

VD:s anförande vid årsstämman den 23 april 2014

2013 gav oss återigen ett kvitto på att vårt långsiktiga arbete för att skapa ledande positioner med många små vardagsförbättringar kombinerat med löpande förbättringar av vår struktur ger resultat. Det arbete som vi har genomfört för att göra Trelleborg till en fokuserad polymerkoncern kommer jag inledningsvis att kommentera, liksom vårt arbete för att fortsätta stärka våra positioner inom väl utvalda segment. Jag ska också kort kommentera ett fortsatt förbättrat utfall för 2013, som blev vårt lönsammaste år hittills. Och jag ska adressera en av våra större utmaningar - att behålla och rekrytera rätt kompetens och medarbetare. Som traditionen bjuder ska jag som avslutning kommentera utfallet för det första kvartalet 2014, som vi publicerat tidigare idag. En rapport som verkar ha blivit väl mottagen.

Men låt mig börja med att kommentera vår resa. Från att ha varit ett konglomerat så sent som i början på 2000 talet till dagens fokuserade polymerkoncern. Idag är vi en världsledande leverantör av specialutvecklade polymerlösningar som tätar, dämpar och skyddar kritiska applikationer i krävande miljöer. Lösningar som på olika sätt accelererar kundernas utveckling på ett långsiktigt hållbart sätt.

Bakom våra framgångar ligger ett kontinuerligt och konsekvent arbete med vår strategi att skapa ledande positioner inom utvalda segment med hjälp av strategiska hörnstenar. Där varje hörnsten inte bara stödjer vår strategi enskilt utan också samverkar med varandra.

Vi ser hur vår utveckling till en fokuserad polymerkoncern förbättrat vårt resultat. Vinsten per aktie exklusive jämförelsestörande poster, som är det som vi primärt värderas utifrån på lite längre sikt, har mellan 2009 och 2013 ökat markant och uppgick 2013 till 7,40 SEK. Det återspeglas också i vårt marknadsvärde som tydligt utvecklats positivt över samma tid.

Den första hörnstenen vi arbetat med och fortsätter att arbeta med är förbättringen av vår geografiska balans. Sedan 2005 har vi sålt, flyttat eller lagt ner ett 40-tal produktionsenheter i Västeuropa och Nordamerika. Samtidigt har vi etablerat eller gjort betydande uppgraderingar av ett 20-tal enheter utanför dessa regioner. För att på så sätt följa kunderna i deras globalisering men också för att utveckla lokala kundrelationer som kan bli globala. Samtidigt har vi förbättrat vår kostnadsstruktur och vi har idag färre och effektivare enheter. Det är ett bra exempel på hur våra strategiska hörnstenar samverkar.

Idag är vi ett globalt företag verksamt i 45 länder utanför Sverige. Där arbetar 91 procent av våra anställda. Vi är också globala ur andra perspektiv. Till exempel arbetar 92 procent av våra högre operativa chefer utanför Sverige. Idag kommer endast 6 procent av vår försäljning från Sverige. Västeuropa, som svarar för drygt halva vår försäljning, är även om resten av världen växer fortare, fortfarande en viktig marknad för oss. Det råder emellertid ingen tvekan om att tyngdpunkten i den globala ekonomin förskjuts alltmer österut mot Asien, om än i lite lägre takt än tidigare. För det är därifrån och från andra länder utanför Nordamerika och Västeuropa den dominerande delen av den globala tillväxten även fortsättningsvis förväntas komma.

Vi har därför ambitionen att fortsätta öka vår närvaro på dessa marknader och att, utan att precisera en tidshorisont, framöver ha 40 procent av vår försäljning i Västeuropa 20 procent i Nordamerika och 40 procent i resten av världen. Det är med den övergripande ambitionen vi bygger vår verksamhet.

Globaliseringen av vår verksamhet vill jag understryka handlar inte bara om att flytta tillverkning och försäljning. För oss handlar det om att utveckla alla våra verksamheter och funktioner och lokalisera dem till platser där vi växer, kan rekrytera rätt kompetens och där uppgiften kan utföras bäst. Så har vi till exempel samlat vårt globala designcenter för marina fendrar till Ahmedabad i Indien där all basdesign av våra fendersystem numera sker. I Indien, i Bengaluru, har vi också lagt vårt globala digitala utvecklingscenter. Där utvecklar vi våra digitala verktyg. Bland annat de appar som är viktiga i vår interaktion med kunderna och som jag strax skall återkomma till.

