

All'interno del report 2017 di Trelleborg è presente un'intervista molto ampia al presidente e Ceo dell'azienda, Peter Nilsson, che fa il punto sulla società, sul futuro, sulle acquisizioni e su molto altro. Eccola di seguito riportata.

### **Come riassumerebbe 2017?**

Nel 2017, Trelleborg ha continuato a migliorare la sua posizione concentrandosi su segmenti e applicazioni particolari. Diverse iniziative per migliorare la crescita organica sono state condotte e il tasso di investimento non è mai stato più alto di quello attuale; stiamo investendo in nuove strutture, migliorando quelli esistenti.

Stiamo continuando a rendere più facile per i nostri clienti fare affari con noi: la digitalizzazione ci offre nuove possibilità di interazione con loro. Un sacco di tempo ed energia sono stati spesi nel garantire che le nostre acquisizioni degli ultimi anni siano integrate guardando al futuro e in un modo strutturalmente corretto.

Si è visto un graduale miglioramento nei nostri mercati nel 2017. Le vendite organiche sono aumentate e stiamo continuando a migliorare il nostro EBIT - ora abbiamo 19 trimestri di continua crescita dell'EBIT dietro di noi.

Vorrei anche menzionare gli sforzi per assicurarci di essere un datore di lavoro attraente. Conduciamo sondaggi sui dipendenti a livello globale su base regolare e la nostra Trelleborg University continua ad evolversi per offrire opportunità di sviluppo interno ai nostri dipendenti. Durante l'anno, abbiamo investito in progetti come il nostro nuovo centro di formazione. È anche un fonte di soddisfazione aver nominato numerosi presidenti di business unit quest'anno, tutti provenienti dall'azienda.

### **Quali messaggi vorrebbe mandare ad azionisti e investitori?**

Stiamo continuando a costruire una Trelleborg più forte, con una base costantemente migliore. La nostra ambizione è fare piccoli passi continuamente, integrando gli investimenti con le acquisizioni, che accelerano il processo.

Con un 2016 ricco di eventi, tra cui la cessione della partecipazione in Vibracoustic e, soprattutto, l'acquisizione da 11 miliardi di corone di CGS Holding, ci siamo rafforzati nelle nostre posizioni di leader nel settore agricolo, industriale e nei pneumatici speciali, oltre alle soluzioni polimeriche ingegnerizzate. Il profilo di Trelleborg è leggermente cambiato e in base a queste condizioni stiamo costruendo una piattaforma per il futuro che è nuova in alcune parti.

Ma stiamo continuando a lavorare secondo i nostri principi fondamentali di credo negli individui e in un sistema decentralizzato di leadership, di prendere sempre decisioni vicino alla realtà commerciale e con un alto livello di attività. Come notato, abbiamo un alto tasso di investimento, ma nel complesso il ritmo di sviluppo di nuovi prodotti e soluzioni è aumentato durante l'anno, anche grazie alle opportunità create dalla maggiore digitalizzazione.

### **Come commenta i guadagni finanziari Trelleborg?**

Il gruppo si sta sviluppando nella giusta direzione, ma possiamo sempre fare di più. Noi siamo sempre alla ricerca di qualcosa di meglio, e abbiamo ancora un po' di strada da fare per raggiungere i nostri obiettivi finanziari, ma abbiamo una solida base. Siamo dove vogliamo essere e vogliamo ora costruire ancora, crescere e migliorare ulteriormente da questa base. I nostri mercati in generale sono migliorati durante l'anno, e possiamo guardare ai 12 mesi passati come ad un periodo in cui la domanda si è sviluppata bene, da una prospettiva più ampia.

L'anno naturalmente ha anche presentato molte sfide, compresa una forte tendenza al rialzo nel prezzo delle materie prime, poi calato durante l'anno, anche se nel complesso il prezzo è rimasto alto rispetto all'anno precedente. E le condizioni del mercato sono rimaste difficili per alcune delle nostre attività, incluso il segmento di petrolio e gas.

Il nostro livello di indebitamento è ora inferiore al livello precedente all'acquisizione di CGS nel 2016. Siamo riusciti a raggiungere questo traguardo più rapidamente di quanto ci aspettassimo quando l'acquisizione è stata fatta. Questo dà possibilità di muoversi in un futuro più vicino.

### **Ma non ci sono state così tante, o grandi, acquisizioni nel 2017?**

Da una prospettiva storica, è vero. Allo stesso tempo, siamo molto soddisfatti con le acquisizioni che abbiamo effettivamente fatto. Ad esempio, l'acquisizione di Automated Dynamics, conclusa a dicembre 2017. La società è specializzata nella produzione di componenti avanzati in materiali compositi per particolari applicazioni esigenti. Questi materiali compositi sono strettamente collegati e strategicamente interessanti per Trelleborg, con un grande potenziale in diversi settori. L'acquisizione supporta la nostra crescita organica migliorando la nostra offerta e la nostra posizione, e questo ci rende un partner più completo per i nostri clienti.

### **Come sta progredendo l'integrazione di CGS?**

Questa è un'integrazione relativamente complessa a cui stiamo lavorando su diverse dimensioni. In generale, abbiamo lavorato ad essa in due stadi. Il primo, che è iniziato, era quello di garantire e sviluppare continue relazioni con i clienti e i canali di vendita.

