

# Anförande till Nolatos årsstämma 2026

Det talade ordet gäller.

Ärade aktieägare,

Mina damer och herrar

Framåt i motvind – det är rubriken på mitt vd-ord i årsredovisningen för 2025. Med den globala oron som har präglat året, och inte minst de amerikanska tullarna och Rysslands fortsatta anfallskrig mot Ukraina, så är det en talande summering för året. För trots det oroliga omvärldsläget så har Nolato rört sig i rätt riktning, där målet givetvis är att på sikt nå och överträffa våra finansiella mål som uppdaterades under 2025.

Nolatos EBITA-marginal ökade till 11,3 procent, vilket raskt tog oss närmare vårt finansiella mål om en EBITA-marginal som överstiger 12 procent över en konjunkturcykel. Och Nolato genererade en avkastning på sysselsatt kapital om 14,2 procent, vilket även det är i närheten av målet att avkastningen på sysselsatt kapital ska överstiga 15 procent sett över en konjunkturcykel. Tillväxtmässigt hade vi det emellertid lite tuffare och summerade en mindre ökning på 2 procent, medan målet är 8 procents tillväxt sett över en konjunkturcykel.

Tack vare denna prestation har styrelsen beslutat att föreslå höjd utdelning med 20 öre per aktie till 1,70 kronor per aktie, helt i linje med bolagets utdelningspolicy.

Våra tre finansiella mål är ett enkelt sätt att ställa diagnosen på Nolato och säkerställa att vi är ett växande och lönsamt bolag som genererar värde, såväl för er som ägare som för våra kunder och andra intressenter.

De finansiella målen utgör också en måttstock på om vi rör oss i rätt riktning på Nolatos resa till att bli kundens förstahandsval; en högt värderad produktionspartner och rådgivare kring innovationer och hållbar utveckling, i stället för att "bara" ses som en leverantör. Det är en förflyttning som till stora delar sker i våra och kundernas huvuden. Jag tänkte ta med er på en kort tur för att visa hur vi tänker.

För att illustrera den resa som Nolato gör i våra kunders värld tar jag hjälp av en enkel modell, en värdepyramid. Den här modellen använder vi i våra kundundersökningar och den är inspirerad av den amerikanske psykologen Maslows behovstrappa. Ni har säkert stött på den någon gång: tanken är att människan först och främst behöver få sina grundläggande behov på plats, som mat i magen, sömn och att känna sig trygg. Först när det finns börjar vi drivas av lite högre behov, som till exempel att utvecklas som person och känna att vi får använda vår fulla potential.

I samma anda vill kunderna att deras leverantörer ska tillhandahålla rätt produkter av rätt kvalitet och i rätt tid samt till överenskommet pris. Svarar leverantören inte upp mot de grundläggande behoven så spelar det inte så stor roll hur trevliga säljarna är. Grunden måste alltid finnas där. Nästa nivå är kundernas upplevelse, där mjuka faktorer som tillgänglighet, bemötande och kommunikation avgör.

Högst upp i pyramidens topp finns det strategiska partnerskapet, där affären bygger på en professionell relation som skapar högt och unikt värde för kunden. Vår resa handlar om hur Nolato blir kundens viktigaste strategiska produktionspartner och bygger en stark och värdeskapande professionell relation.

Om vi fördjupar oss i toppen av pyramiden så finns det sex tydligt urskiljbara spjutspetsar som bidrar till att göra Nolato till kundernas förstahandsval. Jag tänker nu kort gå igenom var och en av dessa och ge exempel på hur vi stärkt Nolato under det gångna året.

Vår första spjutspets är Nolato's globala räckvidd, där vi successivt genom förvärv och investeringar har byggt upp vår förmåga. I dag har vi ett globalt avtryck som ger oss förmågan att hjälpa kunderna i en alltmer osäker värld. Vi kan regionalisera våra kedjor och leveranser och vi kan styra om produktionsflöden, allt efter kundens önskemål och behov. Under året har vi investerat i utbyggd kapacitet för Medical-segmentet i Ungern, i Polen och på Irland. Fabriken i Penang, Malaysia, har förnyats för att kunna serva flera segment med olika typer av produkter. Sist men inte minst har vi förstärkt fabriken i Hallsberg när det gäller både produktion och utveckling inom Materials. Sammantaget ger detta oss förmågan att föra dialog med kunder om hur vi hjälper dem med flexibla produktionslösningar på olika sajter, vilket är en förutsättning för stora globala kontrakt.

