

VD Håkan Buskhes tal på Saabs årsstämma 2013

Ordförande, kära aktieägare,

Jag är glad att se så många här idag.

Jag ska bland annat prata om hur effektivitet, aktiv portföljförvaltning och forskning och utveckling bidrar till att skapa tillväxt, konkurrenskraft och god lönsamhet.

Jag ska även prata om vår nya marknadsorganisation som bidrar till att vi kommer närmare kunderna. Det är en tuff marknadssituation idag som kräver att vi är på tårna och hela tiden förbättrar vår förståelse för våra kunder, deras situation och deras behov.

Förra året var ett historiskt och strategiskt viktigt år för Saab och vi tog flera viktiga steg i utvecklingen av bolaget.

Vi tog emot betydelsefulla beställningar och fick viktiga besked kring vårt unika stridsflygsystem Gripen. Det var ett historiskt år för Gripen.

Systemet är en succé på exportmarknaden och jag kommer prata om systemets framtid och roll inom Saab, som banar väg för tillväxt för hela

bolaget. Samtidigt etablerade vi under förra året en starkare lokal närvaro på flera av våra främsta tillväxtmarknader.

Men låt mig börja med att säga några ord om förra årets resultat, som var starkt, trots en utmanande marknad.

Starkt resultat på tuff marknad

För helåret ökade orderingen med nio procent till nära 21 miljarder kronor och orderstocken uppgick till drygt 34 miljarder kronor.

Samtidigt ökade försäljningsintäkterna med två procent till 24 miljarder kronor. Även bruttoresultatet ökade till nära 7,2 miljarder kronor, motsvarande en bruttomarginal på 29,9 procent.

Rörelseresultatet uppgick till drygt två miljarder kronor och vi nådde en rörelsemarginal på 8,5 procent. Ett resultat i linje med 2011, exklusive engångsposter.

Det operativa kassaflödet, inklusive investeringar, var negativt om 396 miljoner kronor, delvis till följd av utnyttjande av kundförskott och tidigare lagda investeringar i Gripen E.

Att rörelsekapitalet varierar över tid är normalt i försvarsindustrin och beror bland annat på vår projektmix och på hur milstolpebetalningar faller in. Men att säkra ett positivt kassaflöde är en av våra nyckelprioriteringar och vi lägger mycket kraft på att bland annat se över lagerhållning och möjligheten till ökade kundförskott som en del i detta arbete.

Turbulent marknad gynnar Saab

Förra året präglades av en fortsatt turbulent makromiljö och en fortsatt global konjunkturavmattning. Krisen i Europa blev alltmer kännbar i takt med statliga nedskärningar och ökande arbetslöshet.

Budgetnedskärningar påverkar länders totala budget- och manöverutrymme och därmed även försvarsanslagen. För ett företag som Saab innebär det tuffare krav på kostnadseffektiva lösningar, något som jag är övertygad om är bra för oss.

Den globala ekonomin kommer att återhämta sig. Men det kan ta tid.

Framförallt för delar av Europa. Därför är det viktigt att lyckas på tillväxtmarknader.

Nya maktbalanser

Globalisering och välståndsförbättringar kommer att driva BNP-utvecklingen. Men det är inte USA, Europa och Japan som kommer att vara drivande. Snarare Indien, Kina och Brasilien.

På lång sikt är demografi en viktig faktor för välstånd och tillväxt, men det är också energiutvinning och energikostnader.

Ny teknologi för att utvinna olja och gas kan exempelvis göra både USA och Kina självförsörjande på energi och därmed påverka båda ländernas strategiska agendor. Den här förändringen av energikartan får effekt på säkerhetspolitiken, militärstrategiska prioriteringar och investeringar världen över.

Redan nu har USA successivt skiftat sitt försvars- och säkerhetsstrategiska fokus från Europa och Mellanöstern till Asien och Stillaohavsregionen. Den här strategiomläggningen kommer sannolikt också att påverka Sveriges, våra grannländers och EU:s prioriteringar framöver.

