda i Kina och det finns konkreta planer på hur vi ska fortsätta växa. Sedan 2005 har vi gått från en hälftenägd till fem helägda produktionsenheter. Den senaste invigdes hösten 2009. Där tillverkar vi produkter för infrastrukturprojekt såsom marina fenderlösningar, tunneltätningar och muddringsslang.

Sydamerika är en annan kontinent med hög tillväxt där vi vill bli större. I Brasilien har vi idag närmare 1 000 anställda. Under året invigdes en ny fabrik i São José dos Campos, ett par timmar utanför Sao Paolo. Där tillverkar vi högkvalificerade tätningar till bland annat flygplan, personbilar och många olika industriella applikationer.

Och vi fortsätter. Vi har idag på styrelsemötet innan stämman beslutat om att bygga en ny fabrik i Bangalore i södra Indien. Som ska bli ett excellenscenter för vissa produktionsprocesser och industriella nischsegment. Och vi etablerar vår första egna produktion i Ryssland, i Nizhny Novgorod för att bättre kunna vara med på en växande rysk bilmarknad. På marknader utanför Västeuropa och Nordamerika växer vi snabbt sedan flera år. Sedan 2005 har vi där ökat försäljningen med mer än 75 procent. Idag uppgår den till nästan 7 miljarder kronor. Det innebär att omkring 25 procent av vår försäljning numera går till dessa marknader.

Vi har emellertid idag cirka 35 procent av våra medarbetare på marknader utanför Västeuropa och Nordamerika. Det indikerar en fortsatt god potential för tillväxt på dessa marknader.

Trelleborg Automotive är ett bra exempel på hur vi genom att flytta om vår verksamhet är väsentligt bättre positionerade idag än jämfört med för 3-4 år sedan.

Antivibrationsverksamheten inom Trelleborg Automotive som står för ca 60 procent av affärsområdet har idag lika många medarbetare som 2005.

Men 60 procent av dessa finns idag utanför Västeuropa och USA. Vilket skall jämföras med 44 procent 2005. Vi har blivit mer konkurrenskraftiga, sänkt våra kostnader med 25 procent. Och vi kan framförallt på ett bättre sätt supporta våra kunder på de marknader där de växer.

De långsiktiga investeringarna i en förbättrad struktur och förflyttningen till nya marknader underlättade också de kortsiktiga kapacitetsanpassningar vi gjorde i alla delar av koncernen under 2009. Detta har också varit avgörande för minskningen av personalkostnadernas andel av omsättningen i hela koncernen. En annan orsak är att vi för att skapa ett ännu effektivare Trelleborg sedan några år tillbaka arbetar med koncerngemensamma löpande excellensprogram. Idag har vi sådana program för tillverkning, inköp, försäljning och hantering av rörelsekapital. Med hjälp av dessa har vi utöver en rad förbättringar också skapat förutsättningar för ökade synergier genom hela koncernen.

Det är emellertid alla medarbetare som i vardagen gör jobbet. Vi har under 2009 mer än någonsin sett hur viktigt det är att ha kompetenta och handlingsinriktade medarbetare. För att säkra detta och säkra successionen för viktiga poster har vi väl utarbetade och ständigt pågående program. Och vi har dessutom en affärsmodell som medger att vi kan ge våra chefer ett stort eget ansvar inom tydliga ramar. Det fostrar bra ledare.

Vi har också inom Trelleborg lyckats bygga en bra ålderstruktur bland våra chefer. Och som nu också är testade i stormens öga. Det skapar förutsättningar för fortsatt framgång. Det tycker jag känns tryggt.

Mångfald är också viktigt. Därför är det glädjande att vi framförallt i de yngre åldersgrupperna ser allt fler kvinnliga chefer. Vi har idag en väldigt internationell verksamhet med mer än 90 procent av vår försäljning utanför Sverige. Och jag är glad över att vi har en ökande andel chefer från länder utanför Sverige. Idag är det faktiskt fler än 7 av 10.

