

## Anförande av Saabs VD, Håkan Buskhe, vid bolagsstämman 2015

DET TALADE ORDET GÄLLER!

Ordförande, aktieägare och gäster,

Vår årsstämma är alltid en av årets höjdpunkter. Jag är glad för möjligheten att få dela mina tankar om året som gått med er – och också få reflektera en del över framtiden.

*”Det känns som att flygplanet pratar med dig och ger dig exakt rätt information vid rätt tillfälle.”*

Så sa kapten Ramón Lincoln Santos Fórneas just efter att han genomfört sin första flygning med Gripen. Han är en av Brasiliens första två piloter som kommit till Sverige för att utbilda sig till Gripeninstruktörer. Han och hans kollega, Kapten Gustavo de Oliveira Pacotto, tillhör Brasiliens främsta piloter och är nu under sex månader i Sverige för att lära känna Gripen närmare.

Brasilienkontraktet undertecknades den 27 oktober 2014. Det bidrog i allra högsta grad till att 2014 kommer att gå till historien som ett av Saabs viktigaste år. Kanske det allra viktigaste.

Det är inte bara den största exportordern vi någonsin har haft.

Den kommer också att spela roll i decennier framöver. Och inte bara för Saab, utan också för företag, myndigheter, människor och framför allt för Brasilien.

Sverige och svenska företag har funnits och verkat i Brasilien under många, många decennier. Men jag vågar ändå säga att med Gripenkontraktet startar något nytt; ett nytt samarbete, ett nytt samförstånd, ett nytt industriellt steg.

Företag knyts ihop på ett nytt sätt.

Vi bygger oss ytterligare en hemmamarknad. Och det blir en mycket stark hemmamarknad. I en annan del av världen.

Brasilien valde Saab och Gripen av flera skäl, för att Gripen passar deras behov som hand i handske. Hög prestanda och den mest kostnadseffektiva lösningen.

De vill vara med i teknikens framkant för att driva på utvecklingen av sin egen industri.

För Saab innebar 2014 mer än Brasilienkontraktet. Produktionen av de 60 Gripen E-flygplanen till Sverige är i full gång. När det schweiziska folket i maj röstade nej till den föreslagna finansieringslösningen, var det förstås en besvikelse. Gripen var valt av flygvapnet och politikerna, men folket sa nej till finansieringen. Något vi självfallet respekterar.

Det schweiziska nej:et fick varken kort- eller långsiktiga effekter på Gripenprogrammet.

Med det brasilianska kontraktet på 36 plan och den svenska ordern på 60, är Gripen ett av de största flygstridssystemen i världen.

Intresset för Gripen är större än någonsin.

Efter det schweiziska beslutet justerade den svenska försvarsmakten sin tidsplan. Vi kommer nu att leverera de första Gripen E till Sverige under 2019. Vi följer kundens behov och önskemål. Det är viktigt!

Under 2014 förvärvade vi dessutom Kockums, vi startade utvecklingen av nästa generations ubåt för Sverige - A 26. Dessutom lanserade övriga affärsområden en rad olika produkter.

Låt mig börja med att nämna breddningen av vår radarfamilj med lanseringen av fem nya versioner. Därmed introducerar vi en helt ny typ av radartechnik, baserad på våra välbeprövade system Arthur och Giraffe.

Jag är mycket stolt över att vi ligger längst fram inom detta område. Med några av världens främsta ingenjörer, lyckas vi i Göteborg med något som ingen annan gör. När länder ställs inför utmaningar och hot som kräver allt större möjligheter att bevaka gränser och territorium. Då finns vi i Sverige där med en världsunik teknologi.

Vi använder ett nytt material: galiumnitrid.

Galiumnitrid ger betydligt större effekt än något tidigare halv-ledar-material. Den ger en mycket längre räckvidd än tidigare och skapar helt nya möjligheter att se fler och mer svårupptäckta mål. Med Saabs nya radar kan man upptäcka, identifiera och spåra alla typer av mål man kan tänka sig. Oavsett hur många mål som finns runt om dig, oavsett vad någon försöker göra för att komma undan dig eller hur osynlig någon tror att den än är, så ser radarn allt.

