

## VD:s anförande vid årsstämman den 19 april 2012

År 2011 blev, trots den turbulenta marknadssituation som rådde inte minst under det andra halvåret, Trelleborgs bästa år hittills. Vi nådde våra finansiella mål och vi stärkte vår balansräkning vilket ger styrelsen möjlighet att i dag föreslå en höjd utdelning.

Vi kunde också fortsätta vårt målmedvetna arbete för en långsiktig lönsam tillväxt genom att steg för steg stärka och utveckla koncernen.

Ett arbete som vi påbörjade i slutet på 90-talet. Då vi sålde de resterande verksamheterna från konglomeratet Trelleborg. Med verksamheter som Ahlsell, Skoogs, det som idag är BE group samt den sista delen av Boliden, bara för att nämna några.

För att på så sätt kunna fokusera på den delen av koncernen som vi ansåg vara mest utvecklingsbar. Det vill säga vår polymerbaserade industriverksamhet där vi har ett solitt kunnande.

I vårt materialkunnande ligger att ständigt utveckla och anpassa polymera materials egenskaper som resistens, friktion och flexibilitet till funktioner som tätar, dämpar och därmed skyddar. Vi har en unik förmåga att skraddarsy dessa polymerer för att uppnå kundspecifika önskemål vad gäller elasticitet, hårdhet och motståndskraft. Som jag hoppas framgick av den film ni kunde se i foajén och när ni kom in till stämman. En film som för övrigt har belönats för sin kreativa utformning i den internationella tävlingen Deauville Green Awards.

Under första delen av 2000-talet började vi förvärva en rad polymera verksamheter. Inte minst inom Automotive-industrin som är en av världens största industrier och dessutom den största förbrukaren av våra polymerer.

Ni kommer säkert ihåg förvärv som BTR, Laird och Pirellis Lantbruksdäck. Vi förvärvade också CRP och lade därmed grunden för vår globala verksamhet inom olja och gas offshore. På samma sätt som förvärvet av Reeves grundlade vår globala verksamhet inom belagda vävar. Och inte minst förvärvade vi Smiths Polymer Sealing Solutions som är grunden till dagens Trelleborg Sealing Solutions. Bara för att nämna några.

Sedan 2006 har vi arbetat med att strukturera, integrera och utveckla dessa förvärv och säkra effektiviteten i alla funktioner från utveckling, inköp och produktion till marknadsföring. Och på olika sätt lämna de verksamheter som andra kan utveckla bättre. För att på sätt positionera oss för en uthålligt lönsam tillväxt.

På så sätt har vi förbättrat vår globala balans och ökat vår närvaro i de områden där kunderna finns och inte minst kommer att finnas i framtiden.

Vi har under de senaste fem åren mer än fördubblat vår nettoomsättning i Asien. I Kina har vi till exempel gått från en mycket liten närvaro med bland annat ett samägt bolag 2006 till att alla våra affärsområden finns representerade på den växande kinesiska marknaden. 2011 satsade bland annat Trelleborg Sealing Solutions på tätningar för medicinsektorn i Kina. Trelleborg Wheel Systems blev den första västerländska tillverkaren av jordbruksdäck. Och i Shanghai etablerade vi ett tekniskt center för ljud- och vibrationsdämpande bromslösningar.

Ett annat exempel är Indien där vi 2006 fanns i norr och söder. I dag har vi en betydligt större närvaro. Bara under 2011 har till exempel Trelleborg Engineered Systems öppnat ett globalt utvecklingscenter för marina fendrar som också affärsområdets övriga enheter kommer att dra nytta av framöver. Liksom Trelleborg Sealing Solutions öppnat ett för precisionstätningar.

I Syd- och Centralamerika har vi sedan 2006 ökat vår omsättning med 48 procent. Verksamheten i Brasilien har vi utvecklat på samma sätt som de asiatiska länderna. Mindre närvaro 2006. Större och växande 2011. Vi satsar bland annat på vår verksamhet inom offshore olja & gas för att öka närvaron på Brasiliens olje- och gasmarknad offshore som förväntas ha växt till världens största redan 2014. Investeringar kopplade till vår utökade närvaro inom olje- och gas i Brasilien pågår både i Macaé och Sao Paulo. Trelleborg Engineered Systems investerar också i utvecklingen av belagda vävar i Brasilien för att möta kraven bland annat från den växande grafiska industrin i landet.

