

VD:s anförande vid årsstämman den 27 mars 2019

Trelleborg är en världsledande leverantör av specialutvecklade polymerlösningar för kritiska applikationer inom en rad marknader och segment. Under 2018 fortsatte vårt arbete att förbättra våra positioner i utvalda segment. Vi fortsatte vårt arbete med att finna operativa förbättringar i alla delar av vår verksamhet. Och vi fortsatte att driva organiska initiativ som kompletteras med förvärv för att flytta fram våra positioner ytterligare.

Vi har idag generellt bra positioner och en väl balanserad affärsportfölj mellan verksamheter som växer tidigt respektive sent i konjunkturcykeln. Vi såg under 2018 en fortsatt förbättring i flera av våra segment och geografier. Det gäller inte minst flyg, stora delar av lantbruksmarknaden och generell industri, som tillsammans utgör nästan 60 procent av vår försäljning.

Andra marknader som till exempel olja & gas fortsatte att vara utmanande. Aktivitetsnivån inom olja & gas ökade förvisso under slutet av 2018 men vi räknar inte med några egentliga resultatförbättringar förrän under senare delen av det andra halvåret 2019 när den ökade aktivitetsnivån rullar över i en ökad försäljning.

Vi levererade trots den blandade bilden under 2018 vårt hittills högsta rörelseresultat, som uppgick till 4,7 miljarder kronor, hjälpt av en betydande försäljningsökning på 8 procent. Som en följd av det ständiga arbetet med vår affärsportfölj har vi under de senaste 10 åren varje år kunnat öka vår försäljning med i genomsnitt 7 procent per år. Vi har också, vilket är väl så viktigt för oss aktieägare, under samma period varje år lyckats öka resultatet per aktie ännu mer, med i genomsnitt 19 procent per år. Vi kan således glädjas åt en stark utveckling för Trelleborgskoncernen över den senaste 10-årsperioden.

Trots den positiva utvecklingen och rekordresultatet förra året kan vi aktieägare känna en viss besvikelse över hur kursen på vår aktie utvecklats under det senaste året. Men börskurser styrs inte bara av förbättrade resultat som ju i huvudsak är det vi kan påverka. I likhet med många andra industribolags aktier påverkas Trelleborgs aktie också av en turbulent omvärld.

En värld som oroas av Donald Trumps oförutsägbarhet och inte minst vad hans handelskrigsförklaringar med omvärlden kommer att innebära för ekonomin framöver. Lika oförutsägbara är vissa av världens ledare som många gånger tar sig allt större befogenheter att fatta beslut som inte alltid är förankrade i de politiska system som vi är vana vid. Som till exempel Rysslands Putin, Turkiets Erdogan eller Ungerns Orbánvars agendor och snabba beslut skapar osäkerheter i våra marknader och försvårar en fullt fungerande global handel. Vi ser också alltmer protektionistiska tendenser i historiskt mera stabila västerländska ekonomier som Frankrike och Italien, och inte att förglömma Brexit-diskussionen som verkligen är aktuell i dagarna.

Osäkerheten som skapas gör att många investerare söker sig till tillgångar som kan upplevas som mindre konjunkturkänsliga, vilket gör utvecklingen på världens börser volatil. Det påverkar kursen för alla noterade aktier, inte minst industriföretagens och därmed också vår aktie.

Det politiska spelet kan vi givetvis inte påverka men vi försöker anpassa oss till det som sker och göra det bästa utifrån de förutsättningar som skapas. Och vi tycker att vi står väl rustade att fortsätta utveckla såväl vår verksamhet som ännu bättre produkter och lösningar för våra kunder.

Likt de tätningar i landningsstället som säkerställer att ett flygplan kan landa på ett säkert sätt. Eller våra egenutvecklade säkerhetsklassade specialslangar för olje- och gastransporter till havs som bland annat ska tåla flytande naturgas med en temperatur under 165 minusgrader. Eller våra polyuretanbelagda vävar som genom en intelligent konstruktion hjälper patienter i sjukvårdssängar att undvika liggsår. Och de tätningar som används i all möjlig medicinsk utrustning för att säkerställa en säker funktion.

För oss är nya marknadsvillkor bara en ytterligare parameter att väga in i såväl det dagliga som i det strategiska arbetet.

Så vi fortsätter med vår långsiktiga strategi som varit framgångsrik så här långt: Att skapa ledande positioner i utvalda segment. En strategi som vi anpassar till omvärldens förutsättningar för att i möjligaste mån undvika alla blindspår och istället ta tillvara de möjligheter som erbjuds. Vår decentraliserade modell där vi verkar lokalt med globala resurser gör det också möjligt att snabbt göra förändringar när det behövs och samtidigt säkerställa att besluten tas nära affären. Till exempel när nya handelstullar skapar nya förutsättningar.

Vår strategi stöds operativt av fyra samverkande hörnstenar som vi sedan flera år löpande arbetar med. En av våra hörnstenar är att balansera vår försäljning mellan olika delar av världen och då särskilt förstärka närvaron på utvalda marknader utanför Västeuropa och Nordamerika. På så sätt kommer vi närmare våra kunder i växande geografier och kan 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.