Inom EU pågår just nu en viktig diskussion om Europas framtida säkerhets- och försvarspolicy, och i slutet av detta år samlas Europas ledare för att diskutera frågor som rör gemensamma upphandlingar. Ambitionen är att ledarna ska enas om en framtida Europeisk säkerhets- och försvarspolicy och fatta beslut om initiativ för att stärka den europeiska försvarssektorn. Utvecklingen inom EU är viktig för oss och som ett av branschens mest kostnadseffektiva företag har vi mycket att bidra med.

Närmare kunden med ny organisation

Saab har den största delen av verksamheten i Europa. Vi ser tillväxtregioner som strategiskt viktiga marknader. Men tillväxtmarknader innebär både utmaningar och möjligheter.

För att ta tillvara på möjligheter som ges ute i världen behöver vi komma ännu närmare våra kunder. Därför annonserade vi under förra året ytterligare tre marknadsområden och en ny organisationsstruktur med totalt sex marknadsområden, som trädde i kraft den 1 januari i år.

Detta ger alla våra lokala chefer ute i världen större ansvar och ytterligare mandat att driva våra affärer.

Utifrån dessa sex marknadsområden kommer vi nu att få större tillgång till viktig förstahandsinformation om vad som händer på de olika marknaderna.

Saab har varit ett internationellt bolag i flera decennier och den här förändringen är ett viktigt steg i den fortsatta utvecklingen att växa utanför Sverige och Norden.

Den lokala förankringen innebär också särskilda åtaganden och överväganden. Låt mig ge exempel.

Vi måste vara en aktiv del i den lokala samhällsutvecklingen. Därför har vi nära samarbeten med bland annat universitet och högskolor.

Vi driver också lokal forskning och utveckling och produktion på plats i flera länder. I exempelvis Brasilien och Indien har vi framgångsrika forskningscenter.

Och vi ska där arbeta på samma sätt som vi gör i Sverige. Vi ska leverera hög kvalitet till rimliga priser och även skapa och upprätthålla nära kundrelationer och samarbeten inom forskning och utveckling.

Fast grepp om affären

På alla marknader och i alla affärer vi gör verkar vi för konkurrens på lika villkor och hållbar utveckling.

Vi har högt ställda ambitioner att vara en aktiv, närvarande och ansvarstagande part i samhället och har under många år jobbat aktivt med ansvarsfrågor inom etik, miljö, samhälle och har som arbetsgivare under många år jobbat aktivt med ansvarsfrågor inom etik, miljö och samhällsfrågor. Vi är medvetna om att vi arbetar i en bransch och på marknader som kan vara utsatta för stora risker. Därför arbetar vi aktivt och strukturerat med dessa frågor.

Den internationella expansionen ställer höga krav på att alla medarbetare ska känna till och hålla sig uppdaterade om våra värderingar och strikta affärsetik.

Vi har absolut nolltolerans i fråga om korruption. Etikfrågorna är en integrerad del av affärsverksamheten. Vi ska alltid agera etiskt korrekt. Allt annat strider mot vår egen strikta hållning och är oacceptabelt. Efter mitt anförande kommer vår chefsjurist, Annika Bärems, redovisa mer i detalj hur vårt arbete bedrivs.

Aktiv portföljförvaltning driver tillväxten

När vi nu växlar upp på den globala försvars- och säkerhetsmarknaden så gör vi det dels organiskt genom att anställa lokalt och dels genom portföljutveckling och lokala förvärv av bolag. Förvärvsstrategin bygger på tre kriterier:

- bolaget eller produkten ska stärka vårt övergripande portföljerbjudande,
- ge ett bättre systemerbjudande,
- eller ger oss ett starkare fotavtryck på någon av våra prioriterade marknader.

Ett av förra årets strategiskt mest intressanta förvärv är holländska HITT, ett företag som utvecklar och implementerar tekniska lösningar för att förbättra säkerheten på flygplatser och i marina miljöer.

