

Saab AB, VD Håkan Buskhe, anförande bolagsstämma 2018

Det talade ordet gäller.

Herr ordförande, aktieägare, gäster. Kära vänner.

Nu står vi här, förra året i Stockholm och i år i Linköping. Vi blickar tillbaka på ännu ett händelserikt år.

Det var ett år då vi flög med Gripen E för första gången. Det var en fantastisk känsla när vi stod här i Linköping, tillsammans med tusentals medarbetare, och såg planet lyfta. Det var också ett år när vi och våra kunder i än högre grad såg ett försämrat säkerhetspolitiskt läge.

Vi blickar tillbaka på ett år då Saabs försäljningstillväxt ökade och orderingen steg med 41 procent.

Men jag vill idag också blicka framåt. Under 2018 ska Saab ta ytterligare kliv genom att fortsätta växa på flera marknader.

Vi lever just nu i en orolig tid. Det finns konflikter i vår omvärld och det finns hot både när och fjärran, vilket är mycket beklagligt. Främmande makt påverkar länder runt om i världen, både i vardagen och i allmänna val. Konfliktnivån ökar mellan länder och det finns en stor avsaknad av samtal som syftar till att lösa problem.

I en orolig tid där det säkerhetspolitiska läget försämrats, också runt Östersjön, är det en styrka för Sverige att ha Saab.

En del frågar ibland: Är det inte bra för Saab med konflikt och oroligheter?  
Mitt svar är; det är absolut inte bra, konflikter är aldrig bra. