

**SAAB****PRESS INFORMATION**Handläggare *Handled by*

Anders Stålhammar

Datum *Date*

2003-04-07

Referens *Reference*

CU 03:26 S

**Anföranden vid Saabs ordinarie bolagsstämma,
Linköping den 7 april 2003*****Bengt Halse, koncernchef och vd***

Herr ordförande, ärade aktieägare, mina damer och herrar. Ni är alla hjärtligt välkomna till Saabs bolagsstämma.

Som ni säkert redan vet är detta min sista bolagsstämma som koncernchef. Den 14 juli tar Åke Svensson över. Jag återkommer till Åke. Och framför allt kommer Åke att återkomma.

Året som gått

Jag tänkte börja med året som gått och därefter ge mitt perspektiv på Saab från det att bolaget åter blev självständigt 1995 för att sedan beröra några av de utmaningar Åke och hans team står inför. Åke kommer avslutningsvis att utveckla hur han ser på vår strategi och framtida utveckling.

Men låt mig börja med 2002. Vi fortsatte att leverera goda finansiella resultat och orderstocken växte till den högsta nivån någonsin. För vår försvarsverksamhet blev det ett år med fortsatt god ordergång.

Som ni just såg i filmen så gjorde vi också ett antal strategiska genombrott. Vi har av NH Industries valts för att leverera det taktiska systemet till den nya svenska standardhelikoptern NH90. Denna order är ett kvitto på att vi kan ta ansvar för integration av de mest avancerade försvarselektroniska systemen i olika plattformar.

Våra framgångar inom simulering och utbildning har fortsatt och Saab Training Systems visade upp en rekordhög ordergång. Det gjorde även till exempel Saab Barracuda.

Dynamics ordergång var rekordhög. Vi vann i stort sett varje konkurrensupphandling vi deltog i. 7 miljarder kronor ytterligare samlades i ladorna. Till den helt dominerande delen kom detta från kunder utanför Sverige.

Tjänstedelen i vår verksamhet, med AerotechTelub som främsta exempel, fortsatte också att växa under 2002 och visar god potential för framtiden.

Jag brukar med en papegojas envishet upprepa att andelen militärt flyg av vår fakturering faktiskt bara uppgår till 25 procent. Tre fjärdedelar av det vi gör är annat. Det innebär inte att Gripen är oviktig, tvärtom. Jag har alltid varit väldigt tydlig om långsiktigheten i ansträngningarna för att sälja Gripen. Beslutsprocesserna är komplexa och att vinna en affär tar lång tid. Att vårda den och slutföra den tar ännu längre tid.

Saab AB (publ)Postadress
*Postal address*SE-581 88 Linköping
SwedenTelefon
Telephone

+46 (0)13 18 00 00

Telefax

+46 (0)13 18 72 00

Organisationsnummer
Registered No

556036-0793

Momsregnummer
VAT No

SE556036079301



Förra våren valde Tjeckien som fjärde land Gripen. Strax efter att vi hade nått ett preliminärt underskrivet köpeavtal drabbades Centraleuropa av katastrofala översvämningar. Och Tjeckien bestämde sig, av rätt förståeliga skäl, att skjuta på beslutet.

Å andra sidan valde Ungern i januari i år att fördjupa den leasingaffär man ingått med svenska staten. För vår del handlar det om sammanlagda modifieringsbeställningar på 3 miljarder. Gripen har därmed befast sitt genombrott på NATO-marknaden.

För våra verksamheter inom rymd och civilt flyg var dock 2002 ett tufft år. Nedgången i efterfrågan inom telekombranschen, och därmed på kommunikationssatelliter, har kraftigt påverkat Saab Ericsson Space, som samtidigt mött tekniska problem i ett par utvecklingsprojekt. Space håller sina marknadsandelar i en nedpressad marknad, men vi skall inte ha några illusioner. Det kommer att vara fortsatt tufft under de närmaste åren.

De problem som den civila flygtrafiken brottas med påverkar naturligtvis också Saab. Det gäller inom underhåll och service av regionalflygplan, där våra intäkter nästan helt påverkas av den totala trafikvolymen. Till skillnad från rymdsidan har vi dock lyckats hålla uppe, och till och med förbättra, rörelsemarginalen. Flygkonjunkturen har också bidragit till en svagare tillväxttakt för vår civila aerostructures-verksamhet än vi tidigare räknat med. Det finns alltså såväl ljuspunkter som bekymmer.

