

VD:s anförande vid årsstämman den 25 april 2018

År 2017 blev återigen ett starkt år för Trelleborg. Vår organiska försäljning ökade med 4 procent. EBIT, det vill säga rörelseresultatet, exklusive jämförelsestörande poster, ökade med 17 procent i förhållande till föregående år. Det är ett resultat av vår strategi att löpande stärka våra positioner inom utvalda segment och applikationer. Och även 2017 präglades verksamheten av fortsatt hög aktivitetsnivå med en hög investeringstakt.

Vi fortsatte stärka våra positioner som en ledande leverantör av specialutvecklade polymerlösningar som tätar, dämpar och skyddar kritiska applikationer i krävande miljöer, i alla delar av världen. Det är lösningar som skyddar människor, miljö och investeringar och som står emot inverkan av yttre krafter oavsett om de är mekaniska, kemiska eller genereras av extrema temperaturer. Vi har kommit en bit på väg. Vi är där vi vill vara och vi utvecklas i rätt riktning. Men det finns alltid mer att göra. Vi känner oss dock trygga med vår strategi och våra starka positioner när vi fortsätter att förbättra och växa vårt bolag.

Vår strategiska inriktning ligger fast – att skapa ledande positioner i utvalda segment som vi noga och medvetet väljer och kontinuerligt utvecklar utifrån våra olika verksamheters förutsättningar, såväl idag som på sikt. Eftersom omvärlden alltid är i förändring så är det en ständigt pågående process. Vår övergripande strategi stöds av de fyra strategiska hörnstenar som vi kontinuerligt arbetar med. Det är för oss prioriterat att förbättra den geografiska balansen genom att fortsätta öka vår närvaro på utvalda marknader, primärt utanför Västeuropa och Nordamerika.

Vi fortsätter förbättra vår struktur så att vi alltid finns på rätt plats med rätt resurser. Vi arbetar också aktivt och systematiskt med att löpande förbättra våra kärnprocesser inköp, produktion, försäljning och distribution. Inte minst utvärderar vi kontinuerligt hur marknader, kunder och applikationer förväntas utveckla sig så att vi löpande kan förbättra vår portfölj. Ibland innebär det att vi säljer verksamheter som vi tror kan utvecklas bättre på annat håll och att vi allokera resurser till de segment där vi har eller kan nå en ledande position, så att vi kan fortsätta hålla en hög takt i utvecklingen av nya geografier, produkter, lösningar och affärsmodeller.

Vi gör också kontinuerligt kompletterande förvärv för att snabbare etablera oss eller stärka våra positioner inom utvalda segment eller prioriterade geografier. För oss är det nästan att jämställa med organisk tillväxt. De här hörnstenarna är inom alla våra affärsenheter basen för vår ambition att alltid förbättra oss, eller som vi internt säger "Raising the Bar". Det är ett arbete som alltid är pågående och fortsätter om och om igen.

Under 2017 beslutade vi till exempel att bygga ut vår produktionsanläggning för lantbruks- och industridäck i Serbien och skapade på så sätt en effektivare produktionsplattform samtidigt som vi förbättrade vår geografiska balans och minskade vårt beroende av Västeuropa.

Inkapslingar, eller bälgar, skyddar bilens drivaxlar från grus och smuts. Det är ett fokuserat segment där vi stegvis under flera år byggt upp en världsledande position. Vi har för dessa produkter ganska nyligen invigt en ny fabrik i Queretaro i Mexiko och vår andra fabrik i Kina, som ligger i Xiaogan strax utanför storstaden Wuhan. Med vår effektiva produktion och en närvaro i Frankrike, USA, Mexiko, Tjeckien och Kina är vi redan en global aktör. Vi arbetar nu vidare med vår globalisering med fokus på Brasilien och Indien och kanske på lite längre sikt även Japan.

Ett annat exempel på hur våra hörnstenar samverkar är våra investeringar i materialteknik som bland annat kommer till användning i en ny slang för mycket låga temperaturer. Vi kombinerar där våra kunskaper inom gummi, kompositer, tätningar och metaller för att skapa en lösning för transport av naturgas i flytande form. Det är inte lätt när den flytande gasen kan hålla en temperatur på minus 200 grader.

Inom antivibrationslösningar har vi förbättrat vår position för spårbundna fordon genom att bredda vårt erbjudande med smartare lösningar som baseras på nya material och en ny teknik

som automatiskt kan kompensera för till exempel banvallens lutning och därmed dämpa ljud och vibrationer effektivare.

