

Saab AB Årsstämma

16 april 2009

Åke Svensson, Verkställande direktör

Herr ordförande, kära aktieägare!

2008 var ett händelserikt och dramatiskt år för världen och för Saab. Den globala finanskrisen lämnar inget land och ingen ekonomi opåverkad. Den visar också hur en allvarlig störning i ett viktigt samhällsekonomiskt flöde snabbt fortplantar sig över hela världen.

Följderna av denna kris är också en av Saabs stora utmaningar just nu. Vi kunde under förra året se en vikande marknad för civilflygplan och senareläggning av några viktiga militära beställningar. Vi tvingades också konstatera en fortsatt osäkerhet runt Sveriges försvarspolitik vad gäller materielanskaffning och framtida satsningar på forskning och utveckling.

Under tredje kvartalet blev det därför nödvändigt att justera ned våra prognoser för både tillväxt och rörelsemarginal.

Allt detta påverkade aktiekursen som under 2008 gick ned med 45 procent, vilket kan jämföras med börsens index som föll med 41 procent under samma tid.

När vi nu sammanfattar året kan vi konstatera att vi i slutänden ändå levererade i linje med våra reviderade mål, och till och med något bättre. Anledningen är att vi under det fjärde kvartalet trots finanskrisen gjorde ett starkt operativt resultat.

Ja, det var faktiskt Saabs bästa fjärde kvartal hittills!

Det var förstås också glädjande att orderingången ökade till 23 miljarder, jämfört med 21 miljarder 2007 och att försäljningen steg med 3 procent till nästan 24 miljarder kronor.

Om vi för jämförelsens skull tar bort effekten av försäljningen av Saab Space och valutaeffekter ökade försäljningen faktiskt med 6 procent. Justerat för poster av engångskaraktär blev rörelsemarginalen då 8,4 procent.

Den ekonomiska situationen i världen fick oss att revidera ett antal förutsättningar i vår affärsplan. Som en konsekvens beslutade vi att göra nedskrivningar av poster i balansräkningen och att göra avsättningar för riskerade framtida förluster på vissa projekt.

Bland dessa poster var den enskilt största 1,2 miljarder kronor, för förseningar och förändringar i den civila flygplansproduktionen hos Boeing och Airbus.

Även om dessa extraordinära engångsposter inte innebär utbetalningar och alltså inte påverkar vårt kassaflöde negativt så sjönk vårt redovisade resultat till 166 miljoner kronor. Detta ger en rörelsemarginal på endast 0,7 procent jämfört med 11,3 procent för 2007.

Allt detta tillsammans gjorde att vi tvingades redovisa en förlust på 242 miljoner kronor för 2008.

Det är första gången detta sker sedan Saab börsnoterades 1998, och det har naturligtvis varit långa och många avvägningar i Saabs koncernledning och styrelse. De beslutade åtgärderna gör emellertid att vi nu står på stabilare mark framöver.

Innan jag kommer in på våra affärer vill jag säga att vi jobbar mycket hårt för att förbättra vårt kassaflöde och öka vår effektivitet så att vi stärker vår egen förmåga att satsa på framtiden.

Detta intensiva arbete drivs hårt inom vårt effektiviseringsprogram – det så kallade miljardprogrammet. Här handlar det dels om att samverka i våra affärer och skapa en effektiv gemensam infrastruktur, dels om att vara sparsamma med våra resurser på alla möjliga sätt.

Programmet har pågått under hela 2008 och utökades under hösten med att vi nu också ska reducera antalet anställda med 500 personer under två år, med start i år. Minskningen sker främst genom pensionsavgångar och normal personalomsättning, men det är inte uteslutet att vi till följd av det ansträngda läget också nödsakas ta till varsel om uppsägning.

Målet med programmet är nu att uppnå en total årlig kostnadsminskning om 1,5 miljarder kronor i slutet av 2010.

Effektiviseringsprogrammet hjälper oss att stärka vår konkurrenskraft. Vi måste ha flexibla resurser för att kunna finansiera forskning och utveckling och fortsätta satsa på marknadsföring.

För att förbereda oss för en mer osäker framtid kring finansieringen av våra forsknings- och utvecklingsprojekt fattade styrelsen också beslutet i början av detta år att ändra tillämpningen av redovisningsprinciper för våra egna utvecklingskostnader.

Vi kommer nu att redovisa en väsentligt större andel av dessa kostnader löpande över årets resultat. Vi ska också från och med 2009 skriva av återstående utvecklingskostnader i en högre takt än tidigare.

