

VD:s anförande vid årsstämman den 24 april 2013

Förändring, liksom kontinuitet, är grunderna för vår framgång. Idag ska jag berätta om hur vi under året fortsatt förändra och förbättra Trelleborgskoncernen med att kontinuerligt arbeta med de strategiska initiativ som varit våra ledstjärnor under de senaste åren. Och hur vi med hjälp av dessa byggt ett starkt och fokuserat polymerföretag. Samt om hur vi med samma initiativ ska arbeta vidare framöver.

Men låt mig börja med att sammanfatta ett händelserikt 2012. Vi hade liksom världen i övrigt ett starkt första halvår som förbyttes till ett svagare andra halvår 2012. Sammantaget blev 2012 dock vårt bästa år någonsin. Det följde på vårt starkaste år innan dess, det vill säga 2011. Som en följd av vårt förbättrade resultat kunde vi också fortsätta stärka vår balansräkning vilket ger oss ökade valmöjligheter när vi fortsätter utveckla koncernen.

Vi fortsatte också att förbättra vår geografiska balans och etablerade eller förvärvade under året inte mindre än nio nya tillverkningsenheter utanför Västeuropa och Nordamerika. Fyra av de nya tillverkningsenheterna finns i Brasilien. I Macaé några timmars körning norr om Rio invigde vi en anläggning som utvecklar och tillverkar olika flytprodukter till offshoreindustrin. I Santana de Parnaíba utanför São Paulo invigde vi ytterligare två tillverkningsenheter. I den ena utvecklar och tillverkar vi slangar för yt- och djuphavsapplikationer inom olja och gas. I den andra, tryckdukar till den grafiska industrin. Ytterligare en tillverkningsenhet för tryckdukar fick vi genom förvärvet av Printec som ligger i Barueri, också den strax utanför São Paulo.

I Bengaluru i Indien invigde vi tre nya tillverkningsenheter. En för högpresterande tätninglösningar den andra för industriell antivibration och den tredje för specialutvecklade formgodskomponenter till olika industrisegment. Nu ska Rajeev Gupta, en av våra medarbetare i Indien, berätta mer om sin verksamhet där [film Indien].

Vi etablerade 2012 också två nya tillverkningsenheter i Kina. Vi invigde en anläggning för lantbruksdäck i Xingtai i Hebei-provinsen. Alldeles i slutet av 2012 växte vi ytterligare i Xingtai då vi köpte en verksamhet för industriella däck. Utvecklingen fortsätter. I början av 2013 etablerade vi ytterligare en ny tillverkningsenhet i Wuxi för att lokalt i Kina tillverka en speciell sorts tätningar, så kallade boots.

Vi genomförde under 2012 också en av koncernens största affärer någonsin genom bildandet av TrelleborgVibracoustic. Bolaget är en sammanslagning av vår och Freudenberg's verksamheter inom antivibration för personbilar och tunga fordon. Året bjöd således på en rad initiativ för att fortsätta utveckla den fjärde etappen i vår resa från ett konglomerat till ett fokuserat polymerföretag.

För att markera att vi nu i många avseenden är ett nytt bolag har vi som ni säkert såg i foajén på vägen in hit uppdaterat vår grafiska profil. Vi har också uppdaterat vårt sätt att presentera oss själva. Den här webbsiten som ni också kunde se i foajén här utanför kommer att lanseras fullt ut under maj månad.

Vår fortsatta utveckling och tillväxt ska primärt komma från organiska initiativ. Även om vi framöver kommer att fortsätta göra kompletterande förvärv, som vi sen kan växa organiskt. Ett sådant exempel är Silcotech med bas i Schweiz som vi förvärvade för att stärka vår position inom precisionstätningar, primärt för medicintekniska applikationer. På så sätt har vi skapat en bas för fortsatt organisk tillväxt inom detta intressanta marknadssegment.

