

## VD:s anförande vid årsstämman den 21 april 2016

2015 fick vi återigen ett kvitto på att vår långsiktiga ambition att skapa ledande positioner i utvalda segment ger resultat. För även 2015 gjorde vi vårt bästa år när vi levererade det högsta rörelseresultatet hittills. Så vi fortsätter att utveckla vår koncern och skapa ledande positioner inom attraktiva segment, primärt genom att fortsätta att investera i ny teknik, nya segment och geografier. Och vi gör det som en världsledande global leverantör av specialutvecklade polymerlösningar som tätar, dämpar och skyddar kritiska applikationer i krävande miljöer.

Lösningar för att täta handlar om att hålla tätt mellan två ytor, statiska eller i rörelse, och samtidigt separera olika vätskor, gaser eller andra medier från varandra. Som till exempel de tätningssystem som säkerställer att livsmedel och drycker inte förorenas under förädlingsprocessen.

Lösningar för att dämpa handlar primärt om att absorbera energi eller rörelse och på så sätt minska vibrationer och ta bort ljud. Så kan till exempel dämpande lager minska vibrationer och buller i alla sorters maskiner, bilar och tåg.

Lösningar som skyddar människor, miljö och investeringar så att de står emot inverkan av yttre krafter. System som skyddar rörledningar mot virvelströmmar till havs eller lantbruksdäck som skyddar åkerjorden är exempel på våra skyddande lösningar.

Den polymerteknologi vi erbjuder kan andra ibland också leverera. Men det är det värde vi skapar för våra kunder som skiljer oss från våra konkurrenter och gör oss unika och får våra kunder att välja oss. Vår polymertekniska kompetens tillsammans med vår lokala närvaro i kombination med en global räckvidd skapar en stabil grund som är central när vi förflyttar oss mot alltmer avancerade lösningar. Lösningar som bygger på vårt kunnande om våra kunders applikationer och ett nära samarbete med kunderna i tidiga utvecklingsfaser som gör att kundernas affärer utvecklas och som gör oss till en affärsaccelerator för våra kunder.

Vår strategiska inriktning ligger fast. Vi fortsätter att fokusera på ledande positioner i utvalda segment. Strategin stöds operativt av fyra samverkande hörnstenar som vi sedan flera år löpande arbetar med.

En prioriterad uppgift är att förstärka närvaron på utvalda marknader utanför Västeuropa och Nordamerika för att förbättra vår geografiska balans och exponering, och på så sätt komma närmare våra kunder i växande och lönsamma segment och delta i deras globalisering. Samtidigt som vi utvecklar lokala kundrelationer som snabbt kan utvecklas till att bli globala när till exempel kinesiska och indiska företag expanderar i Europa och Nordamerika. Mellan 2006 och 2015 har vi minskat Västeuropas andel av vår försäljning från 68 till 48 procent. Nordamerikas andel av vår omsättning har vi ökat från 17 till 24 procent. Men framför allt har vi ökat vår närvaro i marknader som Asien, Latinamerika och de europeiska länderna utanför Västeuropa, och därigenom ökat dessas andel av vår omsättning från 15 procent 2006 till 28 procent 2015. Långsiktigt så strävar vi efter att ha 40 procent av vår omsättning i dessa länder. Lika mycket som i Västeuropa och sedan 20 procent i Nordamerika.

Globaliseringen av vår verksamhet handlar om att finnas på rätt plats med rätt verksamhet. Att löpande förbättra vår struktur genom att utifrån de trender vi ser placera våra olika funktioner till platser där vi finner attraktiva segment och där uppgiften bäst kan utföras, där vårt erbjudande kan utvecklas och där vi kan rekrytera rätt kompetens och växa. Det innebär att vi i vissa fall flyttar en enhet till en annan geografisk marknad. I andra fall att vi uppgraderar eller utvecklar en befintlig verksamhet. Så har vi som jag tidigare berättat stängt ett stort antal fabriker i väst och uppgraderat eller byggt nya bättre anpassade enheter på mera intressanta marknader. Detta är en ständigt pågående process för att hela tiden förbättra såväl vår struktur som vår geografiska balans. Resan fortsätter och bland annat har vi på styrelsemötet tidigare idag beslutat att bygga en ny fabrik för fordonsbälgar i Wuhan i Kina.

