

Handläggare
Peter LarssonDatum
2007-04-12Referens
CU 07:031 S

Anförande av vd och koncernchef Åke Svensson vid Saabs ordinarie årsstämma 2007

Herr ordförande, kära aktieägare!

Jag är stolt över Saab och stolt över att på nytt stå här, för att berätta om vårt företag. För det finns mycket att berätta om det vi historiskt har uträttat, det vi gör idag, och inte minst det Saab kan göra, för att vi alla ska få en tryggare tillvaro framöver.

Saab är speciellt på så många sätt.

Vårt företag är ju i sig en direkt förlängning och konsekvens av de omtumlande bilder ni såg i inledningsfilmen. Saab föddes ur de demokratiska besluten att Sverige skulle ha ett starkt försvar och vara alliansfritt och därför också ha en oberoende försvarsindustri.

Och när vi nu ser tillbaka på våra första 70 år som företag är det två företeelser som ständigt är närvarande, som karaktäriserar vårt företag:

- världsledande teknologi och
- ständig förändring.

Saab har utvecklats i nära samarbete med den svenska försvarsmakten genom Sveriges ställningstagande att vara en alliansfri nation. Det krävde unika svenska lösningar som, när de tilläts komma ut på den internationella marknaden, också visade att svensk ingenjörskonst ofta var bäst i världen.

De svenska satsningarna på försvarsindustrin födde inte bara välmående företag som Saab. Det värde och välstånd som skapats i samhället är betydande men kanske inte så känt eller accepterat. Faktum är dock att försvarsindustrin har haft avgörande betydelse för utvecklingen av svensk dataindustri, fordonsindustri, för utvecklingen av medicinteknik och mobiltelefoni för att ge några exempel.

Saab har genom hela sin historia ständigt flyttat gränserna för det tekniskt möjliga. Analyser som gjorts visar också att de satsningar som genomförts med råge återbetalats till samhället.

Och när ingenjörer från Sveriges forskningsintensivaste företag gått vidare i sina karriärer har de spridit sitt kunnande och därigenom utvecklat andra delar av svenskt näringsliv.

På detta sätt har Saab fungerat – och fungerar fortfarande - som en högskola och teknologigenerator för Sverige. Och det är en roll vi gärna fortsätter att ha.

Saab AB (publ)Postadress
SE-581 88 Linköping
SwedenTelefon
+46 (0)13 18 00 00Telefax
+46 (0)13 18 72 00Styrelsens säte
LinköpingOrganisationsnummer
556036-0793Momsregistreringsnummer
SE556036079301Internet adress
www.saabgroup.com



Det är dock med stor oro jag ser på det faktum att allt färre svenska ungdomar väljer att studera naturvetenskap och slutföra tekniska studier. Svenska företag har ett stort framtida behov av kvalificerad teknisk personal. Men vi står inför en framtid där detta riskerar att bli en akut bristvara.

Saab har under lång tid gjort stora ansträngningar för att motverka detta och vi ser det som viktigt att långsiktigt fortsätta att bidra.

Försvarsaffärer är speciella. Kunden är ofta ett lands regering och de komplexa systemen utvecklas inte sällan i internationella samarbeten.

För att kunna göra affärer och få delta i de viktigaste internationella utvecklingsprojekten är därför ett nära samarbete mellan industri och statsmakterna en förutsättning för världens alla större försvarsindustrier. Det gäller också för Saab.

Att Sveriges riksdag och regering står bakom vår affärsverksamhet och att Sverige fortsätter bära sin roll som referenskund och intressent i det som utvecklas, det är avgörande för vår framtid.

Vi ser fram emot en fortsatt svensk satsning och ett gott samarbete med svenska staten. Dels för att det långsiktigt gynnar hela vårt land, dels för att det är en viktig förutsättning för Saab.

Jag nämnde också ständig förändring som ett nyckelbegrepp.

Vårt företag bildades 1937 som en flygplansindustri – Svenska Aeroplan aktiebolaget. Efter andra världskriget blev vi ett flyg- och bilföretag som sedan genom samgåendet med Scania-Vabis utvecklades till ett transportmedelsföretag – Saab-Scania.

På 1990-talet renodlades Saabs verksamhet åter mot försvar och genom förvärven av Celsius år 2000 och Ericssons försvarsverksamhet i fjol, har vi fått en mycket bred teknologi- och produktbas inom försvars- och säkerhetslösningar

Vårt företag har alltså historiskt genomgått stora och kontinuerliga förändringar. Och så lär det fortsätta.

Världsledande teknologi och förmåga till ständig förändring är också våra viktigaste framgångsfaktorer inför framtiden.