Det är ett förvärv som ligger i linje med strategin att stärka vår ställning på den globala marknaden inom trafikledning. Inom övervakning och trafikstyrning är vi nu på god väg att bli en global marknadsledare.

Ett marknadsanpassat erbjudande i teknologins framkant är en förutsättning för att vi ska vara fortsatt framgångsrika. Därför utvecklar vi löpande vår produktportfölj och utöver HITT förvärvade vi förra året även svenska teknikkonsultfirman Sörman Information och tyska informationsanalysföretaget MEDAV.

Som ett led i att förbättra och öka lönsamheten i Sydafrika avyttrade vi även den sydafrikanska radioverksamheten.

Investeringar i F&U ställer tuffa krav

Tillväxt och lönsamhet kräver också att vi kontinuerligt erbjuder våra kunder och partners den allra bästa spjutspetsteknologin. Och för att göra det krävs investeringar i forskning och utveckling.

Förra året investerade vi därför omkring 25 procent av våra försäljningsintäkter i forskning och utveckling.

Att investera omkring 20 procent eller mer av försäljningsintäkterna är en viktig försäkring för framtiden. Dessutom är det ett betydande belopp som gör oss till ett av de mest forskningsintensiva företagen i svenskt näringsliv och i hela den globala försvarsindustrin.

Men det ställer också krav på oss att uppnå resultat, resultat som vi bland annat når genom att vara nära kunderna och tidigt fånga upp deras behov.

Ökat behov av multifunktionalitet

Att tidigt fånga upp kundernas önskemål kan också skapa synergimöjligheter mellan olika produkter och delsystem och på Saab är multifunktionalitet ett honnörsord.

Det innebär system som löser mer än en uppgift. Och vi har flera exempel på sådana. Ett av de mest kända är Gripensystemet som förutom jaktförmåga bland annat även klarar attack och spaning.

Ett annat exempel är radarsystemet Giraffe. Det används huvudsakligen för luft- och sjösanning, men kan också användas för att lokalisera artillerield.

Traditionellt inom försvarsindustrin har man valt att bygga dedikerade system för varje enskild uppgift. Men med allt tuffare statsbudgetar att förhålla sig till så är jag övertygad om att vi kommer att se ett ökat behov av multifunktionella system.

Det är genom att vara smart och att växa smart som vi har möjligheterna att utveckla konkurrensfördelar som leder till konkreta resultat.

Strategin för forskning och utveckling har samma övergripande inriktning som vid förvärv. Vi ska fokusera på konkurrenskraftig teknologi som marknaden efterfrågar och den ska även stärka och komplettera våra befintliga produktområden.

Ett av våra viktigaste och mest intressanta forsknings- och utvecklingsområden är radar- och sensorteknologin. Det är teknologier

som går att tillämpa både inom försvarsbranschen och i civila verksamheter.

Fortsatta effektiviseringar

Sex nya marknadsområden, flera viktiga förvärv och avyttringar samt strategiska investeringar i forskning och utveckling ska hjälpa oss att nå målet om en genomsnittlig årlig organisk tillväxt på fem procent över en konjunkturcykel.

Det har vi inte lyckats med de tre senaste åren och detta beror främst på att vi befinner i en negativ fas av en konjunkturcykeln. Vi har nått tillväxt tack vare våra förvärv. Min allra viktigaste prioritering är att skapa lönsam tillväxt.

För att nå målet räcker inte att vinna affärer på hemmaplan. Vi måste fortsätta öka marknadsandelarna i Europa, Afrika, Nord- och Sydamerika och Asien.

Men det räcker inte heller. Vi måste även fortsätta leverera de mest kostnadseffektiva lösningarna till våra kunder. Vi förbättrar löpande vår

egen interna effektivitet, en effektivitet som verkligen sätts på prov när vi nu växer på nya marknader.