Men ser vi på helheten, så har 2002 utvecklats som vi förväntat. Siffrorna för 2002 bekräftar den bilden. Rörelseresultatet och marginal, exklusive reavinster, fortsatte att förbättras. Rörelsemarginalen, rensad från reavinster, har på två år förbättrats från 5,0 till 7,4 procent. Den organiska tillväxten var fem procent, och 2002 uppgick omsättningen till 16,5 miljarder. Orderingången blev 20 miljarder och orderstocken vid årsskiftet var 43 miljarder. Det är "all time high".

Vinsten per aktie uppgick till 6 kronor och 87 öre. Styrelsen har föreslagit en utdelning på 3,50.

Vi har alltså fortsatt att förbättra vårt resultat och vi har en orderstock på en bra bit över 2,5 gånger årsomsättningen.

För innevarande år bedömer vi att rörelseresultat och marginal kommer förbättras väsentligt, men att marginalen sannolikt inte når vårt långsiktiga tioprocentmål förrän 2004.

Saabs utveckling 1995 – 2002

Nu en snabb återblick på vad som hänt sedan Saab åter blev ett eget bolag 1995. Jag har haft förmånen att få vara med och driva ett företag i stark förändring, på en marknad och i en omvärld i snabb omvandling. Jag tror att förståelse av denna utveckling är viktig för att förstå var Saab



befinner sig idag, och också för att förstå en del av de utmaningar som bolaget nu står inför.

Då var Saab ett helägt dotterbolag till Investor. Idag är vi ett börsnoterat företag, med nära 40 000 aktieägare, och med BAE Systems och Investor som största ägare.

Vi var 8 000 anställda, idag är vi 14 000. 1995 omsatte vi 8 miljarder kronor, 2002 16,5 miljarder.

Vi är ett dubbelt så stort företag, med en kraftigt förbättrad lönsamhet. Men kanske handlar de stora förändringarna mer om strukturer och inriktning än om volymer.

Vi är fortfarande Sveriges mest forskningsintensiva företag. Men vi är ett mycket mer komplett och internationellt företag 2003, än vad vi var då.

Men framförallt är dagens Saab tydligare i inriktning och affärsidé. Det finns en klarare affärslogik som förenar hela bolaget.

En viktig förklaring till varför och hur Saab förändrats är naturligtvis förändringen av vår marknad. Vi har inte utvecklats i något vakuum utan varit del av den omstrukturering av branschen som pågått sedan mitten av 1990-talet. Få andra områden kan uppvisa en lika dramatisk omstrukturering. Konkurrenskartan i vår industri har ritats om totalt. Globalt, i Europa och i Sverige.

En förändrad marknad

Det kalla krigets slut, och nya säkerhetspolitiska överväganden i början av 1990-talet, senare fredsframtvängande insatser och nu kriget mot terrorismen, gjorde att världens försvarsindustrier stod inför betydande utmaningar och fortfarande gör så.

I slutet av 1993 lät den dåvarande amerikanske försvarsministern William Perry, på en middag med representanter för den amerikanska flyg- och försvarsindustrin, låta meddela att han räknade med att vid nästa middag träffa betydligt färre företrädare för industrin. Detta kom att kallas för "the last supper", den sista måltiden.

Den amerikanska regeringen stod till förfogande för att stödja, men framförallt driva på, konsolideringen av branschen i USA. Då var den amerikanska försvarsindustrin ett myller av företag av varierande storlek och kompetenshöjd.

Idag finns det i huvudsak fem amerikanska aktörer som har storlek och styrka för integration av de mest avancerade försvarssystemen. Dessa är Boeing, Lockheed Martin, Raytheon Northrop Grumman och General Dynamics.

Och vi har haft en motsvarande utveckling här i Europa. Processen kom igång senare, startskottet för verklig gränsöverskridande konsolidering



får i efterhand faktiskt sägas ha varit när British Aerospace sommaren 1998 blev Saabs kapitalmässigt största ägare.

Också här har politiska ambitioner spelat stor roll. Det gäller nationellt, men också inom EU, och inom den europeiska delen av NATO. Som ett resultat har ett fåtal stora europeiska konstellationer vuxit fram. De största är tysk, fransk, spanska EADS och en av våra huvudägare, brittiska BAE SYSTEMS. BAE SYSTEMS har dessutom starka transatlantiska kopplingar. Thales, med bas i Frankrike, men med en uttalad transnationell struktur, är en stark spelare med betydande internationella ambitioner. Italienska Finmeccanica har också ambitionen att delta i omritningen av den försvars- och flygindustriella Europakartan. Även i Sverige har förändringarna varit stora. Och Saab har varit den centrala industriella drivkraften.