Och i Östra Europa, som också är en tillväxtmarknad ökade vi under den senaste femårsperioden genom motsvarande etableringar omsättningen med 66 procent. Vår tillväxt på dessa nya marknader är betydligt högre än tillväxten på våra mer traditionella marknader Västeuropa och Nordamerika.

Våra investeringar i Asien och Sydamerika som jag just nämnde är också exempel på hur vi förbättrar koncernens struktur och etablerar samtliga de funktioner, från utveckling till försäljning, som behövs för att stödja våra kunder i de regioner där marknaden växer. Men även hjälpa företag i dessa regioner att etablera sig i Europa och Nordamerika.

Vi har idag bland annat fler än 15 nya effektiva produktionsenheter i växande regioner som på ett konkurrenskraftigt sätt också kan producera för andra marknader. Vilket i sin tur inneburit att vi kunnat lämna nästan 30 produktionsenheter i Västeuropa och Nordamerika.

Men framförallt har vi förflyttat oss till attraktiva marknadssegment som vi kan och som vi finner intressanta och där vi har en komparativ fördel och nått eller kan nå en ledande position. Som en följd av denna förflyttning har vi lämnat andra segment. Trots att verksamheten i många fall varit bra. Men vi har bedömt att vi kan få en bättre långsiktig utveckling inom andra områden. Vi har därför under de senaste åren avyttrat en rad verksamheter. Under 2011 sålde vi vår taktäckningsverksamhet samt gasfjädrarna och bromsslangarna för personbilar. Och i början av 2012 har vi avyttrat en verksamhet för polymerkomponenter för bilar. Vi skrev också så sent som för någon vecka sedan ett avtal om att avyttra våra skyddsprodukter.

Avyttringarna av automotive-verksamheterna är dessutom en del av den strategiska översyn vi påbörjade 2006/2007. Sedan dess har vi totalt avyttrat de fem verksamheter som ni ser på bilden.

Andra verksamheter som våra lösningar för drivaxlar och styrapplikationer som vi i dagligt tal kallar bälgar samt ljuddämpande lösningar för bromssystem, i huvudsak så kallade shims stärker vi genom att integrera i Trelleborg Engineered Systems respektive Trelleborg Sealing Solutions. Därmed renodlar vi vår antivibrationsverksamhet för fordon som vi nu planerar att slå samman med Vibracoustic i ett nytt bolag.

Bolaget som vi avser att bilda kommer att drivas som en självständig enhet ska till lika delar ägas av Freudenberg och av oss. Det kommer inledningsvis att verka i mer än 17 länder och omsätta mer än 13 miljarder kronor. Eftersom såväl Vibracoustic som vi är världsledande aktörer kommer naturligtvis det nya bolaget vi avser att bilda att få en ännu starkare global position inom antivibrationslösningar för fordon.

Och har därmed en stark plattform att bygga vidare på med ett bredare produktsortiment och en bredare kundbas. Bolaget kommer också att få en stark global närvaro både avseende produktion och utveckling. Vi kan därmed få del i en effektivare verksamhet med en högre tillväxt- och lönsamhetspotential än den antivibrationsverksamhet för fordon som vi har idag. Som jag räknar med kommer att skapa större värden för Trelleborg framöver.

Vi har som ni vet arbetat med affären rätt länge nu. Men givet att vi får berörda myndigheters godkännande kommer det nya bolaget att kunna grundas under innevarande eller nästa kvartal.

Vi har också primärt organiskt ökat vår närvaro i prioriterade segment. För att skynda på utvecklingen har vi dessutom gjort ett antal kompletterande förvärv under de senaste åren. Under 2011 blev det sex. Vi förvärvade bland annat Watts Tyre Group som stärker våra positioner inom industridäck. I förvärvet ingick Interfit med sitt unika servicesystem för materialhanteringsfordon. Bolaget har nu framgångsrikt integrerats i koncernen. Ett annat förvärv var Silcotech som levererar precisionstätningar i silikon till framförallt läkemedelsindustrin. Med det etablerade vi oss på allvar i ett segment som vi avser att utveckla vidare. Och som ett tredje exempel ett dotterbolag till Veyance som tillverkar oljeslangar i Brasilien vars olje- och gasmarknad offshore som jag sa förväntas ha växt till världens största redan 2014.