Senza attività di vendita giornaliera, non c'è attività commerciale. A questo proposito, credo che abbiamo avuto successo. Quello su cui ci stiamo concentrando di più ora è continuare a migliorare i costi e le entrate. Abbiamo identificato dove e come possiamo creare sinergie. Ad esempio, come possiamo ridurre la complessità della nostra produzione e fare un uso più efficiente delle nostre strutture. Abbiamo anche creato una nuova organizzazione di vendita durante l'anno per migliorare le sinergie che vediamo nelle vendite. La maggior parte delle sinergie si verificherà dal 2018 in avanti.

Il mercato delle gomme agricole ha avuto un anno relativamente buono per quanto riguarda le vendite in diverse aree geografiche, principalmente grazie ai produttori OE, dopo diversi anni di debolezza. In agricoltura in particolare, noi di Trelleborg abbiamo avuto una forte disciplina sui margini, concentrandoci sulla crescita organicamente mentre manteniamo i margini.

Ma vorrei sottolineare che l'acquisizione di CGS non riguarda solo il business dei pneumatici ma anche operazioni mirate alle soluzioni polimeriche ingegnerizzate, per l'utilizzo nell'industria generale e automobilistica. Durante l'anno, abbiamo preparato queste operazioni per l'integrazione con le esistenti aree di business, che si è verificata il nuovo anno.

### **Quali sono le aree di crescita di Trelleborg in una prospettiva di cinque anni?**

La crescita può avvenire in diverse dimensioni, per esempio in segmenti, aree geografiche o categorie di prodotto. Stiamo sempre più concentrandoci sull'ampliamento della nostra offerta, integrandoci ulteriormente con i nostri clienti, cosa che crea opportunità organiche per la crescita. I nuovi modelli di business digitalizzati sono un'altra opportunità.

Ma se prendiamo segmenti come esempi, allora l'agricoltura sta entrando nella giusta direzione. Guardiamo anche positivamente all'industria aerospaziale. Un'area più di nicchia è l'assistenza sanitaria e medica, dove Trelleborg è in una fase iniziale. Ma il campo dovrebbe avere un futuro promettente, specialmente alla luce di un invecchiamento della popolazione.

Stiamo anche guardando a nuove applicazioni, nuovi tipi di soluzioni. Un grande cambiamento su cui ci concentriamo, ed a volte trascurato, è l'elettrificazione - non solo delle auto, qualcosa di cui tutti parlano, ma anche delle macchine e degli strumenti in generale.

Quando l'elettrificazione si intensificherà, ci sono nuove necessità imposte ai macchinari e quindi metodi sigillanti e antivibranti di nuova concezione saranno necessari.

Geograficamente, ci sono opportunità di crescita nel grande mercato interno della Cina, così come in altri paesi nel Sud-est e dell'Asia meridionale. Questo non significa che non stiamo capitalizzando gli affari in Germania, ad esempio, o in qualsiasi altro paese.

**State continuando a ritenere i margini più interessanti della crescita dei volumi?**

Lavoriamo con entrambi. In generale, ci stiamo concentrando maggiormente sulla crescita dei volumi ora rispetto a prima, ma non vediamo davvero alcun motivo per sacrificare i margini per questo motivo. È una questione di trovare un equilibrio tra margini e EBIT assoluto.

**La sostenibilità è importante per Trelleborg?**

Sì. Non cavilleremo mai su una fondamentale responsabilità che implica la conformità con regole e leggi, oltre che accordi internazionali. E come parte del nostro programma di eccellenza, stiamo lavorando costantemente per essere sempre più efficaci in termini di risorse, indipendentemente dal fatto che riguardi l'energia, il clima o le materie prime. Per la società in generale, le nostre soluzioni di sostenibilità - ciò che chiamiamo dimensione blu - sono forse di maggiore interesse. I nostri prodotti che sigillano, umidificano e proteggono sono buoni per l'ambiente, per le persone e per le infrastrutture. Posso fornire numerosi esempi, ma la linea di fondo è che noi siamo incredibilmente ben posizionati per le sfide future, quelle che l'ONU ha definito, ad esempio, e abbiamo un ruolo importante da svolgere quando la società ha bisogno di una transizione verso questo futuro.

**Cosa significa digitalizzazione per Trelleborg?**

Il nostro obiettivo principale è rendere più facile per i clienti fare affari con noi. Per garantire il successo in questo senso, dobbiamo essere all'avanguardia nel nostro settore nell'applicazione della nuova tecnologia e delle nuove possibilità di interazione con i nostri clienti. In combinazione con la forte attenzione alle nicchie di Trelleborg, agli alti livelli di prodotto e alle soluzioni intelligenti, credo che abbiamo un futuro eccitante davanti a noi.

Ma in particolare, digitalizzazione per noi significa lavorare sulle offerte esterne e i processi interni. Dalla nostra prospettiva, a volte è sbagliato essere concentrati solo sulla parola stessa. Importante quanto la tecnologia è avere persone che capiscono il business e come possiamo meglio aiutare i nostri clienti. Con il focus sui clienti, stiamo sviluppando i nostri metodi per comunicare e lavorare con loro.

**Il suo ruolo per la compagnia cambierà?**

Il mio compito è continuare a garantire di avere dirigenti giusti nel posto giusto, e che le principali decisioni strategiche siano realizzate correttamente. Continueremo anche a sviluppare soluzioni sostenibili di cui beneficino sia i clienti che la società. Inoltre, devo essere aperto a, e fornire il coaching per, i cambiamenti tecnologici di cui abbiamo parlato. Ma in generale, è una questione di mantenere un elevato ritmo di attività costruito sulla fiducia e sulla delega, sull'apertura e l'umiltà. A volte le cose possono andare storte, ma poi si sistemano.