Förvärvet av Celsius 2000

När vi 2000 förvärvade Celsius tog vi på allvar ledningen för den verkligt stora strukturförändringen i svensk försvarsindustri. I ett slag blev vi ett dubbelt så stort, men framförallt ett mer komplett, företag. Det gäller inte minst inom breda systemlösningar. Där kombinationen av Saabs tidigare kunskaper, och Celsius kompetenser inom framförallt avancerade informations- och ledningssystem, lade grunden för den position inom nätverksbaserade försvarslösningar vi har idag. Att det är vi som utvecklar det taktiska systemet på NH90-helikoptern är bara ett tecken på hur kombinationen av kompetenser flyttat fram våra positioner. Genom förvärvet av Celsius tillfördes vi också en internationell marknadsnärvaro som var betydligt större och bitvis mer rutinerad än den som fanns i gamla Saab. Den industriella logiken var viktig. Men det går inte att komma runt att det också fanns mycket tydliga signaler från den svenska kunden. Vi hade ingen "last supper" som i USA. Men önskemålen om att sammanföra svensk förmåga på exempelvis robotområdet gick inte att misstolka. Sverige var helt enkelt för litet för både Saab och Celsius.

Omstrukturering

Den mest spektakulära dimensionen av konsolideringsprocessen handlar onekligen om förvärv. Men en minst lika viktig del är alla de verksamheter och projekt som vi klivit ur, avslutat eller sålt.

Arbetet med att sälja och strukturera om verksamheter som varit olönsamma, eller som legat utanför vår inriktning, har pågått sedan mitten av 1990-talet. Ett av de viktigaste besluten, och kanske ett av de jobbigaste, var nedläggningen av regionalflygstillverkningen 1997. För



Saabs långsiktiga utveckling var det ett avgörande beslut. Marknadssituationen för regionala turbopropflygplan gjorde det helt enkelt inte möjligt att få lönsamhet. Jag är tveksam till om Saab överhuvudtaget hade överlevt om den dränering av finansiella resurser som denna verksamhet innebar hade fått fortsätta. Efter förvärvet av Celsius 2000 behövde vi återigen öka takten i struktureringsarbetet. En ny uppsättning verksamheter, som inte passade in, eller som inte mötte våra krav på lönsamhet behövde få nya ägare eller avslutas. Sedan förvärvet av Celsius har vi avyttrat eller lagt ner ett par dussin verksamheter. Arbetet med att se över och utveckla företagets struktur pågår ständigt och målmedvetet. Här blir man aldrig färdig.

Börsnotering 1998

18 juni 1998 åternoterades Saab på Stockholmsbörsen. Att Saab gått från att vara ett helägt dotterbolag, till att vara ett företag med 40 000 aktieägare är en stor förändring. Inte minst ur ett företagsledningsperspektiv.

I perspektiv av debatten om kvartalskapitalism, och företagsledningars förhållande till börsutvecklingen, så vill jag klart säga att jag anser att börsnoteringen varit bra för Saab. Att vara en del av börssystemet ger utan tvekan en ytterligare disciplinerande dimension. Det gäller rapporteringen. Men också hur man som företagsledning formulerar och kommunicerar verksamhetens mål och inriktning.

Jag kan väl inte påstå att jag alltid känner igen mig i analyser och värdering av aktien, men den återkoppling vi får från kapitalmarknaden är värdefull. Till exempel har den verksamt bidragit till att vi i slutet av 2000, efter något drygt års förhandlingar, kunde avtala om en försäkring mot marknadsrisken i vår leasingportfölj av regionalflygplan, något som gör att vi idag sover betydligt bättre om natten än vi annars hade gjort.

Hur har det då gått finansiellt efter åternoteringen

Vad har då hänt ur ett finansiellt perspektiv sedan vi åternoterades? Omsättningen har som sagt fördubblats. Den organiska tillväxten står för fem procent årligen, resten har tillkommit genom förvärv. Och exportandelen för flyg- och försvarsverksamheten har ökat. Rörelseresultatet, reavinster undantagna, har förbättrats varje år sedan 1998.

Det egna kapitalet har ökat med 2,8 miljarder kronor, samtidigt som 1,5 miljarder delats ut till våra aktieägare.

Här står vi idag. Låt mig avsluta med några ord om hur landskapet ser ut, och om vilka risker och möjligheter som Saab står inför.