Vi behöver ständigt anpassa oss till vår omvärld, vara snabbfotade och flexibla för att se och fånga möjligheterna. Och vi måste uthålligt kunna erbjuda världens bästa tekniska lösningar till våra kunder.

För detta krävs också finansiell styrka. Vi måste ha tillräckligt god lönsamhet för att kunna satsa på forskning och utveckling för att ta fram nya system och produkter. Och vi måste, när tillfälle ges, kunna genomföra förvärv för att skaffa oss nya marknadsandelar eller komplettera vårt kunnande och vårt erbjudande.

Ur detta och flera andra perspektiv var 2006 ett fantastiskt bra år. Försäljningsintäkterna ökade med 9 procent till 21 miljarder kronor.

Saab AB (publ)

Postadress
SE-581 88 Linköping
Sweden

Telefon
+46 (0)13 18 00 00

Telefax
+46 (0)13 18 72 00

Styrelsens säte
Linköping

Organisationsnummer
556036-0793

Momsregistreringsnummer
SE556036079301

Internet adress
www.saabgroup.com



Rörelseresultatet steg till drygt 1,7 miljarder och gav en marginal före strukturkostnader på över 10 procent.

Vi levererar alltså i linje med vårt långsiktiga lönsamhetsmål och den underliggande intjäningsförmågan är god.

Helt planenligt är det marknaderna utanför Sverige som spelar en allt viktigare roll för oss 65 procent av våra intäkter förra året kom från marknader utanför Sverige. Sett till orderingång var siffran ännu högre – 72 procent. Och i orderstocken motsvarar det internationella inslaget hela 77 procent. Motsvarande siffror 2001 var som ni ser betydligt lägre. Saabs utveckling till att bli ett alltmer internationellt företag innebär både kulturella och affärsmässiga utmaningar. Jag är övertygad om att vi kan hantera dessa på ett bra sätt.

2006 var också året då vi äntligen genomförde affären som vi länge strävat efter. Vi köpte Ericsson Microwave Systems och jag vill beteckna det som ännu en historisk milstolpe för Saab. Affären tillförde oss 1 200 nya kollegor, 2,5 miljarder i omsättning och ett världsledande teknikinnehåll och erbjudande inom sensorer som på ett väldigt bra sätt kompletterar vår portfölj.

Vår strategi är att växa internationellt. Och med det som numera heter Saab Microwave Systems gör vi just det. Produkterna säljs till ett 30-tal länder och de framtida tillväxtmarknaderna finns utanför Sverige.

Microwaves produkter utgör sedan tidigare en viktig del i våra större systemlösningar. Vi har nosradarn i Gripen och radarn i missilsystemet Bamse som två tydliga exempel. Dessutom utgör Erieye-radarn själva kärnan i vårt nya luftburna övervakningssystem som Pakistan beställt. Med förvärvet får vi alltså bättre helhetsgrepp om våra egna och för framtiden viktiga system och affärer. Men Microwaves system ger också goda intäkter av egen kraft. Ett exempel är artillerilokaliseringsradarn Arthur. Ordervärde: drygt en halv miljard kronor. Ett intensivt arbete pågår nu för att dra nytta av de synergieffekter vi ser av förvärvet.

I affären med Ericsson ingick också den resterande 40-procentiga andelen av vår rymdverksamhet. Och Saab Space, som vi nu alltså äger till 100 procent, firade med att bli leverantör av omborddatorer till det europeiska navigeringsprojektet Galileo.

Ytterligare två strukturaffärer av betydelse under 2006 var köpet av danska Maersk Data Defence med drygt 200 medarbetare. Och tillsammans med Denel påbörjade vi arbetet med en ny verksamhet inom flygplansstrukturer i Sydafrika. Sammantaget ger förvärven oss stärkta positioner på våra viktigaste hemmamarknader; Norden och Sydafrika.

Saab AB (publ)Postadress
SE-581 88 Linköping
SwedenTelefon
+46 (0)13 18 00 00Telefax
+46 (0)13 18 72 00Styrelsens säte
Linköping
Organisationsnummer
556036-0793Momsregistreringsnummer
SE556036079301
Internet adress
www.saabgroup.com



2006 var också ett fantastiskt år ur perspektivet nytecknade affärer. Ordergången steg till rekordnivån 27,5 miljarder, vilket gett oss den högsta orderstocken någonsin – 51 miljarder kronor.