Långsiktigt strävar vi efter att ha 40 procent av vår omsättning i Asien, Latinamerika och de europeiska länderna utanför Västeuropa, lika mycket i Västeuropa och resterande 20 procent i Nordamerika. Det kräver investeringar i såväl personal som nya anläggningar. Under 2018 och 2019 har vi fortsatt investera en hel del i Asien. Bland annat har vi ingått ett joint venture i Malaysia för att lokalt tillverka specialslangar i kompositmaterial och också byggt ett antal nya anläggningar i Kina och Indien.

Vi förbättrar löpande vår affärsportfölj genom att aktivt utvärdera hur marknader, kunder och applikationer förväntas utvecklas i framtiden. Så att vi tidigt kan bestämma inom vilka områden vi vill verka och vad vi behöver göra för att fortsätta vara framgångsrika. Vi har till exempel under de senaste åren utvecklat och växt inom segmentet hälsovård & medicinteknik genom en kombination av egna innovationer, geografisk expansion och kompletterande förvärv. Vårt produktutbud inom hälsovård & medicinteknik sträcker sig nu från den minsta tätningen i exempelvis hörapparater till polyuretanbelagda vävar för sjukvårdssängar. Vi driver systematiskt ett antal sådana initiativ inom flera områden. Inledningsvis handlar det om organiska initiativ när vi etablerar oss eller utvecklar ett segment eller en geografi. Som till exempel riktad produktutveckling eller uppstart av nya säljkontor. Men ibland använder vi också kompletterade förvärv för att kunna flytta fram våra positioner ännu snabbare. I många fall är det mindre förvärv som för oss nästan är att betrakta som ett organiskt initiativ.

Vi arbetar kontinuerligt med vår struktur genom att utifrån marknadens utveckling och de trender vi ser fokusera våra resurser till attraktiva segment eller geografier. Ett exempel på detta är utvecklingen av hälsovård och medicinteknik. Ett annat exempel är hur vi under 2018 utvecklade tillverkningen av djuphavsbojar för borrhutrustning i USA och flyttat den till England. Ett annat är vårt fortsatta byggande av ingenjör- och utvecklingsresurser i Ahmedabad och Bengaluru i Indien. På så sätt får vi framöver en flexiblere och effektivare produktion och bättre möjligheter att stöda våra globala affärer genom snabb och effektiv produktutveckling och projektledning. Det är så vi löpande förädlar vår affär från olika dimensioner som segment, kunder, applikationer och geografier.

Vi arbetar också inom ramen för vårt koncernövergripande program Trelleborg Excellence systematiskt och aktivt för att kontinuerligt förbättra våra kärnprocesser inköp, produktion och försäljning. Genom vårt systematiska arbete med utbildning, organiserat erfarenhetsutbyte och andra förbättringsaktiviteter kan vi ytterligare öka värdeskapandet för oss och för våra kunder. De strategiska hörnstenarna är inom alla delar av koncernen basen för vår ambition att alltid bli bättre. Eller som vi internt säger "Raise the Bar". Ett arbete som alltid pågår och fortsätter om och om igen.

För att utveckla våra ledande positioner fortsätter vi att investera för framtiden. Investeringarna under 2018 uppgick till nästan 2 miljarder kronor vilket är en rekordnivå för oss ur ett historiskt perspektiv. Bland annat investerade vi i ett toppmodernt innovationscentrum för tätninglösningar i Tyskland. I Serbien och Tjeckien expanderade vi våra anläggningar för att bredda vårt erbjudande till nya segment och öka kapaciteten när vi säljer alltmer. I USA konsoliderar vi tre anläggningar för extruderade tätningar till en helt ny modern och effektiv anläggning i Ohio. Och i Bengaluru i Indien byggde vi som en följd av den positiva utvecklingen inom ett av våra tätningsegment en helt ny anläggningar för att kunna fortsätta växa.

Vi investerar också i våra medarbetare. Strategier och verktyg i all ära men det är medarbetarna och deras prestationer som avgör med vilken framgång vi lyckas implementera och genomföra våra planer. Vårt sätt att arbeta med en starkt decentraliserad organisation förutsätter att alla inom Trelleborg tar ansvar och vill prestera bättre. Jag är personligen övertygad om att beslut fattas bäst med bas i lokala förutsättningar av dem som är närmast affären. Det är därför vi fortsätter att utveckla våra processer för att på bästa möjliga sätt rekrytera, utbilda och behålla våra utmärkta medarbetare och fortsätter arbeta aktivt för att uppnå en balanserad blandning vad gäller etnicitet, nationalitet, ålder och kön för att ta tillvara de fördelar som det skapar.

Under 2018 fortsatte vi öka investeringarna i våra medarbetare och deras utveckling. En utveckling som kommer att fortsätta. Vi investerade bland annat i egna moderna lokaler för träning och utbildning. Trelleborg Campus, som vi kallar det, invigdes här i Trelleborg i början av 2018. Det är en del av vårt eget universitet, Trelleborg Group University, som vänder sig till alla våra anställda. Under 2018 deltog över 22 000 av våra medarbetare på något sätt i våra utbildningsprogram som innefattar såväl specialistträning som allmän ledarskapsutbildning.

