

” Vi investerar på en historiskt hög nivå, bland annat i ett toppmodernt innovationscentrum för tätninglösningar i Tyskland.”



Affärsområdet Trelleborg Sealing Solutions har flyttat till nya lokaler i Stuttgart, Tyskland, och har kraftigt uppgraderat sitt innovationscenter som fokuserar på tätninglösningar. Anläggningen utgör navet i ett globalt FoU-nätverk för tätninglösningar och inrymmer laboratorier med analysutrustning och mätinstrument, lokaler för innovation och prototyper samt ett större testområde med ett komplett utrustat verktygsrum och ett materiallaboratorium.

Kapaciteten sträcker sig från standardiserad mekanisk provning till materialanalys, däribland termisk viktanalys (TGA), differentiell svepkalorimetri (DSC), FTIR-spektroskopi, samt ett mycket avancerat högupplöst svepelektronmikroskop (SEM) med energidispersiv röntgenanalys (EDX). När dessa olika typer av tekniker och kapaciteter kombineras kan komplexa problem bedömas och lösas snabbare.

VÅR STARKT DECENTRALISERADE ORGANISATION GER AFFÄRSFRAMGÅNGAR

Trelleborgs arbete med vardagens alla små operativa förbättringar har gett resultat. Både EBIT och EBIT-marginalen var de högsta hittills för koncernen för ett helår. Balansräkningen begränsar inte koncernens handlingsfrihet och kassaflödet är fortsatt bra.

Peter Nilsson, VD och koncernchef i Trelleborg, du vill börja med att lyfta fram dina medarbetare?

Ja, jag vill börja med att uppmärksamma alla mina kollegor och medarbetare i alla delar av Trelleborg. Jag vill tacka alla för det arbete de gör, och som de gjort även under 2018. Det är de som är Trelleborg och som gör att vi fortsätter utvecklas.

Vårt sätt att arbeta – med en starkt decentraliserad organisation med lokalt ansvarstagande och engagemang – förutsätter att alla inom Trelleborg tar ansvar och vill prestera bättre. Detta är också grunden i vår modell för lönsamhet och affärsframgångar totalt sett. Min uppfattning är att besluten fattas bäst med bas i lokala förutsättningar av dem som är närmast affären.

Chefer beslutar naturligtvis om de stora prioriteringarna och visar riktningen men i alla led är våra anställda vår främsta

resurs. Vi måste möjliggöra för dem att växa och utvecklas hos oss. De mest talangfulla ska ges möjligheten att växla över till att få ett stegvis större ansvar med tiden. Det är en ständigt pågående process där vi aldrig får stanna upp om vi ska fortsätta vara framgångsrika.

Vår Employer Branding-devis är *Shaping industry from the inside*. Och det är precis vad vår starkt decentraliserade organisation främjar. Som medarbetare har du en reell möjlighet att påverka beslut som ligger nära affären och att vara med i utvecklingen av nya marknader, produkter, lösningar och tjänster.

Hur skulle du då beskriva året som gått och den närmaste framtiden?

Den korta versionen av året är att vi har fortsatt vårt arbete mot att kontinuerligt förbättra våra ledande positioner i utvalda segment och att göra det enklare att göra affärer med oss. Vi har jobbat med vardagens alla små operativa förbättringar, där vi ständigt höjer ribban och vill prestera mer. Under året har vi fortsatt att driva våra tillväxtinitiativ men också kompletterat med förvärv. Sammantaget har detta flyttat fram våra positioner ytterligare.

Det större sammanhanget är att för 20 år sedan började Trelleborg sin omvandling från ett konglomerat mot ett mer renodlat bolag, fokuserat på polymerer. De senaste 10 åren har omvandlingen kontinuerligt finjusterats med många små steg, där särskilt exponeringen mot personbilsindustrin reducerats och fokuserats. Vi finns nu i segment och nischer som vi vill vara i, och där vi ser att vi kan göra skillnad. Alla våra marknader utvecklas inte lika och det ser vi som en styrka över tid.

Vi ser nu en ökande turbulens och

växande osäkerhet i vår omgivning. Då måste vi fortsätta att vara välinformerade och kunna agera snabbt, vilket vår organisationsmodell stöder. Turbulens och osäkerhet skapar givetvis utmaningar. Det ger också möjligheter för dem som vet var de vill vara i framtiden.

Vad är förklaringen till Trelleborgs resultat för 2018?

Vi har nu generellt bra positioner och en väl sammansatt portfölj. Allt kan naturligtvis förbättras, men utgångspunkten är bra. Det råder en rimlig balans mellan verksamheter som växer tidigt respektive sent i konjunkturcykeln. Under 2018 såg vi en stegvis förbättring i flera segment och geografier där vi är verksamma. Det gäller inte minst flyg, lantbruk och det lite vidare segmentet generell industri. Tillsammans utgör de nära 60 procent av vår försäljning.