Utvecklingen av de i Brasilien vanligaste marina oljeslangarna samlar vi till Santana de Parnaíba strax utanför São Paulo eftersom det är en av de viktigaste marknaderna för just dessa produkter. I Wuxi, Kina, har vi en allt större del av vår globala utveckling av industriella antivibrationssystem. De har varit så framgångsrika att de belönats med vårt interna årliga pris *Best Innovation of the year*, som vi delar ut till årets bästa innovation i koncernen, för en lösning som inte bara tar bort vibrationer i grävskopor utan också håller fast hytten i händelse av olyckor, vilket sparar pengar och förbättrar funktionen för våra kunder. Vi har också ett alltmer globalt perspektiv för flera av våra administrativa processer. Så har vi till exempel etablerat en global legal support för vissa juridiska ärenden till Indien där vi kan rekrytera kompetenta och ambitiösa medarbetare med ett stort globalt intresse.

En annan av våra hörnstenar är vår förbättrade affärsportfölj. Vi har lämnat verksamheter eller segment som vi inte bedömer som attraktiva eller där vi inte har eller bedömer oss kunna nå en ledande position. Inte minst inom fordonssektorn har vi mellan 2007 och 2012 lämnat ett antal verksamheter som till exempel bromsslangar, kylarslangar samt luft- och gasfjädrar.

Slutsteget i vår strategiska utveckling av fordonssektorn tog vi 2012 då vi bildade TrelleborgVibracoustic genom att slå ihop vår antivibrationsverksamhet för lastbilar och personbilar med Freudenberg's motsvarande verksamhet. Bolaget ägs till lika delar av oss och Freudenberg. TrelleborgVibracoustic, med nästan 9 000 medarbetare i 18 länder, är idag ett globalt världsledande företag som erbjuder marknadens mest kompletta produktsortiment och som har alla de stora biltillverkarna som kunder i alla delar av världen.

Som ett resultat av fusionen och en lyckosam integration levererar TrelleborgVibracoustic idag en klart bättre marginal än den som vi kunde leverera före fusionen. Rörelsemarginalen har ökat från det tidigare Trelleborg Automotive AVS genomsnittliga 3,5 procent åren före bildandet till TrelleborgVibracoustics 7,3 procent 2013. I den kvartalsrapport som vi publicerat för några timmar sedan har marginalen ökat till 8,6 procent.

Men det finns ytterligare förbättringar att hämta genom att fortsätta öka den globala närvaron, utveckla nya produkter, effektivisera produktionen och förbättra inköpsrutinerna. Vi har också utvecklat vår portfölj utanför fordonssektorn. Vi har till exempel utvecklat segmentet *float over bearings* som är ett lager som dämpar stöten när en oljeplattform placeras på sina ben ute till havs. En komplex produkt som ska fånga upp tusentals ton och därför betingar ett värde av tiotals miljoner kronor per projekt.

Ett annat segment som vi utvecklat är Life Science som på bilden illustreras med medicinska tätningar där tillverkningen sker i rena och helt dammfria miljöer, så kallade renrum, mycket långt ifrån den gamla tidens gummifabriker. Vi har också utvecklat en applikation med polymersbelagda vävar för räddningsändamål, där för övrigt en del av utvecklingen sker på orten Trelleborg. Den rutschkana som är tillverkad av våra vävar och som var livsavgörande vid evakueringen av passagerarna i det plan som havererade i Hudsonfloden utanför New York 2009.

Dessa exempel visar hur vi tänker när vi inom en teknologi identifierar ett attraktivt segment på en definierad geografisk marknad. Segment som vi primärt utvecklar organiskt genom ett fokuserat dagligt arbete.