Effekterna av dessa förändringar gör oss mer stabila inför framtiden och minskar våra finansiella risker över tiden. Det innebär ingen försämring av vårt kassaflöde, men det kommer att påverka vår redovisade lönsamhet negativt framöver.

Detta understryker hur nödvändigt det är att vi kan åstadkomma alla besparingarna i vårt miljardprogram.

Samtidigt är det viktigt att betona att de här förändringarna inte innebär att vår totala investeringsnivå i forskning och utveckling minskar.

Ingenjörskonst i världsklass är och har alltid varit Saabs främsta kännetecken – och efterfrågan på spetsteknologi är och förblir en grundläggande drivkraft i vår affär.

Ytterst är behovet att vi själva ska kunna finansiera en allt större del av vår utveckling en konsekvens av osäkerheten kring det svenska försvarets framtida utveckling. Den svenska försvarsmaktens materielanskaffning kommer även i fortsättningen att vara avgörande för att vi ska kunna utveckla framtidens teknik. Vi kan konstatera att den nyligen presenterade inriktningspropositionen för det svenska försvaret gav oss en del positiva svar i det avseendet, bland annat för Gripen's fortsatta utveckling. Mer om detta om en stund.

Vi lever i en värld som förändras hela tiden. Och det är avgörande att vi förstår vad som sker så att vi kan förändras i takt med den. Då är det viktigt att både kunna se bakåt och framåt. Låt mig därför få dela med mig några av mina tankar kring ett världspolitiskt skeende som är relevant för Saab och ytterst påverkar vår tillvaro.

Den globala finanskris som vi drabbats av är ett mycket tydligt exempel på sårbarheten i det moderna flödessamhälle som vi är en del av. Denna gång handlar det i första hand om kapitalflöden. Nästa gång kan det handla om flöden av varor, tjänster, information, energi eller människor.

För att behålla stabiliteten i dessa flöden blir det allt viktigare med kontroll, effektivitet och säkerhet. Det kanske kan tyckas vara självklart, men så här har det inte alltid sett ut.

Ända sedan den Westfaliska freden år 1648 har vår världsordning fokuserat på skydd av de nationella gränserna. Vid tiden för andra världskrigets slut insåg man att en förändring var helt nödvändig. Ett nytt system ritades upp 1944, som efter den plats i USA där det skedde, av samhällsforskarna kallas Dumbarton Oaks. Detta system innefattade också en första skiss till FN och baseras på principer om gemenskap och ömsesidigt beroende mellan länder.

Utgångspunkten var det ökade globala handelsutbytet och att allas vår välbefinnande utveckling i högre grad var beroende av en växande och fungerande handel – över gränserna.

Men det var inte förrän järnridån föll 1989 och Kina och Indien successivt accepterade marknadsekonomin som Dumbarton Oaks-modellen egentligen fick de rätta förutsättningarna.

EU med sin inre marknad är en annan konstruktion som bygger på principerna från Dumbarton Oaks. Sverige är en aktiv del av EU:s gemenskap och i och med försvarsbeslutet 2004 så gäller EU:s säkerhetspolitik också för Sveriges del.

Och i och med riksdagsbeslutet i november förra året då Lissabonfördraget godkändes har Sverige också accepterat att ha en med EU gemensam hållning i utrikesfrågor.

Utvecklingen under de senaste årtiondena innebär ett ökat fokus på att upprätthålla flöden över gränserna, istället för att upprätthålla gränserna i sig. Idag läggs det därför allt mer resurser på gränsöverskridande infrastruktur och effektivisering av flödena. Denna övergång till ett globalt flödessamhälle förändrar hotbilden för vårt samhälle i grunden. Samtidigt är det viktigt att påpeka att vi idag lever i båda dessa ordningar samtidigt, vi har fortfarande gränser att förhålla oss till – mellan nationer, mellan kontinenter och mellan handelsblock.

För Saabs del är den här utvecklingen mycket intressant. Vi bildades för mer än 70 år sedan och har framför allt utvecklats i en försvarsrelaterad, svensk miljö. Under det kalla krigets dagar tog vi fram avancerade system för att försvara Sveriges gränser.

När nu det kalla kriget är slut och de globala skyddsbehoven av flöden och infrastrukturer ökar i betydelse, måste vi på Saab hitta vår roll i den här utvecklingen.

Det är mot den här bakgrunden som vi arbetar i tre strategiska riktningar.

För det första; andelen samhällssäkerhet ökar som del av vår affär.

För det andra; vi rör oss högre upp i värdekedjan mot att erbjuda våra kunder helhetslösningar, och inte enbart enskilda system och produkter.