Den nyckelförmåga som kanske har haft allra störst betydelse för Nolato's resa från att vara en leverantör i mängden till att bli kundernas förstahandsval är våra tekniska designcenters, TDC. Med gedigen kompetens kring material samt ekonomi- och miljöprestanda, liksom produktionstekniker och processer, så kan vi skapa stort mervärde för kunden genom att involveras redan på ritbordet. De utmaningar Nolato kan bistå kunderna med är att öka innovationstakten, stärka hållbarheten, korta ledtider från ritbord till färdig produkt och effektivisera både produktutveckling och produktion.

Under 2025 har TDC tagit tydliga steg framåt. Organisationen har stärkts och byggts ut för att ännu bättre stödja kundernas utvecklingsarbete. TDC har samtidigt etablerats som ett nav för samverkan i koncernen, där synergier tas till vara i kombinationsaffärer som förenar materialkompetens med system- och komponentlösningar. Under året har TDC varit involverat från start i olika projekt inom nya teknik- och applikationsområden, vilket har stärkt förutsättningarna för långsiktig kundnytta.

Nästa superförmåga för Nolato är teknikbredden – vår tredje spjutspets. Det handlar om fokus på kundernas behov i kombination med stor kunskap om både material och lösningar, samt lång erfarenhet av hur vi kan optimera dessa. Vår genuina vilja att hjälpa kunden tror jag har framgått vid det här laget i mitt anförande, men det tål att

upprepas. Att sätta kunden i centrum är lätt att säga, men det är svårare att uppnå på riktigt. Jag tycker att Nolato har kommit långt, men det finns alltid mer att göra.

Vårt kunnande och vår förmåga inom olika teknikområden bidrar till att vi involveras tidigt när kunderna ska utveckla nya produkter. Vi läser mycket om AI och det är enorma summor som investeras i mjukvaruutveckling, men AI-revolutionen kräver också gigantiska serverhallar, energi och snabb kommunikation av stora mängder data. Denna förmåga har redan öppnat affärer inom snabbväxande teknikområden som elektrifiering, digitalisering, AI och avancerad elektronik. Med Engineered Solutions och Materials i samverkan kan vi i dag erbjuda lösningar för aktörer som bygger datacenter.

Under året har Nolato ytterligare breddat och fördjupat sin material- och lösningskompetens. Kombinationen av polymerexpertis, avancerade materiallösningar och industrialiseringsförmåga gör det möjligt att hantera ännu mer komplexa kundutmaningar. Den tekniska bredden stärker kundvärdet och Nolatots position i värdekedjan.

Nu till nästa spjutspets. Det talas mycket om att hållbarhet har omvärderats, inte minst drivet av de tvära kasten i amerikansk politik och EU:s U-sväng i fråga om några centrala regleringar på området. För oss som verkar i näringslivet, i synnerhet i den tillverkande industrin, är hållbarhet emellertid fortfarande helt centralt. Det ligger i vårt DNA och handlar om något så enkelt som att hushålla med resurserna, återanvända resurser, jobba smartare och optimera både konstruktion och process. Kort sagt: bättre affärer. Och vem vill inte göra bättre affärer, inte minst om det även gör den värld vi lever i lite bättre att lämna över till nästa generation? Detta ser inte bara vi utan också våra kunder, vilket banar väg för att Nolatots expertis på området välkomnas.