Men för att snabbare etablera oss eller stärka våra positioner på utvalda segment gör vi ibland kompletterande förvärv. Det är en central aktivitet och vi arbetar kontinuerligt med intressanta nya förvärv som kan utveckla vår affär. Mellan 2007 och 2012 har vi köpt ett antal verksamheter som kompletterade och stärkte våra redan bra positioner. Detta är någon som vi fortsätter med.

Under 2013 förvärvade vi fyra verksamheter. Vi förvärvade Sea System Technology som kompletterar vår position inom marina docknings- och förankringssystem och en distributör av industridäck i Holland, Industriebanden Beheer. Ett annat förvärv 2013 är Ambler Technologies i England som är ett nischföretag inom offshore olja & gas. Vi har också förvärvat en verksamhet inriktad mot kryoteknik för marina slangsystem för att kunna förbättra vårt erbjudande för omlastning av flytande naturgas som ett komplement till vår redan goda position för marina oljeslangar.

I år har vi förvärvat 51 procent av amerikanska Max Seal som levererar rörtätningar till de amerikanska marknaderna samt en distributör av industridäck i Italien som heter Pircher Alfred. Tidigare idag aviserade vi förvärvet av Superlas med bas i Turkiet men med global närvaro som levererar dornbyggda industrislangar för många olika marknader och applikationer och har en årlig försäljning på cirka 400 miljoner kronor. På så sätt har vi förbättrat och kommer att fortsätta förbättra vår struktur och produktportfölj.

Men redan nu är vår verksamhet bättre balanserad. Jämfört med 2010 då personbilar stod för en betydande del av vår omsättning har vi uppnått en bättre balans i vår marknadssexponering. Idag svarar personbilar för en mindre del av Trelleborgskoncernens omsättning och är dessutom koncentrerad till lönsamma globala nischer där vi gärna finns kvar. Vi har också fått en bättre balans mellan mer generell industri och en mer kapitalintensiv industri vars efterfrågan ofta balanserar varandra. I dag är vi inom ramen för den mer kapitalintensiva industrin verksam på fem attraktiva marknadssegment. Våra sammanlagt sju fokuserade marknadssegment har olika drivkrafter som gör dem attraktiva för oss.

Inom generell industri, koncentreras till exempel den globala tillväxten alltmer till vissa marknader och kunder. Där det gäller för oss att välja rätt. Förmågan att som global partner kunna tillgodose lokala behov genom kundanpassade helhetslösningar blir allt viktigare för att kunna skapa värde långsiktigt för våra kunder. Det är drivkrafter som gör segmentet intressant för oss.

En ökande befolkning ger en ökande energiefterfrågan. Prospektering efter olja och gas sker på allt djupare vatten och på mer avlägsna platser. Det ökar komplexiteten i utvinningen. Och ställer krav på allt mer avancerad teknik som tryggar en säker och effektiv energiproduktion i dessa krävande miljöer. Dessa drivkrafter gillar vi och anpassar oss efter dem.

Med allt fler globala transaktioner och urbana miljöer ökar kraven på rörlighet för människor, varor och tjänster. De ökande transportbehoven och krav på mindre miljöpåverkan kräver ny effektiv teknik och mer avancerade transportlösningar. Drivkrafter som passar vårt erbjudande till våra kunder.

Urbanisering och ekonomisk utveckling driver på utbyggnaden av infrastruktur med nya vägar, järnvägar, flygplatser, hamnar, broar, tunnlar och allt större byggnader. Inte minst drivs utvecklingen av tillväxtländerna, där befolkningen växer. För det behöver företag som konstruerar och driftar infrastrukturprojekt slangar, tätningar, lager och andra lösningar som tätar, dämpar och skyddar. Och som vi kan tillhandahålla.

Med ökande befolkning följer behovet av ett effektivare jordbruk. I vissa delar av världen kräver detta en snabbare övergång från manuella till mekaniska lösningar. I andra delar av världen kräver det en industrialisering av jordbruket för att öka produktiviteten. Detta tillsammans med ett ökat behov av alternativ energi såsom biobränslen är viktiga drivkrafter för lantbrukssektorn som passar våra kvalificerade däck och slangar och andra lösningar för segmentet.