En starkt bidragande orsak var naturligtvis Pakistans bekräftelse på vårt luftburna övervakningssystem. Att Pakistan med sitt magnifika men svårtillgängliga landskap och strategiskt utsatta läge behöver ett övervakningssystem är inte svårt att inse. Tillämpningarna för dessa system är många och inte enbart försvarsrelaterade. De kan bistå vid till exempel naturkatastrofer, räddningsinsatser och brottsbekämpning. Flera andra länder har visat intresse för systemet. Det stärker vår uppfattning, att vi återigen tagit fram ett unikt system med stark internationell potential.

Ett annat sådant system är sjömålsrobot 15. 2006 blev Polen andra Nato-nation efter Tyskland att beställa systemet. Ordervärde: 1 miljard kronor.

En allt viktigare del av våra affärer består i supportlösningar som utförs nära kundens operativa verksamhet. Saab fortsätter exempelvis att på plats stötta den svenska fredsbevarande styrkan i Afghanistan med lednings- och strömförsörjningssystem vid den svenska basen. Och detta är ingen engångsföreteelse. Saab är berett att stötta och vara med den svenska försvarsmakten i de internationella insatser som väntar framöver.

2006 var också ett bra år för vår mest kända produkt – stridsflygplanet Gripen. Det svenska flygvapnet beställde planerade uppgraderingar för över 1 miljard kronor.

Ungern tog, som andra Nato-nation efter Tjeckien, systemet i operativ drift. Vår tredje exportkund – Sydafrika – kunde glädja sig åt att få sitt första provflygplan på plats. Och här ser ni just hur Gripen flyger in över Kapstaden. Planet genomgår nu ett omfattande testprogram under ledning av Saab-personal inför de första serieleveranserna under 2008.

Men det som gav störst genklang beträffande Gripen under 2006 var svenska flygvapnets deltagande i den internationella övningen Red Flag i Alaska, USA. Red Flag är en realistisk, taktisk flygövning med flera länders flygvapen på plats och Sverige deltog för första gången.

Bara själva logistiken – att förflytta sju Gripen-flygplan, dess tillhörande utrustning och personal över halva jordklotet, genomföra framgångsrika och pressande övningar under tio dagar, och sedan flyga hem igen – imponerar storligen. Och som de gjorde det!

Under tio dagar flög Gripen cirka 100 framgångsrika, skarpa uppdrag i samverkan med världens mest framstående flygvapen. Konkurrenter och observatörer var djupt imponerade av Gripens insatser. Och vår egen uppfattning – att Gripen är världens mest moderna stridflygplan i operativ tjänst – stärktes ytterligare.

Saab AB (publ)

Postadress
SE-581 88 Linköping
Sweden

Telefon
+46 (0)13 18 00 00

Telefax
+46 (0)13 18 72 00

Styrelsens säte
Linköping
Organisationsnummer
556036-0793

Momsregistreringsnummer
SE556036079301
Internet adress
www.saabgroup.com



Aldrig har det internationella intresset för Gripen varit större än nu. Det känns också som att vi nu konkurrerar där vi ska konkurrera: om att ersätta den tidigare generationens stridsflygplan med den nya. Konkurrensen är tuff, vi tävlar i högsta divisionen. Men Saab och Gripen är väl kvalificerade. Vi inledde också 2007 med att ta tre Gripen-plan till Indien där en stor flygaffär om 126 flygplan står för dörren.

Försvarsindustrin och försäljningen av försvarssystem på den internationella marknaden är ofta föremål för spekulationer. Saab har utsatts för mutanklagelser på senare tid. Överåklagaren på Riksenheten mot korruption har inlett en undersökning kring påstådda oegentligheter i samband med utyrningen av Gripen-flygplan till Tjeckien.

Det är vår bestämda uppfattning att våra affärer bedrivs med lagliga metoder. Mutor har aldrig varit tillåtna i Saab.

Vi samarbetar fullt ut med överåklagaren och ger all den information som behövs i utredningsarbetet. Det gör det också olämpligt för oss att ytterligare kommentera de frågeställningar som utreds innan åklagarens arbete avslutats.

Försvarsaffärer är komplicerade.

Låt mig få berätta vad som krävs för att exempelvis en Gripen-affär ska komma till stånd.

Precis som i alla affärer är den första pusselbiten, och det som kvalificerar oss för att överhuvudtaget komma i fråga i en upphandling, att vi har en produkt som till pris och prestanda uppfyller de krav som kunden ställer. Utöver detta är kostnaden för att äga och driva systemet och dess möjligheter att vidareutvecklas viktiga faktorer.

Vår andra pusselbit är finansieringen. Bra finansieringslösningar blir allt viktigare som konkurrensmedel. Det företag som kan erbjuda köparen förmånliga lån med långa kredittider och låga räntor har lättare att vinna affären. Saab kan erbjuda konkurrenskraftiga exportkrediter via till exempel exportkreditnämnden som också ger Saab möjlighet att hantera olika former av affärsrisker. Men det förutsätter naturligtvis att Saab är ett välskött och trovärdigt företag.

