

VD:s anförande vid årsstämman den 27 april 2017

2016 blev återigen ett bra år för vår koncern. Bland annat kunde vi redovisa vår hittills högsta operativa EBIT, som ökade med 9 procent till 3,5 miljarder kronor. Det är en utveckling som vi är nöjda med när vi betraktar den fortsatt tuffa situationen på många av våra viktigare marknader under 2016. Jag är också nöjd med att vi under året kunde fortsätta göra Trelleborgkoncernen ännu starkare i flera dimensioner.

Vi stärkte vår position som en världsledande leverantör av specialutvecklade polymerlösningar som tätar, dämpar och skyddar kritiska applikationer i krävande miljöer. Som till exempel de tätningar som säkerställer lufttrycket i en flygplanskabin eller att hydrauliken fungerar i en modern grävmaskin. Lösningar för att dämpa handlar primärt om att absorbera rörelseenergi och på så sätt minska vibrationer eller ta bort ljud i alla sorters maskiner, bilar, tåg och andra fordon. Lösningar som skyddar människor, miljö och investeringar står emot inverkan av yttre krafter oavsett om de är mekaniska eller till exempel genereras av extrema temperaturer.

Vår polymerteknik avgör hur vi bäst tillämpar materialet för att stödja kundernas applikationer och säkerställer långsiktigt ledande positioner och värdeskapande för såväl oss som våra kunder. Vår lokala närvaro kombinerat med en global räckvidd fortsätter skapa en stabil grund som ökar i betydelse i takt med att våra produkter blir allt mer avancerade och anpassade för unika lösningar, och våra kunder alltmer globala. Då kan vi fungera som en lokal partner med alla de resurser vår globala styrka kan erbjuda.

Vi har också djup förståelse för de utmaningar våra kunder måste lösa för att täta, dämpa och skydda sina kritiska applikationer. Vi förstår våra kunders applikationer och anpassar våra lösningar för att optimera funktionen i våra kunders produkter och lösningar.

Vi vill att det ska vara lätt att göra affärer med oss och vi använder aktivt alla de nya digitala möjligheter som erbjuds för att integrera med och arbeta nära våra kunder. På så sätt kan vi verka som en aktiv och långsiktig affärspartner som kan leverera lösningar för kundernas behov idag och i framtiden och accelerera deras affär genom att hjälpa dem att sälja mera. Genom att bidra till bättre affärer för våra kunder bidrar vi också till bättre affärer för oss själva.

Som en fokuserad polymergrupp, med ledande positioner inom utvalda segment och nischer, säljer vi numera proforma för cirka 31 miljarder kronor årligen. Våra cirka 23 000 anställda verkar i 47 länder över hela världen i en decentraliserad organisation där de absolut flesta besluten fattas lokalt helt nära kunden. Vi ska fortsätta vara ett entreprenöriellt företag där det primära ansvaret för verksamheten alltid ligger lokalt.

Vår strategiska inriktning som de senaste åren varit så framgångsrik ligger fast. Att skapa ledande positioner i utvalda segment som vi noga och medvetet väljer och kontinuerligt utvecklar utifrån de olika verksamheternas förutsättningar såväl idag som på sikt. Detta är en ständigt pågående process. Förutsättningar ändras och vi måste alltid ifrågasätta och förbättra våra positioner. Det som är en bra position idag kanske inte är det imorgon och tvärtom. Så vi slutar aldrig att jobba med vår struktur och våra positioner.

Strategin har varit och är framgångsrik. Vi levererade 2016 vår högsta operativa EBIT hittills; 3,5 miljarder kronor. Mätt som marginal upprepade vi nära nog 2015 års 13 procent, det vill säga fortsatt väl över vår tidigare målsättning på 12 procent. En målsättning som i slutet av 2016 höjts till 15 procent och som vi nu arbetar med för att nå inom några år. Våra förbättringar speglas också i vår vinst per aktie som exklusive jämförelsestörande poster ökat markant mellan 2010 och 2015. Vi har faktiskt sedan finanskrisen varje år ökat vinsten per aktie med i genomsnitt nästan 13 procent per år.

Vår övergripande strategi att skapa ledande positioner i utvalda segment kommer vi även framåt att stödja med samma fyra samverkande hörnstenar som vi sedan flera år arbetar med. Dessa bryts ner inom alla affärsområden som har strukturerade mål och aktivitetsplaner för varje strategisk hörnsten. Inte minst optimerar vi löpande vår affärsportfölj och förbättrar våra

positioner genom att aktivt utvärdera hur marknader, kunder och applikationer förväntas utvecklas i framtiden så att vi tidigt kan bestämma vilka områden vi vill verka inom och vad vi behöver göra för att vara fortsatt framgångsrika.