Vi fortsätter att investera i ny teknik och i nya maskiner. Ett bra exempel på det är världens största kalender som vi i början av året började testköra. För att på så sätt kunna bli ännu effektivare samtidigt som vi skötar miljön. Processen som finns i närheten av Milano används för tillverkning av tryckdukar.

Vi har också fortsatt investera mycket i humankapital, internationellt management, lokala chefer och i utvecklingen av lokala marknader.

Det är så vi skapar aktieägarvärde. Vi belönades i början av 2013, vilket ni som följer vår aktie kunnat se, med vårt högsta marknadsvärde hittills. Det framgår tydligt av den här kurvan som sträcker sig mellan 2006 och början av 2013 och som visar bolagets totala marknadsvärde. Vi fortsätter att utveckla bolaget vidare. Eftersom vi i många avseenden är ett nytt starkare bolag har vi också reviderat våra finansiella mål för att visa att vi fortsätter att höja våra ambitioner.

Tidigare talade vi till exempel om 12 procent rörelsemarginal före avskrivningar. Från och med i år är marginalmålet höjt med 3 procentenheter men uttryckt som 12 procent rörelsemarginal efter avskrivningar. Vi har trots en historiskt besvärlig period i världsekonomin sedan 2008 överträffat vårt tidigare marginalmål under såväl 2011 som 2012. Den högre ambitionsnivån ser jag inte som en långsiktig vision utan som något fullt realistiskt och nåbart inom en ganska snar framtid.

Vi fortsätter att arbeta med samma strategiska initiativ som inte bara förbättrat vårt resultat utan också gjort koncernen stabilare. Under de senaste åren har vi förbättrat den geografiska balansen genom att aktivt investera i marknader utanför Västeuropa och Nordamerika. Vi har sedan 2006 flyttat, sålt eller lagt ner mer än 35 tillverkningsenheter i mogna marknader. Samtidigt som vi etablerat nästan 20 nya tillverkningsenheter och ett flertal utvecklingsenheter i andra delar av världen.

Resultatet av våra ansträngningar och investeringar är att vi sedan 2006 ökat vår försäljning med betydande tal i Asien, östra Europa, och Latinamerika. Men även i Nordamerika har vi ökat vår försäljning, för att på så sätt förbättra vår geografiska balans och minska beroendet av enskilda geografier. Och det kommer vi att fortsätta arbeta med.

Som ni ser av bilden har vi växt betydligt i de nya länderna. I Kina till exempel har vi mer än fyrdubblat försäljningen. Vi kommer att fortsätta investera i Indien, Brasilien och Kina som fortfarande är intressanta marknader. Det är nämligen här som tillväxten finns både idag och inom överskådlig framtid. Vi har under senare år också förbättrat vår affärsportfölj som idag har en bättre balans med en jämnare fördelning mellan tidig och sencyklisk industri. Eller mer korrekt uttryckt, att vi har en jämnare fördelning av vår försäljning mellan generell och kapitalintensiv industri.

Vi är kvar med en mindre del inom fordonsindustrin med väl positionerade och globala verksamheter med god lönsamhet. Samtidigt har vi stärkt våra möjligheter att tjäna pengar på en global fordonsindustri genom bildandet av TrelleborgVibracoustic. Bolaget som till lika delar ägs av oss och Freudenberg har idag en försäljning på nästan 15 miljarder kronor. Det är en global marknadsledare och en utmärkt kombination av verksamheter som kompletterar varandra väl vad gäller geografi, produktportfölj och kunder. Låt mig nu få visa en film som presenterar bolagets produkter [film TrelleborgVibracoustic]. Bolaget är idag en självständig enhet utanför vår operationella struktur. Vi följer emellertid utvecklingen noga eftersom vi fortfarande äger halva bolaget. Bland annat är jag själv styrelseordförande i bolaget.