Våra aktiviteter för att förbättra våra positioner, vår globala balans och struktur har redan satt sina spår i vårt resultat. 2011 blev, trots den osäkerhet som rådde på många marknader, vårt bästa år någonsin. Och vi uppnådde samtliga våra finansiella mål. Omsättningen ökade till dryga 29 miljarder kronor. Rörelseresultatet ökade till drygt 2,6 miljarder. Och tack vare den förbättrade marginalen men också en effektivare kapitalhantering kan vi redovisa en bättre avkastning på eget kapital. Dessutom är vårt operativa kassaflöde, också fortsatt starkt och uppgår till nästan 1,7 miljarder. Vi har därmed också kunnat stärka vår finansiella ställning. Vår nettoskuld är idag bara cirka hälften av vad den var när finanskrisen slog till 2008.

Tack vare ägarnas bistånd men inte minst de resultat vi genererat de senaste åren har vi kunnat sänka skuldsättningsgraden till 48 procent. Det ger oss goda möjligheter att även fortsättningsvis aktivt delta i den utveckling som fortsatt pågår i många av våra segment och fortsätta stärka våra globala positioner. Det ger också styrelsen möjligheter att idag föreslå stämman en betydande höjning av utdelningen. Från 1.75 kr till 2.50 kronor.

Och den goda resultatutvecklingen fortsätter in i 2012. Årets första kvartal blev vårt bästa kvartal hittills. Aldrig tidigare har vi levererat en så hög operativ vinst i ett enskilt kvartal. Omsättningen ökade med nästan 8 procent till 7,8 miljarder medan rörelseresultatet ökade med 15 procent till 744 miljoner. Vilket stärkte vår EBITDA marginal till 12,8 procent. Och på sista raden ökade resultatet per aktie med 22 procent eller 35 öre till 1:90.

När vi nu fortsätter att utveckla verksamheten är det samma strategiska fokusområden som gäller. Vi fortsätter att stärka våra positioner på väl utvalda attraktiva segment. Vi fortsätter också att förbättra vår struktur genom att uppgradera och lokalisera allt mer av våra funktioner från utveckling till försäljning i de växande regionerna. Och vi fortsätter att förbättra vår globala balans genom att öka tillväxtmarknadernas andel av vår försäljning.

Vi kommer, vilket jag hittills idag inte berört nämnvärt, också att fortsätta utveckla vår dagliga löpande verksamhet. Våra program för att effektivisera våra inköp, vår produktion, kapitalhantering och försäljning har på ett avgörande sätt medverkat till att vi har kunnat hantera de senaste årens kriser och turbulens så framgångsrikt.

Vi lägger för närvarande extra fokus på våra säljprocesser. För att till exempel säkra att vi har den bästa säljkåren. Och de bästa prissystemen. Vår affär präglas alltmer av frekventa svängningar i såväl efterfrågan som i råvarukostnader. Det är något vi måste lära oss att leva med. Och vi har generellt blivit bättre på att proaktivt hantera dessa svängningar. Vilket gett oss möjligheter att behålla eller höja våra marginaler. Inom ramen för vårt program för att förbättra våra säljprocesser har vi också lanserat ett program som vi kallar the Moment of Truth som syftar till att förbättra interaktionen med kunderna och underlätta deras arbete för att stärka sin affär. Varje dag är tiotusentals medarbetare i kontakt med våra kunder och bär då bär ansvaret för förtroendet för hela koncernen.

Basen för våra kundrelationer är vårt kunnande om hur polymerers egenskaper som jag beskrev tidigare kan utnyttjas för att täta, dämpa och skydda.

Men också kunnandet om kundens kvalificerade applikationer inom till exempel flyg, oljeutvinning, processindustri för att nämna några vad avser krav, toleranser och behov. Våra lösningar som baserar sig på dessa två kompetenser kan vara skillnaden mellan liv och död, katastrof och räddning eller framgång och misslyckande reaktivitet och proaktivitet eftersom vi gärna försöker visa på problem och möjligheter som våra kunder ännu inte upptäckt.