Vi har stärkt våra positioner inom hälsovård och medicinteknik, bland annat genom att bredda vårt erbjudande med fler produkter och lösningar baserade på flytande silikon, som ger nya möjligheter för oss att verka inom segmentet. Vi har ökat vår kapacitet för tekniken i Bulgarien, USA och Schweiz. I Schweiz och USA har vi också ökat vår kapacitet inom renrumstillverkning som ger oss tillgång till attraktiva nischer där kraven på extra renlighet är centrala. Tack vare detta och en rad andra geografiska och tekniska initiativ har vi idag en omfattande och specialiserad kapacitet för medicinska och biotekniska applikationer som ger oss en mycket solid plattform för en fortsatt framgång inom hälsovård och medicinteknik.

Inom flygindustrin har vi också byggt ut vår kapacitet, bland annat för avancerade airframe seals eller aerodynamiska tätningar, som man säger på svenska, bland annat i USA och Kina. I USA och Tyskland har vi fortsatt att utveckla våra unika testmöjligheter för tätningar i landningsställ till flygplan och fortsatt att förbättra vår redan marknadsledande position inom segmentet. Vi har ökat vår globala närvaro med nya fokuserade lokala kompetenscenter. Idag är vi en helt global aktör inom segmentet med resurser att supporta flygindustrins största tillverkare med moderna faciliteter och avancerade lösningar i alla världsdelar där det efterfrågas.

Inom icke bilrelaterad antivibration har vi framgångsrikt flyttat fram våra positioner under åren. Vi har genom de kompletterande förvärven av Schwab och Loggers stärkt våra positioner inom tåg och marina applikationer. Det är kompletteringsförvärv som för oss är mycket jämförbara med organisk tillväxt där vi breddar vår närvaro och vårt erbjudande. Om än effektivare och snabbare än att göra det helt organiskt. Vi har också breddat vårt erbjudande med DragonCoat som är en innovation baserat på brandtåligt gummi, vilket speciellt efterfrågas i många tunnelbaneapplikationer där bränder är extra farliga.

Av samma skäl att utveckla vår portfölj och förbättra våra positioner har vi de senaste åren förvärvat Maritime och Marimatech för att på så sätt bygga våra positioner inom marina lösningar och driva utvecklingen av framtidens smarta hamnlösningar. Där våra produkter inte bara skyddar utan också skapar förutsättningar för ett effektivare hamnarbete samtidigt som de bidrar till ökad säkerhet med hjälp av effektiv kommunikation mellan hamnpersonal, båtar och andra involverade. Därmed har vi skapat en unik global plattform för fortsatt tillväxt inom segmentet.

Inom materialhanteringsdäck, eller gaffeltruckdäck som man också kan säga, har vi under senare år introducerat ett flertal intressanta innovationer. Ett exempel är Pit Stop Line som ger en enkel och lättillgänglig indikation på återstående användningstid för ett gaffeltrucksdäck. Förvärvet av CGS 2016 kompletterar också vårt erbjudande inom materialhantering. Det har, liksom exempelvis våra investeringar i Asien och Sydamerika, ytterligare förbättrat vår position som global marknadsledare inom segmentet. Vi fortsätter nu att utveckla vårt servicenätverk genom att erbjuda nya lösningar så som Interfit och I-Rent där vi nu kan hyra ut däck istället för att sälja dem när våra kunder önskar den lösningen.

Personbilssegmentet stod tidigare för en stor del av vår omsättning. Inom den har vi sedan 2008 positionerat om vår verksamhet och stegvis minskat vår exponering mot om än mycket intressanta men också mycket konkurrensutsatta industri. Vi verkar fortsatt inom bilindustrin men nu bara med cirka 10 procent av vår försäljning och då bara inom noga utvalda attraktiva nischer där vi skapat globalt marknadsledande och lönsamma positioner. Men det tydligaste steget för att optimera vår affärspportfölj inom segmentet var trots allt avyttringen av Vibracoustic som genomfördes i juli 2016. TrelleborgVibracoustic som bolaget inledningsvis kallades är det joint venture vi hade tillsammans med tyska Freudenberg från 2012 till 2016. I det bolaget lade såväl Trelleborg som Freudenberg sina verksamheter kopplade till antivibration för personbil- och lastbilsindustrin när en global marknadsledare skapades inom segmentet.