Det har varit fortsatt tufft för vår olje- & gasverksamhet. Aktivitetsnivån gick visserligen upp under slutet av 2018, men vi förväntar oss att en resultatförbättring kommer först under det andra halvåret 2019 när den ökade aktivitetsnivån rullar över i en ökad försäljning. Samtidigt utgör den delen endast 4 procent av Trelleborgs försäljning och är ännu mindre väsentlig för lönsamheten.

Under mer än 20 kvartal i rad har vi nu ökat vår vinst, vid en jämförelse med samma perioder föregående år. Balansräkningen begränsar inte vår handlingsfrihet, och kassaflödet är fortsatt bra. Vi fortsätter investera på en historiskt hög nivå för att bättre ta tillvara de möjligheter vi ser. Vi ökar kapaciteten i utvalda delar av Trelleborg, exempelvis i däckanläggningarna i Tjeckien och Serbien. Vi fortsätter att uppgradera oss tekniskt i andra delar av



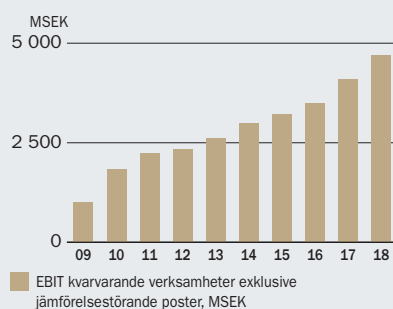
” Vår kontinuerliga förbättring över de senaste 10 åren tycker jag visar att vår strategi fungerar.”

Trelleborgs strategi är att inneha ledande positioner i utvalda segment. Koncernen har haft och fortsätter att ha ett starkt operationellt fokus för att fortsätta förbättra och utveckla både befintliga och nya verksamheter samt säkerställa en fortsatt effektivitet och tillväxt i Trelleborgs alla delar.

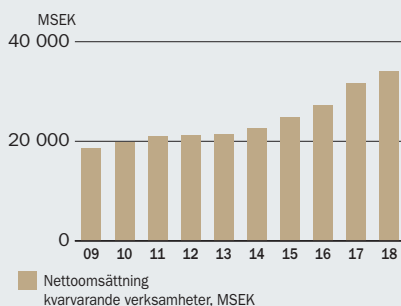
År 2009 initierades en större strategisk översyn av Trelleborg och framför allt av den verksamhet som riktade sig mot personbilsindustrin. Sedan dess har Trelleborg avyttrat ett 15-tal verksamheter och förvärvat cirka 40 bolag.

I kombination med andra tillväxtnitiativ som stöder Trelleborgs strategi har bland annat nettoomsättningen ökat och resultatutvecklingen varit stark.

Stark resultatutveckling



Högre nettoomsättning



verksamheten, som exempelvis avseende renrumskapacitet i Schweiz och USA. Men vi investerar också alltmer i innovation, exempelvis via ett nytt toppmodernt innovationscenter för tätningar i Tyskland. Vi fortsätter också att öka vår närvaro i utvalda geografier och vi har under året invigt nya produktionsanläggningar i både Kina och Indien.

Ni finns i ett mycket stort antal nischer?

Ja, och det är både naturligt och medvetet. Behovet att täta, dämpa och skydda de mest kritiska applikationerna i krävande miljöer finns i många olika branscher och nischer. Det kan handla om statiska och rörliga tätningar i många olika industriella applikationer eller om system som dämpar vibrationer i byggnader, maskiner och fordon, där vi kan erbjuda lösningar för många olika applikationer och marknader.

Samtidigt ser jag det som en styrka att ha bredd, och djup, eftersom det ger oss långsiktig stabilitet. Om det råkar vara en liten nisch spelar egentligen mindre roll för Trelleborg. Vi vill vara ledande i de nischer där vi verkar för att vara den bästa partnern för våra kunder. Det gör att vi är deras naturliga val när de fortsätter förbättra sin verksamhet.

När konjunkturen är svag i vissa industrier är den stark inom andra. Vi kan fördela resurser, fortsätta att växa på koncernnivå, vara långsiktiga och, framför allt, uppnå en stabil och god lönsamhet över tid. Vår kontinuerliga förbättring över de senaste 10 åren tycker jag visar att vår strategi fungerar.

Vilka segment och nischer är viktiga för Trelleborgs fortsatta tillväxt?

Några av de största och viktigaste föränd-



ringarna för oss är exempelvis mekaniseringen och automatiseringen av lantbruket, vilket har betydelse för våra lantbruksdäck. Den allmänna elektrifieringen av bilar, maskiner och verktyg är också viktig, vilket är centralt för vår tätningverksamhet. Inom båda dessa områden står vi starka.

Vidare är hälsovård & medicinteknik ett intressant och växande område för oss, sensorer och elektriska transistorer ett annat. I dessa fall kan vi till exempel dra nytta av vår renrumsteknik. Nyckeln till framgång är hela tiden att vi kan kombinera vårt polymerkunnande med djupgående applikationskunskap i den aktuella nischen.