Jag har flera gånger tidigare berättat om vårt samhällsansvar och våra fokusområden som också finns väl beskrivna i vår årsredovisning. Utvecklingen av våra medarbetare är en del av vårt samhällsansvar som sedan länge är integrerat i vår verksamhet. Koncernen har också återkommande program för medarbetarnas hälsa och säkerhet. Bland annat Safety@Work som syftar till att skapa en gemensam säkerhetskultur för att på bästa sätt förebygga olyckor och skador i alla delar av koncernen. Inom ramen för vårt samhällsansvar har Trelleborg en viktig roll att spela.

Vi är ambitiösa inom området och ligger definitivt i vår industris framkant. Det vi kallar Blue Dimension är vårt sätt att visa hur våra produkter bidrar till ett hållbarare samhälle. Våra avancerade lantbruksdäck bidrar till bättre skördar och mindre bränsleförbrukning. Våra tätningar är optimerade för ge maximal tätning med minimal friktion och förbrukar därför mindre energi än en sämre tätning. Det är detta vi kallar Blue Dimension vilket ni kan läsa mer om både i vår årsredovisning och på vår hemsida. Allt drivs i enlighet med FN:s hållbarhetsmål. Våra produkter och lösningar skyddar på olika sätt miljön, människor och infrastruktur. De spar energi, minskar utsläpp och skyddar åkerjord. De bidrar till hälsa och vårdkvalitet. Produkterna minskar oljud och vibrationer för en tystare och bekvämare arbetsmiljö. De gör att samhällsinfrastruktur som broar, tunnlar och skyskrapor får längre livslängd. Genom relationen mellan Trelleborg, kunderna och samhället får alla parter fördelar genom innovativa lösningar för bättre hållbarhet.

Vägen mot ett hållbarare samhälle innehåller många utmaningar men också många affärsmöjligheter för oss med våra innovativa specialutvecklade polymerlösningar. Det är också så att vår produktion förbrukar resurser och påverkar miljön, vilket vi tar ansvar för och på alla sätt vill minimera. Vi arbetar aktivt med vår vattenförbrukning, våra utsläpp, vår avfallshantering och därmed inte minst med vår klimatpåverkan.

Viktigast för oss på kort sikt är att uppfylla vårt eget "20 by 20"-mål, som syftar till att reducera vår klimatpåverkan med 20 procent. Vi ställer bland annat om vår elförsörjning i möjligaste mån mot förnybara energikällor. Ett exempel är att alla italienska anläggningar i koncernen sedan början av 2016 använder grön el. Ett annat energiinitiativ gäller däckanläggningarna i Tjeckien som använde förnybar el för första gången under 2018. Det är en väsentlig förändring på koncernnivå eftersom däck är de mest energikrävande produkterna vi tillverkar. Vi ser fortsatta

möjligheter att öka andelen förnybar energi i våra anläggningar men tittar också på hur vi kan förbättra våra processer till exempel genom att använda kväve istället för vattenånga i våra vulkningsprocesser som ger en ökad stabilitet och samtidigt förbrukar mindre energi.

Vi förbättrar också samarbetet med våra leverantörer för att minska de utsläpp som hör ihop med våra inköp och transporter. För i alla processer i vår värdekedja gäller samma sak, att minimera allt svinn.

Vi får också externa erkännanden för våra hållbarhetsinsatser. Bland annat kom vi på tredje plats i den för vår verksamhet relevanta klassen "Capital Goods" i den hållbarhetsranking som Aktuell Hållbarhet och Dagens Industri publicerade i november förra året. Vi ser det som ett erkännande av vårt långsiktiga och kontinuerliga arbete i vår strävan att förbättra oss även inom detta område. För även när det gäller vårt hållbarhetsarbete har vi en tydlig vision delvis inom ramen för våra Excellence-program: Noll spill, noll reklamationer och noll olyckor. Med dessa långsiktiga mål höjer vi varje år ribban för att bli bättre på alla sätt.

2018 gjorde vi återigen ett rekordresultat. Vi kunde därmed lägga ytterligare ett år till vår framgångsrika resa de senaste 10 åren, där omsättningen under de senaste åren i genomsnitt ökat med 7 procent och vinsten per aktie med ännu mer, med i genomsnitt 19 procent per år från cirka 2,60 till nästan 12,50 kronor.

Det är ett resultat av vårt kontinuerliga arbete med att skapa ledande positioner i väl utvalda segment och aldrig sluta fortsätta att förbättra oss. Osäkerheten om den globala utvecklingen gör världens börser volatila. Det påverkar alla noterade bolags värdering, inte minst industriföretagens och därmed också Trelleborgs. Den globala ekonomiska utvecklingen och de osäkra marknadsutsikterna kan vi inte påverka. Men vi fortsätter att anpassa oss och göra det bästa utifrån de förutsättningar som ges och fortsätter vår strategiska resa genom vårt långsiktiga fokus på globalt ledande positioner

Med det tackar jag för uppmärksamheten.