Vibracoustics antivibrationslösningar är viktiga för komforten och säkerheten i personbilar och lastbilar och är dessutom centrala för bilarnas hållbarhet.

Det övergripande mål vi satte upp när vi bildade Vibracoustic 2012 var att nå en rörelsemarginal om 10 procent med god tillväxt. För det arbetade vi framgångsrikt ända fram till juli 2016 då vi kunde avyttra vår halva av Vibracoustic till Freudenberg. Därmed kunde vi avsluta en framgångsrik utveckling för vår tidigare verksamhet inom Trelleborg Automotive AVS som åren före bildandet av Vibracoustic omsatte cirka 6,5 miljarder kronor med en marginal på ca 3,5 procent. Som ett resultat av vårt arbete kunde Vibracoustic 2015 redovisa en klart högre omsättning som då närmade sig nästan 20 miljarder kronor och som också var på god väg mot vårt långsiktiga marginalmål på 10 procent.

Vi fortsatte också stärka vår ledande position inom lantbruksdäck genom stora investeringar i bland annat Kina och USA. Vi har med de amerikanska fabrikerna i Charles City i Iowa och i Spartanburg i South Carolina, som officiellt öppnades 2016, ett bra fotfäste på den nordamerikanska marknaden där vi numera kan visa upp moderna fabriker som skapar utmärkta förutsättningar för ökad försäljning på världens största lantbruksmarknad, det vill säga den amerikanska.

Inte minst har förvärvet av CGS stärkt våra positioner inom lantbrukssektorn. Bolaget, som vi delvis med pengarna från försäljningen av Vibracoustic kunde köpa konsoliderar vi i våra räkenskaper från juni 2016.

Vi såg och ser fortfarande stora möjligheter med förvärvet och vi har många integrationsprojekt igång som kommer att förbättra våra positioner ytterligare. CGS såväl förstärker som kompletterar våra positioner inom flera områden. Inom till exempel lantbruksdäck kompletterar Mitas Trelleborgs position inom premiumsegmentet. Varumärkena Maximo och Cultor kompletterar varandra på eftermarknaden. Därmed har vi nu ett mera komplett däckerbjudande till våra kunder och kan bättre täcka in fler kanaler på marknaden.

Inom materialhanteringsdäck och däck för anläggningsmaskiner bidrar CGS med en kompletterande portfölj som stärker oss på många sätt. CGS polymertekniska lösningar integreras primärt inom Trelleborg Coated Systems och i Trelleborg Industrial Solutions och kompletterar oss såväl produktmässigt som geografiskt i de centrala och östra delarna av Europa. Utöver en ökad närvaro i intressanta geografier ger förvärvet oss också en rad kostnads- såväl som intäktssynergier.

Vår strategi att etablera ledande positioner i utvalda segment och nischer har tjänat oss väl.

Vi fortsätter strategiskt att göra som vi hittills gjort om än lite annorlunda eftersom världen runt omkring oss alltid är i förändring. Det vill säga; skapa ledande positioner i utvalda segment. Vi anpassar oss dock till omvärlden för att i största möjliga mån kunna undvika alla blindspår och ta tillvara de möjligheter som erbjuds. Vi anpassar oss till exempel till allt bättre och snabbare tekniska möjligheter som driver nya sätt att kommunicera på och göra affärer.

Vi ser till exempel hur den yngre generationen spenderar dubbelt så mycket tid på internet och sociala medier som den äldre. En verklighet som vi måste anpassa oss efter. Vi ser också hur antalet uppkopplade maskiner ökar snabbt inom ramen för det som brukar kallas "Sakernas Internet" eller "Internet of Things". Sådana trender är vi övertygade om kommer att få stor effekt på vår framtida affär. För att kunna hantera alla de nya möjligheter som marknaden erbjuder har vi skapat ett gemensamt ramverk som på ett strukturerat sätt utvecklar vår förmåga att utnyttja dessa möjligheter. Vårt arbete samlar vi inom begreppet Ease of doing business. För det är det som det slutligen handlar om – att utnyttja ny teknik för att göra det enklare och säkrare att göra affärer med oss.

Vi skapar nya affärsmodeller, nya erbjudanden och nya intäkter för att skapa ett ännu bättre värde för våra kunder. Bland annat har vi lanserat en ny affärsmodell för däck till gaffeltruckar. Vi utvecklar smarta produkter för att addera nya värden till våra lösningar. Vi använder exempelvis sensorteknologi för att samla data som förbättrar våra produkters funktion. Vi bygger verktyg och tjänster så att våra kunder ska kunna spara tid, enkelt kommunicera med oss och utnyttja våra tjänster. Vi har bland annat utvecklat appar för enkel identifikation,

utveckling och beställning av våra produkter och lösningar. Inom marknadsföring och kommunikation arbetar vi med nya digitala modeller för att identifiera, attrahera och kommunicera med såväl nya som existerande kunder och skapa nya förutsättningar för att öka värdeskapandet och förhoppningsvis sälja ännu mer. Inom alla dessa områden har vi initierat ett stort antal projekt på såväl koncernnivå som i alla våra affärsenheter.