Och, för det tredje; vi är inte längre ett renodlat svenskt företag. Vi är allt mer internationellt verksamma.

Marknaden för samhällssäkerhet ökar hela tiden och militär teknologi får allt oftare civila tillämpningar. Här har Saab mycket att bidra med. Det var också anledningen till att vi under året bildade den nya affärsenheten för samhällssäkerhet, Saab Security.

Under 2008 fick vi ett stort antal beställningar inom samhällssäkerhet och vi levererar nu bland annat bevakningssystem till Arlanda flygplats och kommunikationssystem som Rakel. Under 2008 fick vi även order på bevakningssystem till kärnkraftverken i Ringhals och Oskarshamn och till den svenska kriminalvården.

Låt oss se lite närmare på vad jag tänker på – jag anropar Gunilla Fransson, ansvarig för Saab Security.

Tack Gunilla. Det låter bra!

Som jag sa tidigare vill kunderna allt oftare att vi ska kunna erbjuda större lösningar och göra helhetsåtaganden. Att vi kan knyta samman olika produkter och tekniska lösningar till hela system blir ännu viktigare för oss i framtiden.

Det kräver att vi kan ta på oss rollen som integratör av både egna och andras system men också rollen som operatör - med eller utan tillhörande service och support.

Ett exempel på det senare är det långsiktiga avtal vi träffade förra året med Försvarets Materielverk kring ett helhetsåtagande för flygsystemet SK 60.

Som huvudleverantör ansvarar vi nu för drift, underhåll och hantering av samtliga SK 60-flygplan. Detta är samtidigt ett exempel på offentlig-privat samverkan som även det blir allt vanligare.

En allt större andel av vår försäljning kommer från marknader utanför Sverige. Det speglar ett tydligt mål för Saab sedan flera år, och det är helt nödvändigt för att vi ska kunna fortsätta att växa samtidigt som den svenska försvarsmarknaden krymper.

Vi har nu en exportandel på 68 procent och ambitionen är att den ska växa ytterligare.

Till några av våra största beställningar under året hörde Thailands order på ett komplett luftövervakningssystem baserat på Gripen, till ett värde av 2 miljarder kronor för Saab:s del. Ordern omfattar också avancerade övervakningssystem med Erieye-radarn på Saab 340-flygplan och tillhörande kommunikations- och ledningssystem.

En annan stor beställning var stridsledningssystemet till den kanadensiska marinens tolv Halifax-fregatter, för mer än en miljard kronor.

Flera andra viktiga internationella beställningar under året kom bland annat från Indien, Finland, Storbritannien, Frankrike, Sydafrika, Australien och USA.

Saab har också en stor spännvidd mellan mindre och större affärer. Många av våra affärer kommer till utan några pressreleaser eller rubriker. Andra genererar stort intresse över hela världen. Det kan vara värt att notera att dessa två kategorier av affärer utgör ungefär lika stora andelar av vår totala försäljning.

Som ni ju alla vet är Gripen en mycket viktig produkt för Saab, både för våra affärer och för vår tekniska utveckling. Det är också ett industriprojekt av stor betydelse för hela landet och något som vi alla kan vara mycket stolta över.

Därför var det glädjande att se i regeringens inriktningsproposition som lades fram den 19 mars i år en så tydligt uttalad ambition att vidareutveckla Gripen som en grundpelare för det framtida svenska försvaret. Samtidigt slår regeringen också fast att exporten av Gripen är en värdefull komponent i detta arbete.

Gripen-systemet tog också en rad viktiga steg framåt under 2008 och i början av detta år.

Många av er minns säkert att vi på förra årets bolagsstämma fick en direktrapport inför premiärvisningen av Gripen Demo. Det var i april och redan i maj genomfördes den första flygningen med planet.

Det var verkligen skönt att se att allt gick bra vid den här viktiga premiärflygningen, dels som ett kvitto på att våra ingenjörer och tekniker hade lyckats med en omfattande ombyggnad under hård tidspress men också för att vi har lämnat flera offerter där de nya funktionerna är nödvändiga för att klara kundkraven.

Gripen Demo är också ett exempel på ett nytt sätt för oss att arbeta. Vi har tagit fram ett testflygplan och en markbaserad testplattform för utveckling av ny teknik och ökade prestanda för Gripen.

Detta har vi gjort på rekordkort tid med helt nya arbetsmetoder och hjälpmedel. Det här ökar våra möjligheter framöver att anpassa Gripen till våra kunders behov på ett unikt och kostnadseffektivt sätt.