Vi är världsledande med att sätta denna teknik i produktion.

Våra produkter är små och mobila. Samma grundteknik kan användas i markradar, fartygsradar och i luftburna system. Detta är ett bra exempel på Saabs förmåga att kombinera hårdvara med programvara för att på ett kostnadseffektivt sätt erbjuda mycket avancerad teknologi.

I höstas lanserade vi vidare den nya versionen av vår Carl-Gustaf M4.

Det axelburna vapnet väger avsevärt mindre än tidigare, har nya siktesfunktioner och är lättare att hantera för soldaten.

Vår nya teknologi för fjärrstyrd flygledning fick sitt genombrott i Sverige.

Tre flygplatser börjar nu använda Remote Tower-systemet. Förhoppningsvis sprids vår lösning snart till fler länder och kontinenter, eftersom det både ökar flygsäkerheten och effektiviteten, för både stora och små flygplatser.

Tillsammans med Boeing fortsätter vi utvecklingen av ett nytt, avancerat och kostnadseffektivt skolflygplan. Målet är att vi ska vinna det amerikanska flygvapnets kommande T-X-upphandling av 350 nya plan. Vi gör därmed ytterligare en strategisk investering som sätter Saab och svenskt kunnande inom flygteknologi på kartan.

När jag talar med kunder, industripartners, beslutsfattare och andra uppmärksammar de ofta vår målmedvetna strategi för forskning och utveckling.

Vi möts med respekt för att vi vågar satsa långsiktigt och att vi hela tiden driver på för den mest moderna och konkurrenskraftiga teknologin.

Under 2014 satsade vi 25 procent av våra försäljningsintäkter på forskning och utveckling. Vi på Saab har all anledning att vara stolta över vår innovationsmodell och de resultat den ger.

Med den nya affärsenheten Saab Kockums, har vi breddat bolagets produkterbjudande, marknadsmöjligheter och kompetens.

Vi köpte det som blev vår nya affärsenhet av dess tidigare tyska ägare under sommaren 2014. Förvärvet sammanföll med den svenska statens intresse av att bygga en nationell kompetens inom ett för Sverige strategiskt säkerhetsintresse. Med gemensamt arbete, högteknologiskt kunnande och med de affärsmöjligheter som vi ser såväl här som internationellt, kommer förvärvet att bidra till att hela vårt marina erbjudande stärks.

Den svenska regeringen meddelade för en tid sedan att man vill investera i två nya ubåtar av nästa generation, den så kallade A26:an. Det är förstås mycket välkommet.

Saab är idag ett av få företag i världen med förmåga att utveckla, producera och leverera helhetslösningar inom försvarsområdena: luft, land, hav.

Saabs marknadsorganisation, med kraftigt förstärkt lokal och regional närvaro har nu varit på plats i två år. Vi har skaffat oss bättre kunskap om marknader och om våra kunders behov. Det är tydligt att vi nu har en ökad förmåga att kunna erbjuda kundanpassade och därmed än mer konkurrenskraftiga lösningar. Det har redan gett resultat.

Marknaden är i ständig förändring – och så måste också Saabs organisation vara.

Vi anpassar nu vår organisation utifrån de möjligheter vi ser framåt.

Bland annat kommer ett större fokus läggas på Latinamerika. Indien blir en del av vårt marknadsområde Asien. Afrika slås samman med Europa och Mellanöstern.

Jag försöker varje år besöka både kunder och medarbetare över hela världen. Det är viktigt för oss att upprätthålla en bra relation. I många fall då vi säljer en produkt så ingår vi ett avtal som kommer löpa över många, många år och högsta instanser i ett land är ofta involverade i besluten. I min vardag innebär det ett ansvar att vara tillgänglig för kunder ständigt, och samma ansvar har våra säljare ute i världen.

Det är så att vår organisation aldrig blir starkare än de medarbetare som varje dag gör ett fantastiskt arbete för Saab. Vi är nu nästan 15 000 anställda.

Många – fler än 12 000 – jobbar med sin bas i Sverige men väldigt många är globala medarbetare.