Tillväxten inom för oss attraktiva marknadssegment sker primärt genom organiska initiativ. Kompletterande förvärv är ett alternativt sätt som vi ibland använder för att snabbare skapa en plattform att växa vidare ifrån. Under det senaste verksamhetsåret så förvärvade vi bland annat det brasilianska bolaget Printec som omsätter cirka 250 miljoner. För att på så sätt ytterligare stärka vår redan globalt ledande position inom tryckdukar. I de sista skälvande timmarna 2012 förvärvade vi också Maine Industrial Tire med en försäljning på cirka 600 miljoner. Det är en USA-baserad

verksamhet inom industridäck som är väl etablerad med fabriker i Kina och i USA, som för övrigt är världens två största marknader för industridäck.

Vi kommer att fortsätta förbättra vår produktportfölj genom att stärka vår närvaro inom marknadssegment som offshore olja & gas, infrastruktur, flygindustri, kemisk industri, gruvor, medicinteknik och livsmedel.

Excellensprogrammen som alltid har en hög prioritet inom Trelleborg är fokuserade på strategiska områden som tillverkning, inköp, försäljning och rörelsekapital. För att på så sätt kontinuerligt förbättra vår verksamhet och lönsamhet. Låt mig idag uppehålla mig vid våra säljprocesser. Grunden för vårt säljarbete är lösningar som vi kan leverera tack vare vår polymertekniska spetskompetens. Det vill säga vår förmåga att använda polymerernas egenskaper som till exempel resistens, friktion och elasticitet för att tätta dämpa och skydda.

Vi har också en fördel mot många av våra konkurrenter genom att vi är mer globala och därför kan agera både som en lokal och global partner överallt där vi gör affärer. Vi kan supporta våra globala kunder i hela världen och inte minst hjälpa även de nya snabbväxande lokala företagen i Kina och andra delar av Asien när de växer globalt. Vi har också en djupgående förståelse för de kritiska applikationer våra kunder har att hantera. Med dessa kompetenser kan vi utveckla innovativa och kundspecifika lösningar som hjälper våra kunder att utveckla sina affärer.

Låt mig få visa två exempel. Vår nya unika gummibeläggning för vibrationsdämpare minskar spridningen av giftiga rökgaser i händelse av brand i tågtunnlar. Vi hjälper också läkemedelsbolaget Boehringer Ingelheim att underlätta för astmatiker att andas eftersom våra precisionstätningar spelar en avgörande roll för doseringen i de inhalatorer som de levererar.

Till vårt erbjudande hör också en aktiv kundintegration. Ett område där den tekniska utvecklingen ger nya spännande möjligheter och öppnar upp för nya affärsmodeller. Så erbjuder till exempel Trelleborg Sealing Solutions applikationer online som gör det möjligt för kunderna att själv designa tätninglösningar. Och där vi också erbjuder våra kunder 24 timmars global support när de använder verktyget från vår verksamhet i Bengaluru i Indien. Låt mig visa en film om detta [film Trelleborg Sealing Solutions].

Våra lösningar måste också baseras på goda marknadsinsikter. Det innebär att vi som en värdeskapande partner kan ligga steget före våra kunder och på olika sätt hjälpa dem att utveckla sina affärer, produkter och lönsamhet. Och på så sätt ligga före våra kunders förväntningar på oss.

Vårt erbjudande innehåller ytterligare en dimension som blir allt viktigare. Ansvar för en korrekt bolagsstyrning och en hållbar utveckling. Dessa frågor står högt på styrelsens och ledningens agenda som löpande har att balansera koncernens möjligheter mot ett ansvarsfullt risktagande med hållbarhet i åtanke.

I vårt ansvar ligger också ett korrekt socialt och etiskt uppförande. Vårt inarbetade globala arbetsmiljöprogram *Safety@Work* går vidare för att Trelleborg var vi än finns i världen ska vara en säker och attraktiv arbetsplats. Vi har också en gemensam värdegrund och arbetar för en god etik i alla delar av vår verksamhet. Vår uppförandekod som är väl känd internt är vår viktigaste etiska kompass. En kod som vi kräver att våra leverantörer och partners också ska följa. Vi har nolltolerans mot all slags korruption, diskriminering och tveksamma arbetsvillkor. Sedan lång tid har vi ett väl utbyggt så kallat whistleblowersystem där anställda över hela världen anonymt kan rapportera oegentligheter om det nu skulle finnas några sådana.