Den svenska kundens vilja att vidareutveckla Gripen innebar att vi under 2008 fick beställningar från Försvarets Materielverk avseende elektronisk krigföring och kompletteringar av vapenbalkar och utrustning till Gripen. Dessutom fick vi ytterligare beställningar i början av detta år för att upprätthålla Gripen-systemets operativa förmåga och för studier och konceptarbete kring systemets förmågor i framtiden. Tillsammans är dessa ordrar värda runt 1,5 miljarder kronor. För oss på Saab innebär det utvecklingsarbete på flera orter, främst Linköping, Stockholm och Göteborg.

Vad gäller våra marknadssatsningar så arbetar vi i dagsläget med försäljningskampanjer av Gripen till flera länder där Brasilien, Indien och Schweiz för närvarande är i huvudfokus.

Tyvärr meddelade ju den norska regeringen i november att den väljer att gå vidare med ett amerikanskt alternativ.

Vi hade hoppats och trott att Gripen skulle kunna erbjuda ett vinnande alternativ avseende pris och prestanda och samtidigt skapa en ny bas för ett omfattande industrisamarbete och en säkerhetspolitisk gemenskap mellan våra två nationer.

Vi la ner ett stort arbete tillsammans med vår regering, men kan nu bara konstatera att Norge sökte en annan lösning. Vi kan också tillägga att vi inte alls känner igen de ekonomiska beräkningar som Norge - som en del i sin beslutsprocess - gjorde avseende kostnaderna för Gripen.

Nu går vi vidare och som jag nämnde tidigare är intresset för Gripen på exportmarknaden fortsatt mycket stort. Faktum är att Gripen är det flygsystem som har fått flest exportaffärer under den senaste 10-årsperioden, även om det finns konkurrerande system som har fått större.

I jämförelse med våra konkurrenter är vi små, vilket faktiskt har visat sig vara en styrka genom att vi kan vara mer förändringsbenägna och flexibla.

Det är hittills fem nationer som har valt Gripen som bas för sitt framtida flygvapen. Förutom Sverige så har Ungern och Tjeckien fått alla sina beställda flygplan. Leveranserna till Sydafrika påbörjades förra året och de har hittills fått 5 flygplan. De flygplan som Thailand har beställt ska levereras under 2011 och produktionen av dessa har påbörjats. Sverige har dessutom beställt en ombyggnad av 31 plan till C/D-version, vilket vi kommer att göra fram till 2014.

Gripen är ett slående exempel på Saabs roll som teknikgenerator i det svenska samhället. Och detta gäller för de flesta av Saabs produkter. Under mer än 70 år har vi som ett forskningsintensivt företag bidragit till högteknologisk kunskapsutveckling genom starka forskningssamarbeten med universitet, högskolor och forskningsinstitut. På så sätt har vi varit med och skapat tekniska innovationer som gång på gång kommit annan industri till godo. Och detta sker fortlöpande, hela tiden.

Fördelarna med den här typen av samarbeten är många. Förutom att de ger en egen förmåga att utveckla de försvarssystem vi behöver är de också viktiga för landets och Saabs teknikutveckling och bidrar till att öka ungdomars intresse för naturvetenskap och teknik. Och naturligtvis säkrar de därmed också Saabs kompetensförsörjning, något som blir en allt större utmaning för oss.

Utöver denna viktiga samhällsnytta tar vi, liksom andra svenska företag, också ansvar för vårt agerande i allt från mångfaldsarbete, rättvisa anställningsvillkor och god affärsetik till klimatarbete och miljöhänsyn i övrigt.

Mångfald är ett viktigt tema för oss som vi arbetar mycket målmedvetet med. Vi har under 2008 satt ett ambitiöst mål om fler kvinnor i ledande befattningar – år 2015 ska 30 procent av de lönesättande cheferna på Saab vara kvinnor. Idag är siffran 18 procent, och andelen kvinnor på Saab som helhet är 22 procent.

Vi driver även ett omfattande miljöarbete inom koncernen. Vår tekniska kompetens gör det möjligt för oss att utveckla produkter och tjänster med bättre miljöprofil. En miljöfråga man ofta kan läsa om är flygets stora koldioxidutsläpp. Även om man ska komma ihåg att flyget faktiskt bara står för cirka 2 procent av världens sammantagna utsläpp av koldioxid, så arbetar vi målmedvetet och uthålligt för att fortsätta att minska den andelen. Det här gör vi i första hand genom två viktiga EU-program: Clean Sky och Single Sky.

Med Clean Sky ska industrin fram till 2020 ytterligare minska den europeiska flygtrafikens utsläpp av koldioxid med 50 procent.

Vi ska även minska utsläppen av kväveoxider med 80 procent och halvera den upplevda bullernivån.