Ett aktuellt exempel på våra kompletta lösningar är våra tunneltätningar för den nya kombinerade bro- och tunnellen mellan Hongkong, Macau och Zhuhai i södra Kina som kommer att bli världens längsta sänktunnel när den är färdig om 4-5 år. Där kommer våra specialframtagna så kallade Gina- och Omegatätningar att täta tunneln och skydda såväl tunneln som de som färdas i den. Samma tätningslösning skyddar för övrigt Öresundstunneln. Låt mig nu få visa en kort film om dessa tunneltätningar om var de finns och hur de installeras.

Inom ramen för "The moment of truth" använder vi i allt större utsträckning digitala tekniker. Dagens och framförallt morgondagens kunder har nya sätt att arbeta och kommunicera och använder gärna den senaste tekniken. Vi fortsätter därför vårt arbete att utveckla nya interaktiva lösningar för information, beräkningar, lagring och andra värdeskapande funktioner som underlättar våra kunders arbete. Som till exempel: Trelleborg Engineered Systems blogg för marina fendrar som via diskussioner och artiklar bygger kunskapen om marina fendersystem. Trelleborg Wheel Systems Load Calculator där kunden kan beräkna det optimala däcktrycket för att minimera bränsleförbrukning och markpåverkan. Trelleborg Sealing Solutions lanserade i fjol en ny app kallad Unit & Hardness Converter som redan laddats ner mer än 300 000 gånger.

Vi betonar också allt mer att våra lösningar ofta är kritiska för samhällets infrastruktur som broar, tunnlar och byggnader. Det vill säga bra kundlösningar som också är också bra för samhället. Likt de tunneltätningar jag visade nyss. Det är detta som vi kallar Blue Dimension som ni kommer att höra mer om framtiden. Som en del i vårt långsiktiga hållbarhetsarbete ingår också att på olika sätt stödja de lokala samhällen där vi verkar.

Bland annat driver vi sedan 2010 en förskola i Kelanyia nära vår största anläggning på Sri Lanka. Förskolan tar emot ett 25-tal barn vars familjer normalt inte har ekonomiska möjligheter att låta barnen gå i förskola. Ett annat exempel på lokal förankring med mångkulturella förtecken är vårt engagemang i Rosengård Invest. Målet med Rosengård Invest är att på affärsmässiga grunder bidra till ökad integration, fler arbetstillfällen och ett bättre utnyttjande av den resurs som entreprenörer med icke-svensk bakgrund utgör. För oss är det också en resurs och källa för kunskap om och förståelse för andra kulturer än den svenska.

Vi arbetar aktivt för att vara ett mångkulturellt företag med många nationaliteter och lokal förankring i och förståelse för de länder vi verkar i. Och det gäller såväl kvinnor som män. För inget av det jag sagt här idag hade varit eller är möjligt utan kunniga och engagerade medarbetare med bredd i utbildning och erfarenheter. Att anställa, utbilda, motivera och belöna medarbetare är en av mina viktigaste strategiska uppgifter. Och det är ett område där Trelleborg har utomordentliga traditioner.

Utsikterna för 2012 ger anledning till balanserad försiktighet. Konjunkturen är svårbedömd signalerna talar om en uppbromsning i industrikonjunkturen i Europa en svag uppgång i USA och något dämpad men ändå fortsatt hög tillväxttakt i Kina och flera andra viktiga tillväxtländer. De betydande skuldproblem som drabbat främst länder i södra Europa utgör en stor makroekonomisk osäkerhet som ger anledning till hög vaksamhet. Vi ser också positiva faktorer för efterfrågan som låga räntor, låg inflation och en växande politisk förståelse och aktivitet för att hantera skuldskrisen i Europa. Någon tydlig prognos för Trelleborg för 2012 låter sig inte göras.

2012 har börjat bra för oss men med den osäkerhet som finns på marknaden följer vi utvecklingen noga och förbereder oss för att hantera en volatil marknad. Vilket vi har goda förutsättningar för med en bättre produktportfölj och en bättre struktur och med en ökad närvaro på de växande marknaderna

och en organisation som löpande trimmats genom en rad program för att förbättra verksamheten. Och det goda resultatet 2011 följs nu upp med en bra början på 2012. Vi har kommit en bit på väg men vi har mycket kvar att göra.

Så avslutningsvis vill jag också tacka för ert förtroende att få leda detta fantastiska företag som jag ser fram emot att på ett engagerat sätt få utveckla vidare. Något som för övrigt gäller hela ledningen. Och därmed är jag klar med dagens presentation.

Tack för ordet.