Vi fortsätter också att löpande optimera vår affärsportfölj. Vi förbättrar kontinuerligt våra positioner genom att aktivt utvärdera hur marknader, kunder och applikationer förväntas att utvecklas i framtiden så att vi längs vägen tidigt kan bestämma vilka områden vi vill verka inom och vad vi behöver göra för att bli långsiktigt framgångsrika. Vi har till exempel noterat att verksamheter med stora gaffeltruckflottor dels blir alltmer globala dels att kunderna tenderar att vilja leasa sina truckar istället för att köpa dem för att få en mer rörlig kostnadsbas. Det innebär att man även vill hyra eller leasa däcken. Vilket i sin tur ställer krav på kontinuerlig kontroll och underhåll av däcken. En utveckling som kommer att förändra stora delar av marknaden för industridäck. Därför har vi utvecklat Interfit-konceptet som gör att vi genom kontroll, underhåll och med I-rent som underlättar finansieringen av industridäck kan förbättra vårt erbjudande och erbjuda något unikt till aktörer med större gaffeltruckflottor, och genom att vara tidigt ute med vårt erbjudande så skapar vi en konkurrensfördel som är svår att hämta in.

Vi har idag också en bättre balanserad marknadsmix med en exponering mindre beroende av fordonsindustri och med god balans mellan generell och kapitalintensiv industri vars efterfrågan ofta balanserar varandra. Inom våra olika marknader arbetar vi fortlöpande med att optimera vår portfölj av olika kunder, produkter och lösningar. Det innebär ibland utfasningar av vissa segment och produktområden. Men framförallt investerar vi i attraktiva segment där vi har eller kan nå konkurrensfördelar, en ledande position och skapa tillväxt och lönsamhet.

Vi fortsätter också att löpande utveckla oss själva för att vi ska bli bättre, mer effektiva och i slutändan öka värdet för våra kunder. Och därmed också för oss aktieägare. Internt arbetar vi mycket aktivt med våra Excellence-program för att ständigt utveckla, förbättra och sprida best practice för våra viktigaste kärnprocesser tillverkning, inköp, kapitalhantering och försäljning. Det är en investering i olika verktyg och hjälpmedel men framförallt i utvecklingen av våra medarbetare som till stor del sker inom ramen för Trelleborg Group University. Där under 2016 mer än 5 000 av våra anställda kommer att delta i en eller annan form.

Vårt strategiska arbete syns också i det under 2015 förbättrade ekonomiska utfallet. Försäljningen helåret 2015 ökade med 10 procent till nästan 25 miljarder. Den organiska försäljningen minskade som en följd av en utmanande marknad med 2 procent. Det underliggande rörelseresultatet ökade med 7 procent till drygt 3,2 miljarder. Det högsta i vår historia. Rörelseresultatet inklusive Vibracoustic men exklusive jämförelsestörande poster ökade med 13 procent till drygt 3,7 miljarder. Våra förbättringar fortsätter också att speglas i vår vinst per aktie som exklusive Vibracoustic och jämförelsestörande poster markant ökat mellan 2009 och 2015 då den uppgick till 8,39 per aktie.

Vi kunde också i beaktande av den rådande marknaden inleda 2016 med ett till stora delar tillfredställande resultat. Marknadssituationen generellt har inte förändrats märkbart under årets första månader. Vi ser fortsatt en mer utmanande situation för offshore olja & gas. Det är fortfarande tufft i framför allt Sydamerika och vi ser fortfarande en svag generell industri i alla flertalet globala marknader framför allt inom den mer kapitaltunga sektorn. Jordbruksmarknaderna på båda sidor av Atlanten är fortsatt nedtryckta. Medan bil- och flygindustrin är fortsatt är de marknadssegment som utvecklas bäst. Försäljningen under första kvartalet 2016 minskade med 4 procent och uppgick till drygt 6 miljarder. Den organiska försäljningen minskade med 4 procent medan strukturförändringar bidrog positivt med 2 procent. Valutakursförändringarna bidrog negativt med 2 procent. Mot bakgrund av detta är det ett styrkebesked att vi ändå kan leverera vårt bästa rörelseresultat för ett första kvartal. Exklusive jämförelsestörande poster ökade det med 1 procent till 841 miljoner. Vilket motsvarar en rörelsemarginal på nästan 14 procent.