Ett exempel på våra smarta produkter är inom offshore där vi installerar sensorer i våra flytmoduler som med hög precision indikerar när produktionen ska stoppas för att inte riskera kostsamma skador och då samtidigt undvika onödiga och kostsamma driftstopp. Med de data vi får fram om hur flytmoduler beter sig under ytan får vi också insikter i om hur vi kan optimera kundernas applikationer ytterligare. Redan nu har vi ett pågående pilotprojekt med en av våra större kunder. Kunden har insett att de med hjälp av oss på ett säkert sätt årligen kan spara 5-10 dagars produktion till ett värde som kan uppgå till miljontals kronor.

Ett annat exempel är hur vi lanserat en helt ny affärsmodell inom vår däckverksamhet. Vi har noterat att allt fler kunder väljer att hyra eller leasa sina gaffeltruckar istället för att köpa dem. Vi fortsätter att utveckla vårt Interfit- och I-Rentkoncept som gör att vi genom datainsamling, kontroll och planerat underhåll också kan erbjuda kunderna att hyra däcken istället för att köpa dem. Konceptet har varit särskilt framgångsrikt på den nordamerikanska marknaden och nu håller vi på att bredda lösningen till andra geografier.

Vi fortsätter också att utveckla mobila appar för en effektiv kommunikation med våra kunder. De sträcker sig från marknadsföring, via kalkylatorer för kunder, till selektorer av Trelleborgslösningar. En app som har laddats ner snart en och en halv miljon gånger är vår konverterare.

Flera av våra verktyg gör det enklare för våra kunder att hitta sin produkt eller lösning, och beställa. Våra kunder kan scanna en befintlig produkt och genom QR-kodning finna specifikationer om produkten och snabbt göra ett nytt köp. Nästa steg för samma tjänst hoppas vi kunna bli ännu enklare. Genom bara ett foto av produkten eller lösningen hoppas vi i framtiden kunna identifiera produkten och då ytterligare förenkla för våra kunder.

Trelleborg VIP är ett system för traktorer som utrustas med sensorer i däckets som automatiskt anpassar däcktrycket till ett för underlaget och applikationen optimalt sätt. Det betyder att vi på ett bättre sätt, än med traditionella lösningar kan skydda den känsliga jordbruksmarken och därigenom öka våra skördar samtidigt som vi kan spara både tid och energi. Vi utvecklar också lösningar som optimerar miljön runt bonden med hjälp av ett helt ekosystem av anslutna enheter och sensorer.

Vårt starkaste bidrag till en bättre värld är vår kärnaffär. Inom ramen för Blue Dimension som är samlingsbegreppet för våra produkter och lösningar som sparar energi, minskar utsläpp och skyddar infrastruktur människor och miljö arbetar vi också brett med vårt samhällsansvar i de närområden där vi verkar.

I det arbetet har vi valt ut fyra fokusområden i syfte att lämna ett positivt bidrag till, och göra ett gott avtryck på de platser där vi verkar.

Det första området är att vi givetvis ska fortsätta vara en god samhällsmedborgare som efterlever regler, krav, lagar och förordningar överallt där vi finns, liksom vedertagna internationella överenskommelser. Detta är givet men får aldrig glömmas bort.

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, vatten och energi centralt för oss. Vi arbetar systematiskt med detta sedan länge och satte tidigt upp ett ambitiöst mål som vi kallade "15 by 15", det vill säga, jämfört med 2008, 15 procent lägre koldioxidutsläpp 2015, relativt vår försäljning. Ett mål som vi överträffade och har därför satt nya mål framåt. Målsättningen är nu att till 2020 minska våra koldioxidutsläpp med 20 procent, jämfört med 2016 och minska vår energiförbrukning med tre procent årligen. Utsläppsmålet är relativt där såväl våra ökade volymer som energiförsörjningen i de länder vi verkar måste

beaktas. Alla sites inom Trelleborg har numera fokuserade planer för energibesparing och utsläpp som de på ett systematiskt sätt jobbar med för att nå vårt mål. Arbetet drivs och stöds genom en global organisation med så kallade Energy Coordinators på varje site. Koncerngemensamma experter bistår också med centrala resurser. Gemensamma verktygslådor hjälper siter att analysera sin situation, identifiera förbättringar och utbyta best practice. Redan nu har 4 000 medarbetare genomgått en on-lineutbildning för att öka medvetenheten om betydelsen av energieffektivisering.