Vi ser också att elektriska motorer i allt större utsträckning ersätter förbränningsmotorer. Det handlar som man i bland förleds att tro inte bara om bilar utan också i andra applikationer som till exempel alla de verktyg och maskiner som idag drivs av förbränningsmotorer eller hydraulik. Det vill säga en potentiellt starkt växande marknad. Elmotorer fungerar delvis annorlunda än förbränningsmotorer och skapar en mera direkt kraft eller ett ökat vridmoment vilket ställer helt nya krav på vibrationsdämpare och tätningar. Det är en spännande utveckling som gynnar oss som verkligen kan de applikationerna. Vi bedriver ett omfattande utvecklingsarbete för att skapa nya tätningar speciellt anpassade för elmotorer.

Vi utvecklar också nya koncept för smarta hamnlösningar. Med utgångspunkt från vår sedan länge världsledande position inom marina fendrar har vi löpande breddat vårt erbjudande. Först med dockningslösningar som Quick Release Hooks och Load Monitoring. Vi fortsätter nu den resan genom att bredda vårt erbjudande till att omfatta smarta lösningar som inte bara skyddar hamnar och fartyg utan också skapar förutsättningar för ett effektivare hamnarbete, samtidigt som de bidrar till ökad säkerhet med hjälp av nya lösningar som förbättrar kommunikationen mellan hamnpersonal, båtar och alla andra involverade där alla de data som våra olika lösningar erbjuder samordnas på ett effektivt och intelligent sätt.

Inom flygindustrin har vi också byggt ut vår kapacitet och närvaro för de avancerade aerodynamiska tätningar som finns på en rad olika ställen i ett modernt flygplan för att säkerställa en säker, effektiv och hållbar flygning. Vi har under de senare åren fortsatt utveckla unika testmöjligheter. Vi är idag den enda verkligt globala aktören inom segmentet med resurser i USA, England, Frankrike och Kina som kan att supporta flygindustrins största tillverkare med moderna faciliteter i alla delar av världen där det efterfrågas.

Vi har också under senare tid stärkt våra positioner inom hälsovård & 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 också ökat och fortsätter att öka vår kapacitet för tekniken i Bulgarien, Schweiz och USA där vi också ökat vår kapacitet inom silikon och renrumstillverkning. Det ger oss tillgång till attraktiva nischer där kraven på renlighet är centrala. I nästa steg kommer vi i segmentet också att stärka vår närvaro i Kina. Vi har under senare år byggt en solid plattform för en global tillväxt för fortsatta framgångar inom hälsovård & medicinteknik.

I början på 2018 förvärvade vi Dartex, det världsledande företaget inom belagda vävar för att undvika trycksår. En verksamhet vi nu kommer att globalisera genom vår mer globala struktur. Förvärvet breddar vårt erbjudande och stärker vår position som premiumleverantör av specialutvecklade belagda vävar inom hälsovård & medicinteknik. På samma sätt utvecklar vi delmarknader och nischer inom alla de segment där vi verkar. Det är en ständigt pågående process för att förbättra vår verksamhet genom att löpande optimera vår affärsportfölj och struktur och förbättra vår geografiska balans.

Nya tekniker utvecklas snabbt och erbjuder nya möjligheter inte minst inom digitalisering, sensorer, databashantering, globala nätverk och nya positioneringstjänster. För att kunna hantera alla de möjligheter som de nya teknikerna erbjuder har vi skapat en intern struktur för att bättre och mer effektivt kunna ta till vara dessa möjligheter. Vår utgångspunkt är att utnyttja de nya teknikerna för att göra det enklare för våra kunder att göra affärer med oss. Ett arbete som vi driver inom ramverket Ease of Doing Business. För det är det som det slutligen handlar om, att göra det enklare och säkrare för våra kunder att göra affärer med oss.

Nya affärsmodeller kan skapas som innebär nya sätt att göra affärer. På så sätt kan vi ibland korta värdekedjor och komma närmare slutkunden med alla de fördelar det ger. Vi utvecklar olika tjänster och smarta hjälpmedel, ofta internetbaserade, som gör det möjligt för våra kunder att till exempel designa produkter, söka produktdata, beställa produkter och följa upp leveranser, och för oss göra det allmänt enklare att kommunicera med våra kunder.

Marknad och kommunikation handlar om olika sätt att interagera med olika målgrupper och anpassa vår kommunikation till kunder för att säkerställa att de bara får, för dem, relevant information. Men också genom digital marknadsföring och kommunikation stärka vårt varumärke och bearbeta befintliga och nya kunder. De nya teknikerna gör det möjligt att göra detta på ett mycket effektivare och tydligare sätt när vi får alltmer information och kunskap om våra kunder.

Med smarta och intelligenta produkter menar jag produkter som med hjälp av sensorer, ny teknik, data och positioneringstjänster skapar helt nya lösningar. Som till exempel det VIP-system som jag berättade om ifjol med sensorer som mäter flera parametrar och automatiskt justerar trycket i ett lantbruksdäck efter de aktuella förutsättningarna. Låt mig få illustrera med några nya exempel på hur vi gör det enkelt för våra kunder att göra affärer med oss.