I större försvarsaffärer kräver kunden alltid det som kallas industrisamarbete. Det vill säga, att vi som säljare, också ska bidra till att skapa långsiktig ekonomisk tillväxt och utveckling i köparlandet. Det kan ske genom direkt medverkan av köparlandets industri i produktionen och utvecklingen av Gripen-systemet eller genom att Saab exempelvis hjälper fram företagsetableringar och teknikutbyten av olika slag.

Saab AB (publ)

Postadress
SE-581 88 Linköping
Sweden

Telefon
+46 (0)13 18 00 00

Telefax
+46 (0)13 18 72 00

Styrelsens säte
Linköping
Organisationsnummer
556036-0793

Momsregistreringsnummer
SE556036079301
Internet adress
www.saabgroup.com



Saabs förhållningssätt är att sådana projekt alltid ska grunda sig på sunda, ekonomiska kalkyler. Och alla inblandade ska tjäna på affären. På så sätt uppfyller Saab sina åtaganden samtidigt som vi bygger lönsamhet och utveckling i köparlandet – inte bara inom försvarsområdet – utan till övervägande del i den civila sektorn.

Den engelska termen för detta är off-set, på svenska ibland motköp, vilket jag tycker är en helt missvisande beteckning när det gäller Saabs förhållningssätt. Saab undviker så långt det är möjligt rena motköp. Vi vill etablera långsiktiga industrisamarbeten som många gånger inleds innan Gripen-affären är på plats.

Vår fjärde pusselbit är de politiska ställningstagandena.

Affärer, som gäller exempelvis stridsflygplan, handlar också om så mycket mer. De avgörande frågorna gäller långsiktiga relationer mellan nationer och flygplansaffären blir på detta sätt en mellanstatlig affär som bygger på omfattande säkerhets- och samarbetsavtal. Och därför krävs också en nära samverkan mellan stat och industri.

För att ro affären i land räcker det alltså inte med att ha en bra produkt till ett bra pris. Vi måste få alla pusselbitarna på plats för att vinna affären.

Och ju större och mer komplexa system vi säljer, desto större roll spelar pusselbitarna till höger: industrisamarbete och politik. Och för varje köparland är förutsättningarna och behoven inom dessa områden helt olika. Därför behöver vi och våra konkurrenter rådgivare och representanter för att förstå förutsättningarna och kunna agera rätt.

Konkurrensen om de bästa rådgivarna är hård och därför är avtalen med dem kommersiellt känsliga. Vi kan inte avslöja för våra konkurrenter vilka rådgivare vi anlitar eller vad vi betalar. Men Saabs och BAE Systems regler för att anlita och betala rådgivare är kristallklara. Våra regler finns också publicerade på vår hemsida. Vi gör noggranna efterforskningar och tar referenser. Och vi upplyser alltid väldigt noga om våra affärsetiska krav.

Betalningen är ofta baserad på löpande uppdrag. Men den kan också vara en procentandel av kontraktssumman som endast betalas ut om affären går i lås. Det här är våra affärsförutsättningar och – återigen – vi agerar enligt regelverket. Och att så sker, följs upp av vår interna och externa revision.

För mig, inte bara som högste ansvarige för Saab utan rent personligen, är frågorna om affärsetik dessutom principiellt viktiga. Och jag vet att den uppfattningen delas av mina medarbetare. Under det gångna året har vi ägnat stor uppmärksamhet åt vår affärsidé, vår vision och inte minst våra värderingar: kunnande, förtroende och vilja. Jag har själv haft förmånen att resa runt och diskutera de här frågorna med alla våra medarbetare. Och det är väldigt tydligt för mig att vi är, och kommer att fortsätta vara, ett företag som gör affärer baserade på våra värderingar och på god affärsetik.

Saab AB (publ)

Postadress
SE-581 88 Linköping
Sweden

Telefon
+46 (0)13 18 00 00

Telefax
+46 (0)13 18 72 00

Styrelsens säte
Linköping

Organisationsnummer
556036-0793

Momsregistreringsnummer
SE556036079301

Internet adress
www.saabgroup.com



Herr ordförande, kära aktieägare.

Saab går en spännande framtid till mötes där, som jag tidigare sagt, världsledande teknik och ständig förändring står i fokus.