Försvarsmarknaden växer

Ser vi till den underliggande efterfrågan på våra marknader så växer den. Det har dels att göra med det internationella läget, men också med det faktum att många länder har investeringsbehov som ackumulerats under 1990-talet.

Allt fler upptäcker att ambitionsnivån skruvats ner för mycket och att det i perspektiv av ökat behov av internationella och samordnade insatser krävs nya investeringar. Drifts- och underhållskostnaden börjar också ta en alltför stor del av budgeten i många länder med äldre system. Ännu viktigare för Saab är att de segment av marknaden vi inriktar oss på kan förväntas växa snabbare. Högteknologiinvesteringar tränger ut löpande kostnader.

I Sverige är till exempel denna utveckling väldigt tydlig. Genom en rad politiska beslut går vi från ett massinvasionsförsvar, till ett internationellt orienterat insatsförsvar. Konsekvenserna för tyngdpunkten i Sveriges försvarsinvesteringar är redan tydliga. Och kraven på den utrustning som skall kunna användas vid internationella uppdrag påverkar den tekniska inriktningen.

Det försvarsbeslut Sverige skall fatta nästa år är, i det längre perspektivet, oerhört betydelsefullt för vår framtid. Vi deltar därför för fullt i de förberedande diskussionerna med berörda politiker och myndigheter. De politiska överväganden som skall göras handlar inte minst om det djup och den bredd av kompetenser som Sverige nationellt behöver. Och inte bara för försvaret.

Saab är utan tvekan det företag i Sverige som i relation till sin storlek har absolut störst påverkan på det svenska forsknings- och utbildningslandskapet. Sverige befinner sig här vid ett vägskäl. Vi har ypperliga förutsättningar att vidareutveckla ett högteknologiskt kunnande med god internationell konkurrenskraft om vi får de rätta förutsättningarna. Såväl på militära som civila marknader.

Styrkor, svagheter, möjligheter och utmaningar

Jag har vid tidigare bolagsstämmor och i andra sammanhang talat om vad jag ser som våra styrkor och svagheter, och de tål att snabbt upprepas.

Att vi ur ett internationellt perspektiv är ett relativt litet företag inom flyg- och försvarsbranschen kan givetvis uppfattas som en svaghet. Vi får inte de volymer och skalfördelar som andra företag kan få genom stora hemma-marknadsbeställningar. Vi är mer beroende av internationella framgångar och samarbeten.



Till en del balanseras detta av att vår hemmamarknad är en av de mest avancerade i världen. Vi har en modern och konkurrenskraftig produktportfölj vars marknader växer.

Vi stärker också vår position genom internationella partnerskap där vi kostnadseffektivt kan vara med och utveckla framtidens system.

Vi har under flera år, framgångsrikt tycker vi, anpassat oss till de ändrade marknadsförutsättningarna. Under senare år har stora insatser gjorts för att förbättra den operativa effektiviteten och i det strukturarbete jag tidigare nämnde. Vi har idag en stark produktportfölj och en rekordhög orderstock.

Vilka utmaningar står vi då inför? Sannolikt kommer vår svenska huvudkunds förmåga att finansiera investeringar i en ny produktgeneration att minska. Samtidigt som konkurrenstrycket internationellt kommer att fortsätta öka. Mot den bakgrunden blir vår förmåga att generera affärer över dagens affärsområdesgränser kritisk. Samtidigt som vi måste bli bättre på att effektivt fånga affärer och partnerskap på den internationella arenan.

Under de senaste åren har vi arbetat för att förändra vår organisation och struktur för att möta dessa utmaningar. Och de förändringar som gjorts av koncernens ledningsorganisation under 2002 måste ses i ljuset av detta. Att tre fjärdedelar av orderingången kom från marknader utanför Sverige är ett glädjande tecken på att inriktningen bär frukt. Det kommer ändå att kräva ett gott samspel med förhoppningsvis insiktsfulla svenska politiker och ställa ännu större krav på lednings- och anpassningsförmåga.

Till detta svåra värv är Åke Svensson sällsynt väl skickad. Helt klart kommer han att forma sitt eget team och skapa sitt eget sätt att möta utmaningarna!

Efter halvårsrapporten den 14 juli tar Åke alltså över rodret på Saab-skutan. Vad skall jag då göra?