Våra smarta industrislangar varnar för slitage som möjliggör planerat underhåll och minskar risken för kostsamma driftsavbrott.

Vi fortsätter att utveckla vårt Interfit och I-Rent koncept som gör att vi genom datainsamling och planerat underhåll också kan erbjuda kunderna att hyra däcken istället för att köpa dem. Konceptet har hittills varit särskilt framgångsrikt på den nordamerikanska marknaden men vi ser ett ökande globalt intresse för lösningen.

Ett annat exempel på en värdeskapande tjänst är den tekniska lösning som gör det möjligt för våra kunder att välja förpackning, leveransplats och tid. En process som startar redan med kundens order. Det är en del av vårt koncept som vi kallar Service Plus.

Strategier, aktiviteter och verktyg i all ära men det är medarbetarna och deras prestationer som avgör med vilken framgång vi lyckas implementera och genomföra våra planer. Det är människorna som gör skillnad. Det är därför vi fortsätter utveckla våra processer för att rekrytera, utbilda och behålla våra medarbetare.

Som en global verksamhet rekryterar vi våra medarbetare globalt. Vi arbetar aktivt för att uppnå en balanserad blandning vad gäller nationalitet, etnicitet, ålder och kön. Vi ser mångfald som en styrka för koncernen som skapar förutsättningar att driva vår utveckling och förbättra vårt resultat. Bärande i vår ledarskapsfilosofi är att så många beslut som möjligt ska fattas nära verksamheten och kunderna. Vi värderar därför kompetens där den finns och vi rekryterar såväl ledare som medarbetare lokalt där vi verkar. För vi tror på vår decentraliserade organisation där våra lokala enheter, som sitter nära kunden, fattar de centrala operativa affärsbesluten. Vi är övertygade om att vår organisation blir bäst genom att spegla våra marknader och kunder. I vårt mångfaldsarbete ingår också ett genusperspektiv och vi har gjort förbättringar med bas i vårt systematiska arbete. Men vi vill ha fler kvinnor på ledande positioner och vi arbetar kontinuerligt på att de ska bli fler.

2017 investerade vi mer än någonsin i utbildning. Vi investerade i egna moderna ändamålsenliga lokaler för träning och utbildning. Trelleborg Campus som vi kallar det invigdes här i Trelleborg så sent som i mars månad i år. Det är en del av vårt eget universitet – Trelleborg Group University som adresserar alla våra anställda. Under 2017 deltog över 14 000 av våra medarbetare i något av våra utbildningsprogram som innefattar såväl specialistträning som allmän ledarskapsutbildning. Trelleborg Group University är en central del i vårt aktiva arbete för att attrahera, utveckla och behålla våra medarbetare. Det säkrar att vi på alla nivåer har någon som är beredd att träda in om någon skulle välja att lämna oss. För det händer ju, trots allt, att en och annan medarbetare lämnar oss. Ibland med ålderns rätt. Ibland accepterar också våra medarbetare ett attraktivt erbjudande utanför koncernen. Men det är heller inte helt ovanligt att de med nya erfarenheter kommer tillbaka i ett senare skede.

Ett resultat av vårt arbete med att utveckla våra medarbetare tydliggörs av de förändringarna i ledningsgruppen som vi gjort under året, där vi från våra egna led, lyckats rekrytera tre nya affärsområdeschefer från tre olika länder. De har alla under lång tid arbetat i olika befattningar

inom koncernen. Det visar också hur vi skapar såväl karriärmöjligheter för våra medarbetare som en säkrad succession för våra enheter.

Vi är också angelägna om att lämna ett positivt bidrag till, och göra ett gott avtryck på de platser vi verkar. Vårt starkaste värde för samhället i ett längre perspektiv är våra produkter och lösningar som skyddar miljö, människor, infrastruktur och tillgångar. Det är det som vi kallar Blue Dimension som totalt sett är vår bredaste och tydligaste möjlighet att bidra till förbättring av samhällets hållbarhet i enlighet med FN:s hållbarhetsmål.

Inom ramen för vårt samhällsansvar arbetar vi också som jag nämnt vid andra tillfällen inom fyra fokusområden. Ett område – mångfald har jag redan kommenterat.

Ett annat område handlar om att vi alltid följer samhällets spelregler. Korrekt är korrekt. Vår uppförandekod täcker lagar och regler, mänskliga rättigheter, miljö, arbetsmiljö och etik överallt där vi finns och gäller alla medarbetare utan undantag. Den tillsammans med vår whistleblower-policy är viktig för regulefterlevnaden i vår verksamhet.