Vi kan ha skrivbordet i Järfälla, den närmaste chefen i Göteborg, kollegor i Malmö och projektmedverkan i Brasilien, USA och Sydafrika. Så kan det se ut.

Eller som de här två Saab-medarbetarna: Andrew, som varit vår kampanjgeneral de senaste åren för Gripen i Brasilien och Jay, som arbetar i vårt helägda amerikanska dotterbolag.

(film visas)

Tack Jay och Andrew för era hälsningar från vardagen i Saab på två mycket viktiga marknader.

Jag vill nu också passa på att rikta ett varmt tack till Saabs samtliga medarbetare för 2014-års insatser.

Med hög kompetens, ett starkt förtroende och ett enormt driv, bygger vi gemensamt Saab starkare.

Under 2014 blev världen mer osäker och på många håll går utvecklingen åt fel håll. Antalet konflikter och hot av olika slag i världen har ökat, enligt internationella bedömare, vilket är mycket oroande.

Vårt närområde är inget undantag. Konflikter sprider sig över alla slags gränser.

Terrorism är inget som bara drabbar andra. Säkerhetsläget i såväl den östra delen av Europa som i Mellanöstern och Afrika påverkar hela världen.

Det finns bara en värld och vi är alla beroende av varandra.

För Saab är det av största vikt att vi alltid utvecklar våra lösningar och produkter så att de ännu bättre kan bidra till en ökad säkerhet.

Marknaderna och de möjligheter som finns där förändras i allt snabbare takt. Det som är givet i dag, är på intet sätt givet i morgon. Det vi tror ska gälla om 10 år, kan mycket väl vara passé redan om två år. Det handlar om såväl teknologiutveckling som de utmaningar som tekniken ska bidra till att hantera.

En sak är säker och det är att kraven på oss som företag kommer att öka.

Krav på att hela tiden vara stadda i förändring. Hela tiden vara flexibla och snabba att ta till oss av utvecklingen. Och samtidigt hela tiden ha fokus på lönsamheten.

Orderingången under 2014 uppgick till nästan 23 miljarder kronor och vi slutade året med en mycket stark orderstock på cirka 60 miljarder kronor.

Försäljningsintäkterna uppgick till drygt 23,5 miljarder kronor 2014 och var i linje med föregående år.

Inom affärsområdet Dynamics minskade försäljningen markant som en följd av en utmanande marknadssituation under flera år. Med bland annat lanseringen av den nya

Carl-Gustaf M4, är det vår förhoppning att 2015 kan bli starten på något bättre för Dynamics. Samtidigt ökade affärsområdet Security and Defence Solutions sin försäljning, delvis genom förvärvet av Saab Kockums.

Vårt rörelseresultat uppgick under 2014 till cirka 1,7 miljarder kronor med en rörelsemarginal på 7.1 procent. Vi har tagit viktiga steg för att öka lönsamheten under 2014 och vi kommer att göra ännu mer framöver.

Våra affärscykler är långa, vilket kräver såväl tålamod som ständigt hög effektivitet. En av våra utmaningar är kassaflödet. För andra halvåret 2014 nådde vi en bättre nivå än under det första, som trots detta var negativt till följd av tidsmässiga skillnader i leveranser och milstolpebetalningar.

Vi kommer fortsätta jobba på att ha fullt fokus på att säkerställa ett positivt kassaflöde genom hela projektgenomförandet.

Om vi ser på våra långsiktiga finansiella mål så har vi sett en svagt negativ organisk försäljningstillväxt under de senaste åren. Det är inte i linje med vårt långsiktiga mål om att leverera 5 procent genomsnittlig årlig ökning.

Det är därför viktigt att vi fortsätter att öka orderstocken, och att vi levererar på den orderstock vi har. Vi har nu en stark sådan och för det första året sedan jag tillträdde 2010 ser vi nu att försäljningstillväxten under 2015 kommer vara högre än vårt långsiktiga finansiella mål.