Jag har på styrelsen och Åke Svenssons begäran accepterat att under en tid fortsätta hjälpa till i Saab. Efter drygt åtta år av hårt arbete och stora utmaningar, men framför allt av mycket glädje, finns detta företag nära mitt hjärta. Åke har bland annat bett mig leda Saabs Strategic Advisory Board. Jag kommer att hjälpa till att utveckla hans internationella nätverk och i övrigt stå till förfogande för de tjänster han önskar utnyttja. Vi är bland annat övertygade om att vi kan dra nytta av att jag under ytterligare en tid är ordförande i AECMA, branschorganisationen för Europas flyg- och rymdindustrier.

Det här innebär att Åke blir min chef från och med den 14 juli. Åtminstone vad Saab beträffar. Jag vill därmed tacka för mig. Och lämna över ordet till Åke Svensson.

***Åke Svensson, tillträdande koncernchef och vd***

Tack Bengt. Ja, det är onekligen stora förändringar och stora möjligheter vi står inför. Jag tänker inte idag redogöra för något detaljerat program för hur jag ser på Saabs framtid. Dels för att det fortfarande är tre månader tills jag tillträder. Tid jag tänker utnyttja för att fördjupa min kunskap om företaget. Dels för att vi inom den nuvarande företagsledningen, som Bengt sa, tillsammans jobbat och fortfarande jobbar ingående med frågor som rör strategi och inriktning.

Affärsidé

Vi har sagt att vår affärsidé är att:

”Utveckla, tillverka och underhålla breda försvarssystemlösningar på hemmamarknaden samt tillhandahålla därmed sammanhängande avancerade tekniska produkter och tjänster inom försvar, rymd och närliggande områden.”

Och vi gör det till myndigheter och industrier på världsmarknaden.

Det låter möjligen lite krångligt. Men formuleringen är också listig.

Hemmamarknader är inte bara Sverige, och världsmarknaden inkluderar också Sverige. Vad vi säger är att Saab är ett företag som har kompetenser för att leverera brett sammansatta försvarssystem på högsta systemintegrationsnivå. Och att vi i tillägg till detta har en portfölj av relaterade specifika produkter.

Det innebär att Saab, inte sällan tillsammans med kunden, kan delta i utvecklingen av mycket avancerade komplexa och sammanhållna försvarssystem. Det kan exempelvis gälla informations och ledningssystem på totalsystemnivå eller utveckling av stridsflygsystem som Gripen. Men också att vi som ett resultat av denna kunskap har en uppsättning världsledande fristående produkter.

En viktig konsekvens av detta är att vi har två skilda typer av affärsrelationer. Dels vad man skulle kunna kalla

”hemmamarknadsrelationer” där förhållandet till den svenska kunden är det uppenbara exemplet. En lång historisk relation där vi har utvecklat och levererat sammansatta system och också enskilda produkter. I denna relation ligger naturligtvis betydande affärsmöjligheter. Dels i eftermarknaden men också i integration av kommande systemstruktur som önskas av det svenska försvaret. Men en liknande relation kan också uppstå när vi exempelvis levererar Gripen till ett annat land. En så stor investering i ett så centralt försvarssystem skapar en nära relation mellan det köpande landet och oss som leverantör.

Vi har å andra sidan en rad ledande produkter inom olika segment av marknaden med god exportpotential. Samt produkter vi utvecklat gemensamt med partners i andra länder. Här är våra möjligheter till



export, eller gemensam utveckling med andra, inte lika beroende av att vi haft eller har en historisk relation. Den framtida relationen behöver heller inte vara lika nära.

Gemensamt för båda dessa typer av affärer, och för alla våra produkter, är att vi på de områden där vi är aktiva alltid ska utgöra ett konkurrenskraftigt alternativ för kunden. Vårt system skall alltid ha förmågan att ta sig till final när vi går in i en säljprocess. Detta är viktigt. För det visar att Saab är ett i varje relevant mening tillräckligt företag. Det faktum att vi i global mening exempelvis är små saknar då betydelse för kunden. Och det är det viktiga.

Det finns också en växelverkan mellan breda avancerade system och specifika nischprodukter. Genom att delta i utvecklingen av avancerade totalförsvarskoncept så bygger vi också kunskap som integreras i våra produkter. Ser vi exempelvis till det nätverksbaserade försvaret handlar det om att både kunna bygga totallösningar och att utveckla produkter som kan fungera i detta nätverk. Detta är viktigt för våra kunder. De vet att vi både kan system och de produkter som ska verka i systemet. Vi erbjuder kundanpassad högteknologi med riktning mot framtiden.