Våra resultat stärker tron på vår strategi att fokusera på ledande positioner i utvalda segment. Vi har haft och fortsätter att ha ett starkt operationellt fokus för att fortsätta förbättra och utveckla både befintliga och nya verksamheter och säkerställa en fortsatt effektivitet och tillväxt i Trelleborgs alla delar. Ett arbete som framför allt satt sina spår i en växande rörelsemarginal. 2009 omsatte vi cirka 27 miljarder och genererade en marginal om drygt 4 procent. Då initierade vi en strategisk översyn av koncernen och framför allt då av den verksamhet som riktade sig mot bilssektorn. 2011 hade försäljningen ökat med cirka två miljarder till drygt 29 miljarder och rörelsemarginalen till 9 procent. Då hade vi under 2010 på olika sätt sålt

verksamheter inom bland annat slangar till bilar som på årsbasis tillsammans omsatte cirka 1,4 miljarder. Under 2011 avyttrade vi verksamheter inom gasfjädrar och bromsslangar till personbilar och en taktäckningsverksamhet. Samma år förvärvade vi verksamheter inom segmenten industrislangar offshore olja & gas, precisionstätningar samt och däck med en sammanlagd försäljning på 660 miljoner. Försäljningen 2013 uppgick till cirka 21,5 miljarder. Inklusive Vibracoustics halva omsättning som från och med det året inte konsoliderades i vår omsättning efter att vi gjort affären med Freudenberg under 2012 skulle omsättningen uppgått till cirka 28,5 miljarder 2013. Exklusive Vibracoustic fortsatte vi förbättra vår rörelsemarginal som ökade till 12,2 procent. Försäljningen 2015 uppgick till nästan 25 miljarder. Med en fortsatt förbättrad marginal som uppgick till 13 procent. Med halva Vibracoustic inräknat skulle vår omsättning uppgått till cirka 34 miljarder 2015 fortsatte vi att investera i förvärv i de prioriterade områdena däck, marina docknings- och förankringslösningar samt fendersystem med en nettoeffekt som på årsbas uppgick till plus 450 miljoner.

I slutet av 2015 kunde vi annonsera förvärvet av CGS. Växlingen av halva Vibracoustics försäljning, som inte ingår i vår redovisade omsättning, mot CGS, som kommer att konsolideras, sänker koncernens omsättning om vi inkluderar hälften av Vibracoustics försäljning i jämförelsen. Men den förväntade omsättningen på 30 miljarder är med råge högre än den som vi, med ett helägt Trelleborg Automotive, kunde redovisa 2009. Fast nu med en väsentligt bättre intjäning och marknadsexponering. Vi har efter förvärvet av CGS också full och ensam kontroll över vår verksamhet vilket naturligtvis inte var fallet med det samägda Vibracoustic, och framför allt får vi då också löpande tillgång till de kassaflöden CGS genererar vilket vi inte haft från Vibracoustic.

CGS är ett lönsamt bolag som kompletterar såväl vår produktportfölj som vår struktur väl. Bolaget har starka positioner på närliggande segment och kompletterar väl vår egen portfölj av ledande positioner. Affären kräver ett godkännande av berörda konkurrensmyndigheter och den processen pågår. Men jag räknar med att affären kan slutföras under innevarande kvartal.

Och som vi kunde meddela så sent som för en vecka sedan kunde vi avsluta den strategiska översyn av vår verksamhet inom personbilar som påbörjades redan 2009 med att sälja vår del i Vibracoustic till vår partner Freudenberg. Affären som också precis som med CGS förutsätter ett godkännande från relevanta myndigheter förväntas även den att vara slutförd under innevarande kvartal. Vi får cirka 6,8 miljarder för vår 50-procentiga andel plus den extra utdelning om 1,4 miljarder som vi fick i december. Det motsvarar ett totalt värde om ca 8,2 miljarder kronor och en reavinst på ca 4 miljarder vilken oavkortat kommer öka Trelleborgs eget kapital. Cirka 10 procent av köpeskillingen är kopplad till Vibracoustics försäljning under 2016 och 2017, som därmed kan bli något lägre eller högre. Därmed kan vi avsluta en framgångsrik resa för vår tidigare verksamhet inom Trelleborg Automotive AVS som åren före bildandet av Vibracoustic omsatte i genomsnitt cirka 650 miljoner euro med en marginal på cirka 3,5 procent.

Som ett resultat av realiserade synergier, en bra styrning och god kostnadskontroll visar det hälftenägda Vibracoustic idag en klart högre omsättning som 2015 uppgick till nästan 2 miljarder euro som genererade en betydligt bättre marginal om nästan 9,5 procent. Efter försäljningen av den förbättrade verksamheten kan vi nu gå vidare i vårt arbete att skapa ledande positioner i utvalda attraktiva segment.