De åtgärder som vi startade under 2013 för att effektivisera verksamheten med en halv miljard kronor avslutades 2014 med uppnått mål. Däremot avslutas på inget sätt arbetet för att ständigt vara effektiva och anpassa mun efter matsäck. Vi har som mål att uppnå en rörelsemarginal på 10 procent och vi jobbar ständigt med effektivitetsförbättringar. För 2015 ser vi att rörelsemarginalen kommer vara i linje med 2014 exklusive väsentliga jämförelsestörande poster. Rörelsemarginalen kommer under året påverkas negativt av ökade egenfinansierade satsningar på forskning och utveckling inom Aeronautics.

Vi har fortsatt en stark soliditet med 38,5 procent vid årets slut. För oss är det viktigt att ha en stark balansräkning. Vi går ofta in i stora åtagande där vi ska bistå en kund med produkter och tjänster under 20-30 år. Därför är det viktigt att vi vet att vi har en stark, solid bas att stå på under många år framåt.

Vi vill fortsätta att bygga Saab starkt och bidra till säkerhet och trygghet och svensk försvarsförmåga. Vi vill fortsätta bidra till den innovationskraft som placerar Sverige i världstoppen i flera innovationsindex. Vi vill också vara de unga ingenjörernas, ekonomernas, juristernas och beteendevetarnas förstahandsval när de ser på framtida arbetsgivare.

Saab har gått ifrån att vara ett bolag i Sverige, mestadels för Sverige, till att vara ett av Sveriges viktiga exportföretag.

Exporten är viktig ur flera aspekter. Den bidrar till att bygga tillväxt och lönsamhet i företaget. Den är en förutsättning för att säkra hög kvalitet och kostnadseffektivitet för det svenska försvaret, som därmed kan dela utvecklingskostnader med andra länders försvarsmakter. Och den bidrar till den svenska försvars- och säkerhetspolitiken på ett sätt som främjar säkerhet i Sverige, men också i vår omvärld.

De senare perspektiven glöms inte sällan bort i en generellt sett ganska ensidig debatt om svensk försvarsmaterielexport.

Sverige har en mycket strikt lagstiftning och var och en av Saabs affärsmöjligheter granskas av svenska myndigheter med insyn och transparens för våra folkvalda politiker i riksdagen. Det är ett klokt och tydligt system som till stor del saknar motstycke i världen.

Nu arbetar en parlamentarisk kommitté med att ta fram ett förslag till ett moderniserat regelverk för försvarsmaterielexporten.

Som VD för Saab följer jag naturligtvis debatten med stort intresse.

Vi föregår på inga sätt kommitténs förslag.

Det är viktigt att eventuella förändringar av regelverken föregås av en nyanserad diskussion om konsekvenser och effekter. Handel med försvarsmateriel hänger förstås ihop också med annan export från Sverige. Även hur andra länder ser på Sverige som samarbetspartner påverkas. Vi har en lång tradition av att stå upp för öppenhet och internationell handel. Inte minst som ett medel för att skapa fredliga relationer mellan länder och öka välbefindandet i de länder vi samarbetar med. Internationella samarbeten är av stor vikt för Saab och Sverige. I dessa är vi endast intressanta om vi är en långsiktig, trovärdig partner.

Saab har skapat mervärde för samhällen i snart åttio år. Inte minst för Sverige.

Med jobb och verksamhet på 50-talet orter är vi en del av ryggraden i många svenska kommuner.

Att vi satsar mer än 6 miljarder kronor årligen på forskning och utveckling, där det allra mesta sker i Sverige, är något som jag både är stolt över och vill sprida kunskap om. Ni som är aktieägare är också viktiga och goda ambassadörer för detta.

Många av de utvecklingsprojekt vi jobbar med i dag, kommer att gynna och skapa jobb och tillväxt i Sverige och i andra länder under många decennier framöver.

Saab skapar mervärde.

I Sverige för säkerhet i en orolig tid.

I USA där Jay och hans kollegor utvecklar Saabs erbjudande.

I Brasilien och för piloterna Ramón Lincoln Santos Fórneas och Gustavo de Oliveira Pacotto.

Ja, så skulle jag kunna fortsätta.

Varje dag innebär nya möjligheter för Saab. 2014 var ett viktigt år för oss.

Jag ser ingen anledning till att inte 2015 skulle bli minst lika viktigt.

Tack!