För att ytterligare stärka varumärket Trelleborg har vi också under 2012 fortsatt att utveckla våra utbildningsprogram och regelverk mot antikorruption och mutor. Regler som alla våra högre chefer varje år skriftligen måste förbinda sig att följa.

Som ett stort bolag blir vi också alltmer engagerade i utvecklingen av de samhällen där vi verkar. På bilden ser ni några av de organisationer vi stödjer. I fjol visade jag en film om den skola på Sri Lanka som vi är engagerade i. Ni kunde också se den filmen i foajén här idag. Nu vill jag visa ett mer närliggande exempel om hur vi stödjer Ramlösa Södra utanför Helsingborg och deras verksamhet för ungdomar med speciella förutsättningar [film Ramlösa].

Samhällets omställning mot ett mer hållbart samhälle är en av vår samtids största utmaningar. Förbättrade processer där vi kan spara energi och därmed minska vår klimatpåverkan liksom hållbara lösningar för våra kunder är högt prioriterade frågor för Trelleborg. Ett bra exempel på hur vi förbättrar våra processer är vår nya kalender utanför Milano som jag redan nämnt. Den räknar vi med kommer att reducera kemikalieanvändningen i processen med upp till 90 procent. Jag är också stolt över våra lösningar som kan bidra till en hållbar utveckling för vår värld.

Vi minskar bland annat friktion och dämpar tryck och spar på så sätt stora mängder energi med våra kvalificerade lösningar. Ett exempel är våra lantbruksdäck designade för att skona det organiska livet i åkerjorden och öka skörden. Dessutom kan bränsleförbrukningen minska betydligt om våra däck används på rätt sätt. Ökad säkerhet i den alltmer krävande utvinningen av olja och gas i djuphavsmiljöer och skydd av infrastruktur som broar, tunnlar och hamnar är andra områden där våra lösningar gör nytta.

Ledarskap är ett återkommande tema i alla våra excellensprogram. Medarbetarnas kompetens och engagemang är centralt för våra framgångar. Därför arbetar vi också intensivt med utbildning, träning och talent management-program för att attrahera, utveckla och behålla våra kompetenta medarbetare.

Vi arbetar också med mångfaldsfrågor på olika sätt. Framför allt är det viktigt med en bra mix av medarbetare med olika ursprung, olika kulturella och religiösa värderingar och geografiska hemvister som speglar vår globala verksamhet. Och idag är mer än 80 procent av våra operativa chefer av internationellt ursprung. En andel som kommer fortsätta öka. Vi vill samtidigt göra våra kvinnliga medarbetare synligare och arbetar därför intensivt med utbildning och internt mentorskap för att öka antalet kvinnliga medarbetare på ledande positioner.

Vårt arbete med att stärka vår koncern med hjälp av våra strategiska initiativ är inte färdigt. Men vi har kommit en bit på vägen. Och det känns naturligtvis tillfredsställande att vårt förbättringsarbete redan syns i våra böcker. Vi uppnådde vårt bästa resultat hittills 2012. Vår försäljning 2012 ökade något och uppgick till drygt 21 miljarder kronor. En ökning som visar att vi i det relativt besvärliga marknadsläget som rådde främst under det andra halvåret fortsatte att vinna marknadsandelar inom flera viktiga segment. Också rörelseresultatet fortsatte att öka under 2012. Nu till 2,3 miljarder. Rörelsemarginalen steg till 11 procent - vår bästa marginal hittills. Vårt långsiktiga förändringsarbete med fokus på utvalda lönsamma marknadssegment och en bättre geografisk balans slår inte bara igenom i bättre resultat när volymerna ökar. Det ger oss också motståndskraft i sämre tider.