Med Single Sky ska vi skapa förutsättningar för ett gemensamt europeiskt flygledningssystem som möjliggör mycket effektivare planering av flygtrafiken.

På så vis skulle vi kunna få bort den del av flygplansutsläppen som trafikstockningar i luften står för. Det var ju också det som Gunilla Fransson pratade om i filmen tidigare.

Som ni känner till pågår det fortfarande en utredning kring misstänkta mutbrott i samband med exportförsäljningen av Gripen och vi samverkar med åklagaren på alla sätt vi kan. Jag har berört detta på de två senaste årsstämmorna och ska inte upprepa mig, utan jag vill bara återigen betona vår mycket tydliga syn på etik och affärsmetoder.

För att ännu en gång inskräpa vilka regler som gäller utarbetade vi under 2008 ett ännu tydligare regelverk och en ännu skarpare uppförandekod. Vi vidtog också åtgärder för att våra egna medarbetare och alla våra partners och konsulter ska vara fullt medvetna om vilka riktlinjer de ska efterleva.

Var och en som arbetar inom och för Saab har ansvar för att så också sker.

Här får det inte finnas några som helst tveksamheter. Korrumpa arbetsmetoder är helt främmande för oss.

En annan fråga som har debatterats på senare tid är näringslivets ersättningar till ledande befattningshavare. Alla anställda på Saab har i grunden fasta löner och vissa anställda i högre chefsbefattningar eller med specifika affärsansvar har även en rörlig lönedel, med väldefinierade mål och ett maximerat möjligt utfall.

Alla anställda har dessutom möjlighet att ta del i något av våra två aktiesparprogram.

Styrelsen kommer att redogöra för denna fråga mer i detalj senare under stämman, men låt mig här kort nämna något om vikten av att våra ersättningar är utformade så att de stimulerar till arbetsinsatser som samverkar till en god utveckling av företaget.

Rörliga ersättningar är ett viktigt instrument för att styra och driva vårt företag på ett effektivt och målinriktat sätt. Det är min fasta övertygelse att en tydlig styrning och uppföljning mot koordinerade, mätbara och svårnådda, men inte orealistiska mål höjer medarbetarnas driv och fokus och bidrar till att vi kan arbeta som "Ett Saab".

De delmål vi använder oss av mäts främst i finansiella termer, såsom orderingång, försäljningsintäkter, resultat, vinst och kassaflöde. I några fall kompletterar vi med särskilda strategiska mål som är relevanta för en enskild befattningshavare eller grupp.

Rörliga ersättningar är en viktig del av vår styrmodell och hjälper oss att skapa långsiktiga värden för alla våra aktieägare.

Så avslutningsvis; vår förändringsresa fortsätter in i framtiden. Vår omstrukturering och vårt effektiviseringsprogram ska lägga grunden för att vi kan fortsätta utveckla ny teknik och nya affärer – på en hanterbar risknivå och med uthållig konkurrenskraft.

Vi ska fortsätta att vara den viktigaste industriella partnern till den svenska försvarsmakten och bidra till högteknologisk forskning och utveckling – i Sverige och utomlands.

Vi ska fortsätta att ta oss in på nya marknader och göra dem till våra.

Vi ska öka våra ansträngningar för att etablera Saab som leverantör av säkerhetslösningar till den civila marknaden.

Och vi ska erbjuda bredare leveranser av system, logistik- och supportlösningar – och ta helhetsansvar gentemot våra kunder.

Låt mig få avsluta genom att ge er ett litet men väldigt intressant exempel på vad Saab – bland mycket annat - kan bidra med i framkanten på den tekniska utvecklingen.

Vi har utvecklat en bildbehandlingsteknik, som har blivit väldigt uppmärksammas både i Sverige och utomlands. Tekniken är baserad på vårt unika kunnande när det gäller målsökare för missilsystem. Samma teknik ligger nu bakom till exempel de tredimensionella kartorna som finns på hitta.se.

Låt oss se vad detta är!

Tack!

Håll med om att teknik är spännande! Och att vårt kunnande för med sig otroliga möjligheter för oss.

Smarta tekniska lösningar är ett signum för Saab. Och vi måste hela tiden fortsätta att uppfinna nyckel teknologier som bidrar till och kompletterar våra erbjudanden.

Trots en turbulent tid är jag övertygad om att vår fantastiska produktportfölj, våra medarbetare och den ingenjörskonst som vi gång på gång uppvisar fortsätter att skapa mycket goda möjligheter för oss som företag och naturligtvis för alla våra aktieägare.

TACK!