Vi fortsätter nu att förbättra vår verksamhet. Ännu är vi osäkra på hur konjunkturen kommer att utvecklas. Men vi är väl förberedda för vilken riktning utvecklingen än tar. Vi har gått in i 2010 med en betydligt effektivare organisation med en trimmad kostnadsbas. Som visar sig i våra förbättrade marginaler.

Vi har också en styrka i vår breda och balanserade exponering mot många olika kundsegment som sträcker sig från kapitalintensiva investeringar inom områden som infrastruktur eller oljeproduktion till ett stort antal olika insatsvaror för industrin och till bilindustrin. Sammantaget tycker jag att vi har en bra och balanserad exponering mot olika industrier med delvis kompletterande efterfrågecykler.

Vi är emellertid försiktiga med att ännu räkna med stabil draghjälp från våra underliggande marknader.

Dock bedömer vi att vi under året får se en stabilisering av den globala industriella efterfrågan med fortsatt ökning på tillväxtmarknader främst i Asien och Latinamerika. Vi förväntar oss en fortsatt relativ ökning av vår försäljning till dessa marknader utanför Västeuropa och Nordamerika. Där räknar vi med en långsam successiv återhämtning.

Skulle marknaden utvecklas bättre än vad vi just nu tror är vi väl förberedda att öka våra volymer utan att nämnvärt öka våra kostnader. Vilket naturligtvis i slutändan betyder en förbättrad lönsamhet.

Så för att sammanfatta: Vi hade ett mycket tufft 2009 mitt i stormens öga. Och vi genomförde snabbt anpassningar och förbättrade våra marginaler kvartal för kvartal. Vi har efter några års fokuserat arbete skapat ett starkare och effektivare Trelleborg med en tydlig övergripande strategi, en allt större andel av vår försäljning på nya marknader samt stärkta marknadspositioner och en bättre struktur med lägre kostnadsbas.

Det är en bra grund att stå på. Vi har kommit en bit på väg men vi har mer att göra. Vi fortsätter att förbättra vår struktur med nya investeringar i Asien och andra intressanta marknader. Vi fortsätter att fokusera vår verksamhet på mogna marknader för att skapa mer specialiserade enheter. Det innebär att vi kommer att fortsätta lägga ner enskilda fabriker. Vi fortsätter att stärka våra positioner inom utvalda segment. Och vi skall fortsätta att förbättra vår lönsamhet.

Det första kvartalet visar att vi är på rätt väg. Vi fortsatte att förbättra vår EBITDA marginal som under kvartalet uppgick till 11,3 procent vilket gör kvartalet till ett av våra bästa kvartal marginalmässigt.

Vår nettoomsättning under första kvartalet 2010 ökade med 3 procent till drygt 7 miljarder. Den organiska försäljningen det vill säga exklusive valutaeffekter ökade med 12 procent. Vår försäljning av insatsvaror till industrin ökade jämfört med såväl samma period föregående år som fjärde kvartalet. Inom personbilar var försäljningen markant högre. Och inom de projektrelaterade segmenten offshore olja/gas och infrastruktur samt inom lantbruk var försäljningen lägre.

Rörelseresultatet i kvartalet ökade till drygt 500 miljoner. Våra finansposter sjönk från minus 139 till minus 70 miljoner. Det motsvarar en mycket låg genomsnittlig räntesats på 3,3 procent. Resultatet före skatt ökade därmed från minus 93 till plus 431 miljoner. Och på sista raden blev resultatet efter skatt 292 miljoner.

Så till utsikterna för nästa kvartal. Sammantaget förväntas en efterfrågan i nivå med eller marginellt bättre än det första kvartalet 2010.

Avslutningsvis vill jag åter rikta ett mycket stort tack till alla er aktieägare som stöttat oss under denna turbulenta period. Ni har hjälpt oss att skapa det som jag just presenterat - ett starkare Trelleborg. Det dramatiska året 2009 har också gett ett kvitto på att vi i Trelleborg har enormt duktiga medarbetare runt om i vår verksamhet. Och jag är mycket stolt över alla Trelleborgares prestation.

Tack så mycket.