Trots en historiskt mycket hög investeringstakt var även vårt kassaflöde bra tack vare ett intensivt arbete med att på olika sätt optimera vårt rörelsekapital och ett bra resultat. Vi kunde därmed också minska vår skuldsättning och fortsätta förbättra vår soliditet. Och vi har nu en betryggande finansiell styrka som ger oss stora möjligheter att också i fortsättningen offensivt kunna stärka våra positioner. Och dessutom ger styrelsen möjlighet att föreslå stämman en höjd utdelning till 3 kronor per aktie.

Värdet på en Trelleborgaktie ökade under 2012 betydligt mer än börsens index för börsens 30 största bolag. Bakom den positiva kursutvecklingen ligger naturligtvis det förbättrade resultatet. Men vårt

förändringsarbete de senaste åren har också ökat kapitalmarknadens intresse. Jag tror aldrig att vi, på olika sätt, har träffat så många investerare som under 2012. Fler analytiker än någon gång tidigare bevakar nu Trelleborg. Under 2012 började till exempel två nya internationella banker, Berenberg och Citigroup, att följa oss. Vi har under året också utvecklat en ny innovativ app som snabbt och enkelt ger er investerare tillgång till all finansiell information om Trelleborg. Vi är bland de första i Europa att använda detta nya sätt att aktivt kommunicera med våra ägare och investerare. Den kan ni ladda ner gratis från Appstore och Google Play. Där kan ni till exempel redan nu läsa vår rapport för det första kvartalet som vi publicerade för några timmar sedan.

I den rapporterar vi ett starkt första kvartal trots en svagare extern marknadsutveckling. Nettoomsättningen minskade med 6 procent. Omsättningen var lägre inom de flesta av koncernens verksamheter men i linje med eller något bättre än den generella marknadsutvecklingen.

Rörelseresultatet exklusive TrelleborgVibracoustic uppgick till 639 miljoner. Det är en minskning med 4 procent i förhållande till motsvarande period föregående år. Minskningen beror till fullo på valutaeffekter i samband med omräkning av våra utländska enheters resultat. Utan dessa hade vi ökat vårt rörelseresultat. Den lägre försäljningen och valutaeffekter påverkade således rörelseresultatet negativt medan en förbättrad kostnadseffektivitet påverkade resultatet positivt. Rörelsemarginalen stärktes och uppgick till 11,8 procent vilket är den bästa marginalen hittills för ett första kvartal. Läger vi till rörelseresultatet från vår andel av resultatet för TrelleborgVibracoustic ökade vårt rörelseresultat till 749 miljoner. Och marginalen ökade till 13,9 procent.

Bakom vår starka resultatutveckling ligger en koncern i ständig förbättring med en flexibel kostnadsbas som kan anpassas efter rådande konjunktur, ledande positioner inom attraktiva marknadssegment och en bättre geografisk balans ger oss handlingsfrihet för framtiden.

Någon tydlig prognos för helåret låter sig inte göras för Trelleborg. Osäkerheten i våra marknader är fortsatt betydande, framförhållningen är fortsatt kort även om vi ser vissa tecken på förbättrad stabilitet. Men vi följer noga utvecklingen och har en god beredskap för skilda scenarion. Vilket jag tycker att vårt resultat under det första kvartalet i år visar.

Jag hoppas att jag idag har lyckats förmedla att vi har en operativ styrka och en finansiell stabilitet som ger oss goda möjligheter att verka även under mer utmanande tider. En styrka som naturligtvis också ger oss ett offensivt handlingsutrymme i en bättre konjunktur.

Vi har åstadkommit mycket under de senaste åren. Men vi är långt ifrån nöjda. Så jag och alla mina medarbetare fortsätter oförtrutet arbeta vidare med samma strategiska prioriteringar som tidigare för att göra vår koncern ännu starkare och bättre.

För förändring liksom kontinuitet är som jag inledningsvis sa grunderna för vår framgång. För det fortsatta arbetet är jag väl motiverad. Men också tacksam för det förtroende som visas oss.

Tack för ordet.