Strategi

Baserat på detta har styrelsen fastställt en strategi för Saabs verksamhet under de närmaste åren som består av tre moment.

För det första ska vi ytterligare öka satsningarna på export av befintliga produkter och system. Bildandet av Saab International för att stärka koordineringen av vår internationella marknadsföring och vår position på olika marknader ska ses i ljuset av detta.

För det andra ska vi fortsatt utveckla framtida system i partnerskap eller på egen hand. I detta perspektiv är den svenska utvecklingen av ett nätverksbaserat försvar en viktig del. Vi deltar också i exempelvis flera internationella program för framtida flygande system och avancerade robotar.

För det tredje ska vi ha ett fortsatt fokus på förvärv och avyttringar. Vi ska vara ett bolag som är med och fortsätter och omstrukturerar försvarsindustrin. Vi har den finansiella och organisatoriska styrkan att förvärva både stora och små verksamheter, såväl i Sverige som utomlands. Och vi har, både före och efter Celsiusaffären, visat att vi kan strukturera det vi förvärvar på ett sätt som gör vår kärnverksamhet effektivare.

En konsekvens av vår strategi, och av förändringar på vår marknad, är att vi blir ett allt mer integrerat företag. Affärsområdesgränser, som kan vara viktiga för dem som följer Saab ur ett finansiellt perspektiv, är mindre viktiga för verksamheten.



Förmågeorienterade upphandlingar där kunderna alltmer ser till förmåga snarare än antal, gör att kunderna förväntar sig en allt större systemsyn av sina leverantörer. Allt fler utvecklingsprojekt och affärer behöver därför göras över affärsenhets- och affärsområdesgränser.

En ytterligare faktor som påverkar Saabs organisation och struktur är att vi har ett antal stora utvecklingsprojekt som är på väg in i produktionsfasen. Vilket innebär att volymen utvecklingsarbete minskar. Och vi ser också hur produktionsserier blir kortare och volymerna mindre. Samtidigt som vi förväntar oss att antalet studier och demonstratorprojekt blir fler.

Lägg därtill den diskussion som nu förs om försvarsanslagen. De organisatoriska konsekvenserna av detta ser vi redan. Vi måste också anpassa våra resurser.

I Järfälla bildade vi under förra året en ny enhet genom att slå samman verksamheterna inom ledningssystem, telekrig och avionik. Vi får en kraftfullare och mer flexibel organisation där vi bättre kan utnyttja och samordna vår kapacitet inom försvarselektronikområdet.

Och för knappt två veckor sedan presenterade vi en ny organisation för verksamheten inom Aerospace här i Linköping. Vi skapar två affärsenheter, Saab Aerosystems och Saab Aerostructures. Där den förra är klart inriktad på försvarsmarknaden. Och där den senare renodlas mot skrov- och strukturansvar för såväl Gripen som våra civila kunder. Förändringen görs för att vi långsiktigt skall kunna anpassa våra produktions- och utvecklingsresurser för den utveckling som vi ser på dessa områden. Vi räknar därmed också med att kunna förbättra resursutnyttjandet ytterligare.

Saab har goda förutsättningar att fortsätta att utvecklas som ett av de mest spännande högteknologiska företagen i vår del av världen. Vi står inför betydande utmaningar, här i Sverige och internationellt. Vi har en rad system som har möjlighet att ytterligare stärka sina positioner internationellt. Vi har en integrationskompetens på en systemnivå där få andra företag kan konkurrera med oss. Vi måste vara villiga att hela tiden se kritiskt på verksamheten.

Min slutsats blir att vi genom att vara förändringsbenägna och söka vår framtid längs två huvudspår, som systemleverantör till Svenska Försvarsmakten och som partner för avancerade produkter på den internationella marknaden, går en spännande framtid till mötes!

Den 14 juli lämnar Bengt över och jag kommer efter det att återkomma i dessa och naturligtvis också andra frågor. Men jag skulle ändå vilja ta tillfället i akt och redan nu tacka Bengt. Framförallt för de år som jag har haft förmånen att jobba med honom i Saabs koncernledning. Bengt har varit en utomordentligt stimulerande chef. Som med humor, ett alltid gott humör och en mycket gedigen kunskap om vår industri lett vårt företag.



SAAB

PRESS INFORMATION

Sida *Page*

11

Och som lärt mig mycket om att alltid försöka tänka ett eller två steg längre.

Tack så mycket Bengt. Och tack för mig, men framför allt, på återseende.