En ökande globalisering ökar resandet. Med tillväxtländerna som övergripande katalysator ser vi hur investeringarna i nya flygplan ökar. Samtidigt blir bränslesnålare teknologi allt viktigare när konkurrensen mellan flygbolagen växer. Våra innovationer säkerställer flygsäkerheten, förbättrar passagerarnas komfort och minskar operatörens kostnader.

Den globala tillväxten inom fordonsindustrin blir allt mer polariserad med tillväxtländer och olika utveckling för olika kunder som katalysatorer. En ökande andel globala tillverkningsplattformar kräver en full global närvaro vilket driver behovet av specialisering. Dessa drivkrafter passar våra lösningar och positioner för fordonsindustrin.

På dessa områden identifierar vi segment utifrån tekniska och geografiska dimensioner och fokuserar på de segment som vi finner attraktiva och där vi kan bli ledande.

Genom våra strategiska hörnstenar har vi lyckats etablera ledande positioner inom ett antal attraktiva segment på kontinental eller global nivå. Vi arbetar också ständigt med att ständigt förbättra våra processer som ökar våra intäkter, sänker våra kostnader och minskar vår kapitalbindning.

Vi är en decentraliserad organisation med självständiga chefer för alla våra enheter. Beslut och utveckling ska drivas av de som är närmast affären. Men för att säkerställa en operationell effektivitet i hela koncernen och utnyttja alla goda idéer och initiativ har vi utvecklade program som på ett systematiskt sätt utbyter idéer, inspirerar och utbildar våra olika enheter samtidigt som de får tillgång till verktyg för att genomföra förbättringar i sina respektive verksamheter.

Med Sales Excellence-programmet utvecklar vi ett samordnat och kraftsamlat försäljningsarbete inte minst vad gäller särskilt utvalda geografiska marknader och segment. Med programmet Purchasing Excellence bygger vi gemensamma och bättre inköpsprocesser och regler. Med programmet Working Capital Excellence arbetar vi med kapitalrationalisering för att minska vår kapitalbas. Sedan flera år tillbaka har vi också arbetat med Manufacturing Excellence för att skapa en tillverkning i världsklass. Med vårt konsekventa strategiska arbete har vi löpande förbättrat vår rörelsemarginal.

Den ökade lönsamheten tillsammans med den nyemission vi gjorde 2009 har också förbättrat vår finansiella bas. Vår skuldsättningsgrad som 2008 uppgick till 124 procent hade vid fjolårets utgång minskat till 38 procent. Det ger oss större rörelsefrihet och goda förutsättningar för fortsatta förbättringar och investeringar. Parallellt med att vi finansierat vår utveckling och stärkt vår finansiella bas har vi också kunnat lämna en allt högre utdelning till ägarna. Under 2013 kunde vi redovisa fortsatta resultatförbättringar.

Trots att marknadsvillkoren under 2013 inte var de allra bästa kunde vi redovisa en mindre ökning av vår försäljning. Från 21,3 till 21,5 miljarder kronor. Vårt rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster ökade från 2,3 till 2,6 miljarder kronor. Därmed kunde vi redovisa den förbättrade rörelsemarginalen på 12,2 procent. Lägger vi till resultatandelarna från TrelleborgVibracoustic ökade rörelseresultatet till nästan 3 miljarder kronor. Det motsvarade en ökning med 21 procent. Exklusive TrelleborgVibracoustic blev ökningen 12 procent.

Faktum är att 2013 var vårt mest lönsamma år hittills. Vi slog därmed 2012 och 2011 som innan dess var våra bästa år. I princip alla affärsområden bidrog till den positiva utvecklingen vad avser rörelsemarginal och avkastning. För det vill jag gärna ta tillfället i akt och tacka alla medarbetare som i år liksom tidigare gjort ett fantastiskt arbete.

Nu fortsätter vi vårt arbete med att skapa ledande positioner inom attraktiva segment från vår position som världsledare inom specialutvecklade polymerlösningar som vi under året utvecklat vidare genom att förbättra vår geografiska balans, vår affärspportfölj, våra marknadspositioner och vår marginal och finansiella ställning. Och vi ska även fortsättningsvis uppfattas som ett ledande bolag som erbjuder såväl befintliga som nya kunder unika och allt mer kompletta och avancerade kundspecifika helhetslösningar för krävande miljöer som inte tillåter några misslyckanden.