En säker och effektiv resursanvändning är ett annat område som är viktigt för oss. Vårt program Manufacturing Excellence som utvecklar våra produktionsprocesser och Safety@Work som är koncernens program för hälsa och säkerhet är våra grundpelare för vårt arbete med att skapa arbetsplatser och en effektiv resurshantering. Vi arbetar sedan länge systematiskt med koncernens energiförbrukning. Inom ramen för Manufacturing Excellence arbetar vi bland annat med Energy Excellence som är ett initiativ för systematisk energieffektivisering vid alla våra enheter. Det innebär bland annat att samtliga produktionsanläggningar måste visa upp en aktivitetsplan för att minska energianvändningen med målet att förbättra vår globala energieffektivitet med minst 3 procent om året. Förutom processrelaterade åtgärder fokuserar många enheter på system för förbättrad uppföljning av energikonsumtionen samt att allmänt öka energimedvetenheten hos personalen.

Vårt andra mål, "20 by 20", syftar till att mellan 2015–2020 minska utsläppen av koldioxid med 20 procent relaterat till vår omsättning. Vi upphandlar för det bland annat grön el till våra anläggningar i Sverige, Italien samt till flera av våra anläggningar i Tjeckien. På så sätt räknar vi med att reducera koncernens koldioxidutsläpp med mer än 10 procent.

Låt mig få ge ett konkret exempel på våra energieffektiviseringar. Vulkanisering av gummi är en central process inom vår industri som bygger på en kombination av ett högt tryck och en hög temperatur. Temperaturen åstadkommes traditionellt med ånga. Nu har vi börjat ersätta ångan i vulkaniseringen med kväve för att få en stabilare och inte minst energieffektivare process. Till gagn för vårt resultat, men också för miljön, då den nya tekniken markant sänker den totala energiförbrukningen i vulkprocessen.

Det fjärde området är vårt lokala samhällsengagemang. Vi arbetar för ett inkluderande samhälle och har därför förstärkt vårt engagemang genom utvalda projekt för alla människors utveckling. I fjol berättade jag om LA School of Sports här i Skåne. En skola med sportinriktning belägen i ett utmanande område i Landskrona som vi stödjer. Vi fortsätter vårt arbete tillsammans med Star for Life på två skolor på Sri Lanka.

Vår strategi att etablera ledande positioner i utvalda segment och nischer har som sagt tjänat och tjänar oss väl. Vi fortsätter arbeta på samma sätt med att göra som vi hittills gjort om än anpassat till aktuella förutsättningar eftersom världen runt omkring oss alltid är i förändring. Vi levererar en vinst per aktie, exklusive jämförelsestörande poster, som också 2017 ökade markant. Vi har faktiskt sedan finanskrisen varje år ökat vinsten per aktie med i genomsnitt cirka 19 procent.

Jag vill som traditionen erbjuder avsluta med några ord om första kvartalet 2017 som vi rapporterat bara för några timmar sedan.

Vi inledde året med en god resultatförbättring. Omsättningen ökade med 3 procent. Den organiska försäljningen ökade med 4 procent. Såväl EBIT som motsvarande marginal, exklusive jämförelsestörande poster, nådde de hittills högsta nivåerna för koncernen i ett enskilt kvartal.

Försäljningen ökade från 8,3 miljarder till knappt 8,6 miljarder kronor. Och vår organiska försäljning ökade som sagt med 4 procent. Justerat för projektrelaterade affärer uppgick ökningen till 5 procent. Vår organiska försäljning fortsätter att utvecklas väl inom flertalet marknadssegment. Men den dämpades av fortsatt tuffa marknadsförhållanden för vissa av våra projektaffärer samt av ovanligt hårda vinterförhållanden som påverkat delar av våra verksamheter.

EBIT, exklusive jämförelsestörande, poster ökade med 12 procent till 1 291 miljoner kronor. Det motsvarar en marginal om 15,1 procent vilket kan jämföras med motsvarande period 2017 då den uppgick till 13,9 procent.

Sammanfattningsvis fortsätter vi vår strategi, som visat sig vara framgångsrik – att skapa ledande positioner i utvalda segment. Vi har kommit en bit på väg men vi har mer att göra. Jag har visat några exempel på hur vi arbetar med våra strategiska hörnstenar för att driva effektivitet och tillväxt. Jag har i år tagit tillfället i akt och talat om vikten av våra medarbetare som är de som implementerar och verkställer våra strategier och som därmed är avgörande för vår framgång. Och om mångfald inte minst när det gäller nationalitet vilket är centralt i ljuset av vår ledarskapsfilosofi, att beslut ska fattas nära kunderna. Mångfald är också viktigt för oss i vårt arbete att driva en ansvarsfull verksamhet. För vi är också angelägna om att lämna ett positivt bidrag till och göra ett gott avtryck på de platser vi verkar.

Med det tackar jag för uppmärksamheten.