Under året har Nolato haft ett tydligare fokus på cirkulära kundflöden, med ökad samverkan kring design, materialval och produktion för att minska resursanvändning och klimatpåverkan över hela livscykeln. Samtidigt har samarbetet i hela värdekedjan fördjupats, både med kunder och leverantörer, för att möjliggöra materialskiften och minska utsläppen av koldioxid i hela värdekedjan, det så kallade Scope 3-avtrycket. Det ökade analysarbetet i linje med EU:s ökade krav har skärpt våra målsättningar och gjort hållbarhetsarbetet mer fokuserat – med tydligare prioriteringar och större effekt av våra insatser. Så vi ser hållbarhetsarbetet som en viktig del av vårt värdeskapande. Tack vare att vi ligger så långt framme – vilket 2025 bekräftades av Nolatots placering och guldmedalj i Ecovadis-rankingen – blir hållbarhet en dörröppnare för nya affärer.

Nu till nästa spjutspets; global sales. Vår globala säljorganisation spelar en nyckelroll för att Nolato ska utveckla befintliga affärer och vinna nya affärer bland de stora globala aktörerna. Vi tror fortfarande på ett decentraliserat affärsmannaskap, där ansvaret ligger i frontlinjen nära kunden, men för att komma in på ännu fler globala nyckelkunder behöver vi en försäljningsorganisation som underlättar dialog med dessa på rätt nivå. Och för att vinna deras förtroende och därmed påskynda Nolatots förflyttning så behöver vi anpassa oss efter deras sätt att arbeta. Under året har vi därför förstärkt organisationen med fokus på de segment där vi ser störst potential.

Sist men inte minst vill jag nämna vår sjätte spjutspets, nämligen att Nolato går mot att blir en komplett Solutions provider, där vi bidrar inte bara med enstaka produkter utan med kompletta lösningar och system. En tydlig trend är att våra kunder vill kunna renodla sin affär, med fokus på till exempel innovation och utveckling, på kundrelationer och på att göra affärer. Vi ser det tydligt inom Medical, där vi redan i dag förser kunderna med avancerade lösningar för att administrera läkemedel, till exempel injektionspennor, eller utrustning för diagnostik. Motsvarande utveckling sker på andra områden. Det kan till exempel handla om kompletta elektronikprodukter där vår gedigna kompetens inom material kombineras med förmågor inom elektronik. De kameror vi tillverkar för Verisure är ett bra exempel på hur Nolato kan fungera som en komplett partner. Detta område kommer att stå i fokus för vår fortsatta förvärvsresa.

Det var våra sex spjutspetsar som lägger grunden till att Nolato blir kundernas första val som utvecklings- och produktionspartner. För att ta en annan pyramid-liknelse, så är det frestande att snegla mot Egyptens pyramider, i meningen att vi också bygger från grunden med ambition att Nolato's framgångar ska vara långsiktigt hållbara. Det som håller samman spjutspetsarna är våra värderingar, ett ledarskap som bygger på ett långt drivet individuellt ansvarstagande i kombination med känsla för teamet och samverkan, samt en ambition att alltid vara nära kunderna för att förstå deras utmaningar och behov.

Vårt fokus framåt är enkelt: vi ska fortsätta på den inslagna vägen men öka takten. För 2026 är prioriteringarna tydliga: Vi siktar på fortsatt lönsam tillväxt, kompletterad med strategiska förvärv som stärker vårt erbjudande. Även 2026 blir ett händelserikt år, ett förändringens år: efter omfattande investeringar skalar vi nu upp produktionen och börjar leverera på den stora order vi tog 2024. Kunden är en ledande aktör inom medicintekniska hjälpmedel som används för att administrera läkemedel mot övervikt och diabetes. Det illustrerar vilken potential Nolato har som kvalificerad partner till bolag inom Life Science. Parallellt fortsätter vi att utveckla och fördjupa vår kompetens och förmåga.

Vi verkar i en omvärld som skapar mycket osäkerhet för oss och för våra kunder; desto större anledning att ha fokus på det vi kan påverka. De nya finansiella målen är ytterst ett uttryck för framtidstro – vi ser att Nolato kan gå längre, vi vill fortsätta den positiva resan och vi hoppas givetvis att ni vill vara med på den.

Tack för att ni lyssnade!