Vår utveckling och de framgångar vi hittills nått motiverar en ökad tonvikt på tillväxt i flera dimensioner. Vi säkerställer ett konkurrenskraftigt kunderbudande med en rad olika initiativ som primärt syftar till att öka kundens värde. Och genom att bredda vårt erbjudande med ny teknik och nya lösningar. Vi växer också genom att erbjuda våra lösningar till närliggande segment. Och genom att öka vår geografiska närvaro. Det gör vi genom organiska initiativ eller via kompletterande förvärv som för oss nästan kan jämföras med organisk tillväxt.

Låt mig få visa med några exempel: Vi utökar och fördjupar samarbetet med våra kunder genom täta kontakter enskilt eller i grupp. Som i exemplet med Trelleborg Wheel Systems kundmöten i fält 2015. Ett heldagsevenemang, som genomförts i flera europeiska länder, som lockade fler än 7 500 jordbruksproffs under 2015 till en serie fältdemonstrationer som visade hur de kan öka produktiviteten genom att använda våra däcklösningar på rätt sätt.

Vår verksamhet för precisionstätningar av flytande silikongummitätningar för medicintekniska applikationer används nu även inom nya applikationer som till exempel inom livsmedel som på bilden. För att bredda vårt kunderbjudande förvärvade vi ingenjörsföretaget Loggers i Holland som utvecklar lösningar som minimerar ljud och vibrationer i främst marina applikationer. Kompletteringsförvärvet av Marimatech i Danmark breddade också vårt erbjudande av dockningslösningar med en ny teknik för marina positionerings- och övervakningssystem som kompletterar våra marina fendersystem. Vi utvecklar också helt nya lösningar. Som till exempel ett nytt system för virvelströmsinducerad vibrationsdämpning för rörledningar till havs, ett stort problem när man utvinnet olja och gas på stora djup. Och ett nytt avancerat system för gummitätningar vid installation av långa avloppsrör i tätbebyggda områden som medger såväl hållfasthet som fortsatt täta skarvar. Under 2015 förvärvade vi också Standard Tyres i Brasilien och stärkte därigenom vår närvaro inom industridäck i Sydamerika och samtidigt vår globalt ledande position inom segmentet. Medan, som ett sista exempel, förvärvet av Armstrong Tyres i Australien, ett distributionsföretag inom lantbruksdäck, stärkte oss på den attraktiva australiensiska marknaden. Men framförallt investerade vi, som jag berättade om redan i fjol, mer än 300 miljoner i en ny fabrik för lantbruksdäck i Spartanburg i South Carolina i USA. På så sätt stärker vi vår närvaro i Nordamerika och samtidigt vår globalt ledande position inom segmentet.

Förvärvet av CGS initierades som jag redan sagt 2015. CGS är ett marknadsledande bolag inom offroad-däck med det starka varumärket Mitas inom lantbruks- industri- och specialdäck. Och specialutvecklade polymera lösningar som marknadsför sig under Rubena- och Savatech-namnen. Bolagets drygt 6 300 anställda säljer för nästan 6 miljarder varav en stor del säljs i de centrala delarna av Europa, där vi vill växa. Bolaget är lönsamt med en rörelsemarginal som 2015 låg över 15 procent. Knappt två tredjedelar av CGS omsättning kommer från lantbruksdäck och specialdäck. Resterande kommer från specialutvecklade polymerlösningar som tryckdukar, belagda vävar och extruderade profiler. Efter att affären slutförts kommer vi att integrera däcksvetsverksamheten i Trelleborg Wheel Systems, och därmed stärker vi våra redan ledande positioner ytterligare inom såväl lantbruks- som industridäck. Intressanta specialutvecklade polymera lösningar kommer att integreras i Trelleborg Coated systems. Precisionstätningarna stärker Trelleborg Sealing Solutions positioner. Medan Trelleborg Industrial Solutions stärker sina positioner inom tätningssystem extruderade tätningssystem och specialutvecklade formgodskomponenter.

Med förvärvet får vi också tillgång till en effektiv produktion som väl kompletterar vår egen produktionsstruktur. Bland annat får vi produktion på viktiga centraleuropeiska marknader. Vi får också en ny fabrik i USA som kompletterar vår nyinriggda fabrik i Spartanburg. Det innebär att vi har den modernaste tillverkningskapaciteten för lantbruksdäck i världens största jordbruksmarknad, USA. I Mexiko har CGS nyligen investerat i en helt ny enhet för tillverkning av polymera bromsmembran som kompletterar vår existerande tillverkning. Vi får dessutom tillgång till ett antal fokuserade enheter för specialutvecklade polymerlösningar i Centraleuropa. Enheterna är generellt mycket väl investerade som framgår av de kommande bilderna: Fabriken i Charles City som ligger i Iowa i USA; fabriken i Ruma som ligger någon timmes körning utanför Belgrad i Serbien; fabriken i Otrokovice några timmars körning från Prag i Tjeckien.