Vårt tredje fokusområde är mångfald. Vi är ett globalt företag som värderar kompetens där den finns och vill rekrytera såväl ledare som medarbetare lokalt där vi verkar. Vi är övertygande om att vår organisation blir bäst genom att spegla våra marknader och kunder. Vi tror på vår decentraliserade organisation där våra lokala enheter som sitter nära kunden fattar affärsbesluten. Så mångfald är en naturlig del av vår verksamhet för att vi på bästa sätt ska kunna kommunicera och leda vår verksamhet oavsett var vi verkar. Idag har vi ett 40-tal olika nationaliteter i ledande positioner och vi arbetar aktivt för att utveckla varenda en av dem. Vi arbetar också aktivt för att i ett genusperspektiv öka vår mångfald och vi har gjort förbättringar utifrån vårt systematiska arbete. Idag har vi cirka 25 procent kvinnor i ledande positioner. Men vi vill ha fler, och det kommer att bli fler. Bland annat utvecklar vi våra ledare oavsett nationalitet och kön genom det som vi kallar Trelleborg University. Vi investerade mer än någonsin i utbildning av våra anställda 2016 och kommer att investera ännu mer under 2017. Kursutbudet som innefattar såväl teknik som ledarskap är brett och adresserar alla Trelleborgsanställda inte minst inom ramen för våra Excellenceprogram.

Det fjärde fokusområdet är vårt lokala samhällsengagemang. Vi arbetar för ett inkluderande samhälle och har därför på ett antal platser där vi verkar förstärkt vårt engagemang genom utvalda projekt för alla människors utveckling. Vi stödjer integration av barn och ungdomar genom utbildning och utveckling, ofta med inslag av fysisk aktivitet och sport. Ett nytt exempel för oss är en skola med sportinriktning belägen i ett utmanande område i Landskrona. Den heter LA School of Sports i Skåne. Internationellt fortsätter vi vårt arbete på Sri Lanka. Redan 2010 startade vi Antonio Bianchis House, helt finansierat av oss, för underprivilegierade barn. Vi engagerar oss också tillsammans med Star for Life i skolorna Kelani College och Bellana College på Sri Lanka. Samarbetet med Bellana inledde vi under 2016. Syftet är att motivera barn till lärande, en ökad självkänsla och uppmuntra kontinuerliga steg för en bättre livskvalitet.

Traditionen erbjuder att avsluta med några ord om första kvartalet 2017 som vi rapporterade bara för några timmar sedan. Vi ser en generellt förbättrad efterfrågesituation i flera av våra segment, en positiv organisk tillväxt och hur våra nyförvärvade verksamheter överlag utvecklades på ett tillfredställande sätt. Vår försäljning ökade jämfört med det första kvartalet 2016 med 36 procent, drivet framför allt av förvärvet av CGS. Men också av vår organiska försäljning som ökade med 3 procent. Om projektaffärerna exkluderas, vilket främst är olje- och gasrelaterade verksamheter, som är fortsatt mycket nedtryckta, ökade vår organiska försäljning med hela 8 procent. Rörelseresultatet ökade något mer än försäljningen med 37 procent vilket innebär en marginal på 13,9 procent, en liten förbättring sedan förra året. Våra program för kostnads- och kapitaleffektivitet fortsätter att leverera goda resultat. Den mycket snabba och förhållandevis kraftiga prisuppgången på råmaterial påverkar emellertid tillfälligt marginalen i delar av vår verksamhet. Men vi arbetar aktivt med att kompensera oss för de höjda råmaterialpriserna och det kommer att ge effekt framför allt under det andra halvåret.

Vi har fortsatt att stärka Trelleborg med hjälp av vår övergripande strategi att skapa och utveckla ledande positioner inom utvalda segment. Den har varit framgångsrik så vi fortsätter på samma tema om än i en lite annan tappning anpassad till utvecklingen vi ser i världen. Vi har också ett fortsatt högt fokus på hållbarhetsfrågorna som är en viktig del i vårt långsiktiga värdeskapande. Inte minst gäller det mångfald med betoning på vårt behov av att ha tillgång till många nationaliteter för att spegla vår globala organisation.

Med det tackar jag för uppmärksamheten.