För att kunna visa hur detta kan se ut i verkligheten så vill jag visa er en film om ett projekt där vi under året medverkat. Den turkycypriotiska befolkningen har länge haft problem med färskvattenförsörjningen men nu är problemet åtgärdat där en lösning från oss spelar en central roll (film). Ett liknande Trelleborgprojekt återfinns numera också i Azerbajdzjan.

Vi bygger vår verksamhet på fem kärnkompetenser: Två är mer att betrakta som stödjande.

Vår Polymertekniska spetskompetens. Vi är en föregångare inom såväl tillämpad polymerteknik som materialteknik på de områden där vi valt att närvara. Vår Lokala närvaro och globala räckvidd. Våra lokala team drar fördel av vår globala styrka och kompetens närhelst det behövs. Detta är en fördel som vi har jämfört med många av våra konkurrenter som är mer lokala eller regionala.

De tre andra handlar om hur vi möter våra kunder och ökar våra intäkter. Applikationsexpertis innebär att vi har en djupgående förståelse för de utmaningar våra kunder har att hantera. Till vår kärnkompetens hör också Affärsacceleration. Vi levererar lösningar baserade på marknadsinsikter som bidrar till bättre affärer för våra kunder genom att sänka deras kostnader men också genom att hjälpa dem att skapa nya intäkter.

Vår femte kärnkompetens handlar om kundintegration. Vi har ett tätt samarbete med kunder i en mångfald kanaler där den övergripande ambitionen är att göra det lätt för våra kunder att göra affärer med oss. En alltmer digitaliserad värld skapar nya möjligheter att kommunicera med våra kunder. Och det är ett område där vi lägger mycket resurser för att ligga i framkant av utvecklingen.

Låt mig få visa ett exempel på hur Trelleborg Wheel Systems till exempel arbetar med appar, som är en allt vanligare metod för kundintegration (film).

Vi interagerar för övrigt också digitalt med våra investerare och har sedan länge en innovativ app som snabbt och enkelt ger er ägare och alla andra investerare tillgång till all relevant finansiell information om Trelleborg. Har ni inte redan gjort det så tycker jag att ni ska ladda ner den från Appstore eller Google Play.

Idag är appar lätta att producera och kostar allt mindre att ta fram och blir därmed vanliga, men kraftfulla verktyg. Vi har appar för många olika applikationer. Ibland utvecklas de för en mycket liten kundgrupp som t ex vår app för val av tätningar för landningsställ för flygplan där vår globala målgrupp är färre än 1 500 personer.

Andra appar är mera generella, som vår app för konvertering av alla typer av mått och storheter. Den har varit en enorm framgång för oss med mer än 1 miljon nerladdningar och är just nu den mest nerladdade konverteringsappen på Apple store. Den har också legat på olika topplistor för de mest nerladdade apparna. Och det är bland annat mot det snabbt växande utbudet av appar som ni ska se vårt utbyggda center för digitala lösningar i Indien, som jag nämnde tidigare.

En av tidens större utmaningar är att rekrytera, och för den delen behålla, rätt medarbetare på rätt plats. Det gör skillnad nu och kanske ännu mer i framtiden. Kompetenta och engagerade medarbetare är därför centralt för våra framgångar. I Västeuropa går vi mot en kris i försörjningen av nya ingenjörer när 40- och 50-talisterna går i pension och antalet nyutexaminerade ingenjörer samtidigt minskar.

Därför arbetar vi också intensivt med internutbildning, träning och allmänna talent management-program för att utveckla och behålla våra kompetenta medarbetare. Vi fortsatte under 2013 vår satsning på utbildning och investerade då mer än någonsin i detta. Bland annat lanserade vi Trelleborg Group University. Där samlar vi ett brett utbud av program och kurser inom områden som ledarskap, produktion, inköp och försäljning.