Hur ser du på Trelleborgs ansvar i klimatfrågan?

Detta är en fråga där perspektivet givetvis måste vara mer långsiktigt än vanligt, och där signalerna kommer mindre från den dagliga kundkontakten, åtminstone fram till nu, och mer från andra intressenter i samhället.

Allmänt gäller att vi är ambitiösa: Vi ska vara i framkant i vår industri, vilket vi definitivt tycker att vi är. Att stöda förnybar energi



är en väg framåt för oss. Vi kommer att titta närmare på hur vi kan ställa om tekniskt och hitta lokala projekt som stegvis förbättrar oss i alla delar av koncernen. Vi vill förbättra samarbetet med våra leverantörer för att minska utsläpp som hör ihop med våra inköp och transporter.

När det gäller lagkrav eller statlig inblandning är det viktigt att regler kommer fram och förtydligas. Vi är i princip positiva så länge detta sker med framförhållning och ger samma spelplan för alla aktörer.

Vad innebär den tekniska accelerationen för Trelleborg?

I grunden handlar det om att vi jobbar för att hitta nya sätt att arbeta på som innefattar nya tekniska lösningar och leveranser. Detta gör vi ofta med digitala verktyg som stöd, för utveckling av både produkter och tjänster. Lika viktigt som tekniken är att vi har medarbetare som förstår affären och hur de nya lösningarna bäst kan hjälpa kunderna. I fokus står alltid att göra det enkelt för våra kunder att göra affärer med oss.

Nya sätt att samla in och bearbeta data ger oss nya möjligheter att anpassa produkter och totallösningar så att de kan skapa ännu större värde. Vi arbetar exempelvis med kognitiva tätningar som följer olika egenskaper i tätningens närhet. Det kan vara att ett oljetryck förändras och därmed signalerar att det är dags att byta tätningen. Löpande sker teknisk utveckling inom hela koncernen. Den kanske inte alltid är så spektakulär, men viktig. Det kan vara att våra belagda vävar får bättre beläggning, vibrationsdämpare specialanpassas till nya applikationer, tätningar får ännu lägre friktion, och så vidare.

Arbetet med den intelligenta – uppkopp-

lade – produktionen pågår, där robotiseringen skapar nya möjligheter och tar bort monotona arbetsuppgifter. Även här står förenkling i fokus. Vi utvecklar nya verktyg och bedriver flera pilotstudier vid ett antal av våra produktionsanläggningar för att ligga i framkant även här.

Hur ser du på Kinamarknadens roll för er tillväxt?

Vi har haft en bra organisk tillväxt i Asien och inte minst i Kina under många år, och så även 2018. Även om takten går ner något framöver så är det i denna del av världen som den största tillväxten fortsatt kommer att ske, på Kinas mycket stora inhemska marknad men också i andra länder i Sydostasien och södra Asien.

Vi vill i första hand växa organiskt på dessa marknader, men är givetvis också öppna för lämpliga förvärv i Asien. Så sent som i januari 2019 investerade vi i ett samägt bolag i Malaysia för att öka vår globala produktionskapacitet och stärka vårt erbjudande inom industrislangar, i nischen kompositislangar.



Hur påverkas ni av den globala händelseutvecklingen vi sett under 2018–19?

Som jag nämnde tidigare: Marknadsutsikterna innehåller en större osäkerhet än tidigare och handelspolitiska beslut kan få konsekvenser för den globala ekonomiska utvecklingen. Handelshinder av olika slag är aldrig bra för långsiktigt företagande, även om det kortsiktigt kan skapa lokala fördelar.

Trelleborg står relativt väl rustat även för dessa delvis nya förutsättningar. För oss blir det en ny parameter att väga in, både i det dagliga arbetet och i det lite mer långsiktigt strategiska. Vi har stor lokal närvaro vilket gör att vi i mindre omfattning än många påverkas av exempelvis handelstullar. Samtidigt har vi också med vår decentraliserade modell möjlighet att snabbt göra förändringar om det behövs, som till exempel var vi förlägger produktionen.

Några avslutande ord?

Jag vill knyta an till början av denna intervju, att uppmärksamma den lokala drivkraften inom koncernen. Bra ledarskap på alla nivåer och inom alla geografier handlar om att hålla en hög aktivitetstakt byggd på erkännande, förtroende, öppenhet och ödmjukhet. Naturligtvis ska riktningen vara tydlig, men det är i det dagliga som det sker. Och sist men inte minst, mycket bygger på att motivera medarbetarna och det krävs att vi vågar vara personliga och visa uppskattning mot alla som gör bra saker hos oss.

Så försöker jag själv arbeta som ledare, och när man lyckas med det får man oerhört mycket tillbaka, samtidigt som kontinuerlig förbättring skapas över tid.

Trelleborg i februari 2019