Idag vågar jag påstå att vi är ett av de mest effektiva bolagen inom försvarsbranschen. Inom exempelvis affärsområde Aeronautics har vi tack vare de civila programmen för Airbus och Boeing, Neuron-projektet och Gripen Demonstratorn lyckats att systematiskt och stegvis ta fram och utprova en metod för utveckling av flygsystem som gör oss unika.

Kostnadseffektivitet driver Gripen-intresse

Att vi idag ser ett större intresse för Gripensystemet än kanske någonsin tidigare beror bland annat på kostnadseffektivitet och möjligheten för en regering att få pengar över.

Gripen kombinerar hög teknologi och prestanda med kostnadseffektivitet och är en konkurrenskraftig lösning för många länders framtida luftförsvar.

Arbetet med Gripen påbörjades 1982 och systemet har varit operativt i Sverige ända sedan 1997 och är idag en succé på den internationella

exportmarknaden. Gripen C/D används av fem flygvapen samt av den brittiska Empire Test Pilot School.

Faktum är att Gripen har vunnit hälften av alla exportupphandlingar som Sverige och Saab valt att medverka i och det i tuff konkurrens med andra kvalificerade flygplanstyper.

Historiskt år för Gripen

Förra året var ett historiskt och positivt år för Gripen. Den svenska regeringen nådde bland annat en ramöverenskommelse med Schweiz om att upphandla 22 Gripen E samt att Sverige parallellt skulle anskaffa 40-60 Gripen E.

I Schweiz behandlas frågan nu av parlamentet och beslut väntas nästa år.

I mitten av februari i år blev det däremot klart med ett avtal med Sverige. Försvarets materielverk och Saab offentliggjorde ett avtal som omfattar utveckling och modifiering av 60 Gripen E för Sverige under perioden 2013-2026 samt en eventuell beställning på nyproduktion av Gripen E från Schweiz.

Sammanlagt omfattar avtalet möjliga beställningar på totalt 47,2 miljarder kronor. Av dessa har vi redan nu mottagit beställningar på utvecklingsarbete motsvarande 13,2 miljarder kronor. I och med detta så har vi nu beställningar från FMV på den kompletta utvecklingen av Gripen E.

Beställningen från FMV är strategiskt viktig för både Saab som företag som för Gripen som system.

För att ni ska få mer information om Gripen E så skulle jag vilja lämna över ordet till Lars-Erik Svedlund, som här nu kort kommer att berätta mer om systemet.



Tack Lars-Erik för bra information.

Högteknologisk kompetens i framkant

Sverige är faktiskt ett av en handfull länder som har en industri med förmågan att utveckla moderna stridsflygplan från idé och ritning till fullskalig produktion.

Och att ett litet, exportberoende land som Sverige kan ta fram ett system som Gripen, eller andra revolutionerade teknologier.

Exakt var svensk kreativitet och innovationslust kommer ifrån är svårt att ge entydiga svar på. Kanske beror det helt enkelt på att vi bor här uppe i norra Europa och är beroende av handel med andra länder.

Kanske beror det på vår goda förmåga att samarbeta.

Vi har en mycket hög kompetens nivå inom bolaget och fantastiska medarbetare som jobbar hårt för att vi ska nå våra mål och ambitioner.

Jag vill tacka alla i företaget för ett jobb. Det är viktigt att vi jobbar hårt för att både behålla och attrahera marknadens främsta talanger och

hjärnor. I detta syfte har vi till exempel utvecklat ledarskaps- och

traineeprogram som under 2012 engagerade mer än 250 personer. Ett

konkret resultat av våra ansträngningar såg vi när Universum

publicerade sitt index för de mest attraktiva arbetsplatserna i Sverige.

Ingenjörer hade där rankat Saab som den åttonde bästa arbetsgivaren, upp från plats 25 året innan.

Nu blickar vi framåt. Vi fortsätter arbeta för att nå våra mål och att utveckla Saab till ett ännu mer internationellt, framgångsrikt och värdeskapande företag.

Tack för ordet

Tack för ordet! Nu välkomnar jag vår chefsjurist Annika Bärems hit för att berätta mer om vårt jobb med affärsetik.