Vår strategi ligger fast och tydliggörs av våra tre strategiska affärssegment. Låt mig kort rekapitulera det allra viktigaste i dessa:

Defence and Security Solutions utvecklar och bygger samman avancerade system och erbjuder även kvalificerade support- och tjänstelösningar. Den politiska dimensionen är stor och en viktig strategi för oss är därför att utveckla nära kundrelationer av hemmamarknadskaraktär. Vi har den rollen i Sverige, är på väg att uppnå det i övriga nordiska länder och i Sydafrika och till viss del även i Australien.

I segmentet Systems and Products säljer vi våra världsledande produkter på den internationella marknaden. Kundens beslut är starkt baserat på pris och prestanda och de potentiella marknaderna för oss är därför stora. Centralt är att vidareutveckla befintliga system och att ta fram nya lösningar. Forskning och utveckling, internationella samarbeten och förvärv är metoderna för att lyckas med det.

Och så har vi flygsidan, i affärssegmentet Aeronautics. Här står Gripen i fokus, och förmågan att vidareutveckla och exportera systemet nu och i framtiden. Därför investerar vi mycket i forskning och utveckling, vi deltar i Airbus- och Boeings projekt och vi utvecklar ny teknik i projekt kring obemannade farkoster – UAV:er.

Under 2006 jobbade vi hårt med att vidareutveckla vår affärsidé, vår vision och våra värderingar. Under 2007 koncentrerar vi oss nu på ett antal program som ska göra oss ännu mer effektiva. Syftet är naturligtvis att öka lönsamheten med det primära målet att få mer pengar över till investeringar i forskning och utveckling samt marknadsföring.

Endast på det sättet kan Saab fortsätta att vara ett världsledande företag.

Låt mig avslutningsvis berätta om hur vårt företag kommer att vara en väsentlig del i att skapa trygghet i människors framtida vardag. Det handlar om samhällssäkerhet.

För den teknik som utvecklats för att skydda våra gränser kan också skydda det som är viktigt och sårbart i samhället nu och i framtiden – nämligen flöden. Det kan vara flöden av människor, pengar, energi eller varor och tjänster av olika slag. I det nya flödessamhället kan Saab bidra, bland annat genom att skapa robusta krisledningssystem och skydda viktig infrastruktur. Här öppnar sig en ny och intressant marknad för Saab.

Saab AB (publ)

Postadress
SE-581 88 Linköping
Sweden

Telefon
+46 (0)13 18 00 00

Telefax
+46 (0)13 18 72 00

Styrelsens säte
Linköping
Organisationsnummer
556036-0793

Momsregistreringsnummer
SE556036079301
Internet adress
www.saabgroup.com



Låt mig ge er två exempel:

Under 2006 tecknade vi en genombrottsorder på att förse Securitas med den säkerhetstekniska plattformen till Arlanda och Bromma flygplats. Beställningen har väckt mycket uppmärksamhet både i Sverige och internationellt. Kan Saab sånt, är frågan som ställs? Och svaret är otvetydigt: Javisst, det kan vi! En av de tekniker som kan användas i dessa sammanhang ser ni på skärmarna just nu. Tekniken har sitt ursprung i vår missilverksamhet och dess behov av att identifiera och följa mål. Med en del kompletteringar kan den här tekniken i en folkmassa identifiera avvikande beteende och automatiskt följa de individer det handlar om. Systemet skapar just det som behövs för att avvärja en kris: förvarning och därmed tid att agera!

Jag vill ge er ett annat exempel på hur en av Saabs produkter, utvecklad för militära ändamål, nu finner sin civila tillämpning och marknad. Det handlar om det mobila radarsystemet Giraffe, som är världens första radarsystem med samtidig spaning efter flygplan, missiler och ballistiska projektiler. Attacker från luften är en av de svåraste angreppsformerna att skydda sig emot. Frankrike är väl medvetna om detta och har – trots en stark inhemsk radartillverkare – beställt systemet från oss med syfte att skydda större publika evenemang.

De här exemplen visar två saker:

Det första är att Saab med sitt kunnande kan utveckla nya systemlösningar för samhällssäkerhet, men också utnyttja befintliga produkter och system till att göra vårt samhälle säkrare mot den nya tidens hot.

Det andra faktum exemplen visar är att sådana här affärer kräver:

- världsledande teknik
- förmåga till ständig förändring och
- finansiell styrka

Saab har allt detta i sin hand. Vi står starka – och stolta – inför framtiden.

Saab AB (publ)

Postadress
SE-581 88 Linköping
Sweden

Telefon
+46 (0)13 18 00 00

Telefax
+46 (0)13 18 72 00

Styrelsens säte
Linköping
Organisationsnummer
556036-0793

Momsregistreringsnummer
SE556036079301
Internet adress
www.saabgroup.com