Vi har ambitionen att ha en för vår verksamhet så bred och representativ mångfald som möjligt. Och vi arbetar, eftersom det stärker vår affär, med mångfaldsfrågor på flera olika sätt. Vi vill ha medarbetare med olika bakgrund som kan bidra med sina erfarenheter och sitt kunnande om sina respektive marknader och de förutsättningar som gäller där. Idag är som jag nämnde tidigare 92 procent av våra operativa chefer icke svenskar så ur ett geografiskt perspektiv har vi kommit en bit på vägen. Men att öka den internationella prägeln på Trelleborg ytterligare tycker jag är en av våra viktigare ambitioner även framåt.

Vi vill också ha en större andel kvinnor bland högre chefsbefattningar. Idag är 11 procent av våra högsta chefer kvinnor vilket inte är tillräckligt, men andelen kommer att öka. Vi arbetar kontinuerligt och konsekvent med en rad aktiviteter och satsningar som till exempel planeringssamtal, karriärplanering och mentorprogram som speglar vår ambition. Och på nivån under det allra översta toppskiktet är andelen kvinnor redan 30 procent. Betraktar vi frågan ur ett åldersperspektiv, vilket är viktigt för framtida rekryteringar, så har andelen kvinnor ökat till 33 procent.

Vår förmåga att rekrytera kompetenta medarbetare är också starkt knutet till förtroendet för Trelleborg och vårt samhällsansvar. Det gäller kanske just nu primärt i de västeuropeiska länder som har råd att hålla sig med den lyxen. Men jag hoppas och tror att en större del av världen kan göra det i en inte alltför avlägsen framtid.

Vår företagskultur präglas därför av respekt för människors olikhet, trygga arbetsförhållanden, hållbarhet i olika dimensioner och en effektiv hantering av de resurser vi använder. Vi

uppmuntrar till engagemang, ansvarstagande och god etik i alla relationer. Vi har givetvis nolltolerans mot all slags korruption, diskriminering och tveksamma arbetsvillkor.

Som stöd för våra ambitioner och för att fortlöpande förbättra oss har vi ett antal ramverk: En korrekt bolagsstyrning som löpande har att balansera koncernens möjligheter mot ett risktagande med hållbarhet i åtanke. Vi har en gemensam värdegrund och vår uppförandekod som är väl känd internt är vår viktigaste etiska kompass.

Samhällets omställning i riktning mot hållbarhet är en av vår samtids största frågor. Förbättrade processer där vi kan spara energi och därmed minska vår klimatpåverkan är givetvis prioriterat. Men framför allt är jag stolt över att våra lösningar som också skyddar människor och miljö och infrastruktur kan bidra till en hållbar utveckling för vår värld. Hållbara lösningar som vi samlar under namnet Blue Dimension för att tydliggöra det som våra lösningar skapar.

Ett exempel på det är de däck som vi utvecklar till allt tyngre traktorer, som man kanske normalt inte kopplar till hållbarhet. Här står Blue Dimension för lägre bränsleförbrukning och en minskad arbetstid genom ett oslagbart grepp när traktorn rör sig över åkern. Ökade skördar genom minskad jordpackning genom intelligenta däckmönster. Och ökad komfort för föraren genom en mjukare framfart i traktorn.

Sammanfattningsvis så levererade vi som en fokuserad polymerkoncern 2013 en fortsatt förbättring av våra marginaler. Ständiga förbättringar i små steg och strategisk kontinuitet är grunden för vår framgång. Vi fortsätter med samma övergripande inriktning och strategi att skapa ledande positioner som vi fortsätter att utveckla inom attraktiva marknadssegment med samma strategiska hörnstenar som tidigare. Som bygger på att vi har rätt medarbetare.

Även under första kvartalet kunde vi redovisa fortsatta förbättringar. Vår omsättning ökade i kvartalet med 4 procent. Rörelseresultatet ökade med ännu mer, med hela 22 procent. Vilket gjorde att marginalen ökade till 13,9 procent. Vårt högsta rörelseresultat och vår högsta marginal hittills i ett enskilt kvartal. Till vårt resultat kan vi också lägga vår resultatandel i TrelleborgVibracoustic som också utvecklades mycket väl under första kvartalet 2014 och kunde visa ett rekordresultat i ett enskilt kvartal. Så sammantaget blev första kvartalet en mycket bra start på 2014.

Med det tackar jag för uppmärksamheten.