Det innebär att Trelleborgs Wheel Systems, efter förvärvets slutförande, kommer att öka sin andel av Trelleborgs försäljning. Det är bra när vi ser utvecklingen mot allt större lantbruk vilket betyder ökade investeringar i större traktorer och därpå krav på alltmer avancerade däck. Vi ser också en ökad efterfrågan på däck driven av en snabb mekanisering av lantbruket. Så med förvärvet av CGS dubblar vi vår omsättning inom lantbruksdäck och skapar en världsledande position. Vi stärker vår världsledande position inom industridäck. Vi etablerar Trelleborg inom närliggande attraktiva segment inom specialdäck. Vi förstärker en rad positioner inom specialutvecklade polymera lösningar. Och vi förbättrar ytterligare vår geografiska balans.

Vi arbetar också, för att fortsätta utveckla vår gemensamma plattform för långsiktigt värdeskapande, med vårt samhällsansvar. I det arbetet har vi som jag nämnde redan i fjol valt ut fyra fokusområden. Under 2015 fördjupade vi våra ambitioner inom samtliga dessa områden.

Det första är att vi även fortsatt ska vara en god samhällsmedborgare som alltid efterlever regler, krav, lagar och förordningar där vi finns. Varhelst vi finns står vi för en god affäretik. Och vi respekterar fullt ut såväl lagar och regler som mänskliga rättigheter. Därför har vi under 2015 fortsatt utveckla vårt arbete med utbildning och information inom dessa områden. Under året har fler än 650 chefer och medarbetare med kundkontakt utbildats om konkurrensrätt, kontraktshantering och regelefterlevnad. Vi har också initierat ett arbete med besök hos så kallade riskleverantörer. Ett revisionsarbete som under 2016 kommer att fortsätta.

En säker och effektiv resursanvändning är ett annat område som är viktigt för oss. Vid sidan av våra medarbetares hälsa och säkerhet är hushållningen med resurser såsom råmaterial och energi alltid centralt. Jag är glad över att vi från 2008 till 2015 har kunnat minska våra direkta och indirekta koldioxidutsläpp relativt omsättningen, med 20 procent.

Vårt tredje fokusområde är mångfald. Vi är ett globalt företag som värderar kompetens där den finns och rekryterar såväl chefer som medarbetare lokalt eftersom vi strävar efter att vår organisation ska spegla våra marknader och kunder. Liksom en balans vad gäller ålder och kön. Och idag har vi med kompetensen i fokus rekryterat så att vi i Trelleborgskoncernen har nära 40 nationaliteter i ledande positioner. Cirka 25 procent av våra chefer är kvinnor. Och vi kommer naturligtvis även framöver att systematiskt fortsätta arbeta med koncernens mångfald.

Det fjärde området är vårt lokala samhällsengagemang. Vi arbetar för ett inkluderande samhälle och har därför på flera platser förstärkt vårt engagemang genom utvalda projekt för allas utveckling. På hemmaplan erbjuder vi tillsammans med Ekonomihögskolan vid Lunds universitet, EFL och drygt tio andra skånska företag nyanlända personer med eftergymnasial utbildning i ekonomi eller liknande en sexton veckor lång praktik på ett företag eller en organisation i Skåne. Våra pågående skolprojekt i Sri Lanka och Brasilien är andra bra exempel. Vi har under 2015 också inlett nya samarbeten med frivilligorganisationer i Indien. Tillsammans med Hand in Hand har vi startat ett program för att möjliggöra en lokal utveckling i närheten av våra anläggningar i Bengaluru i södra Indien.

Så för att sammanfatta dagens budskap. Trelleborg är under ständig utveckling. Vi fortsätter att förbättra våra vårt resultat såväl under 2015 som under första kvartalet 2016. Vi arbetar fortlöpande med vår struktur och effektivitet men ökar nu ytterligare vårt fokus på tillväxt i alla dess dimensioner. Och vi fortsätter att utveckla vårt långsiktiga värdeskapande där samhällsansvaret är en integrerad del.

Och med det vill jag tacka för ert intresse.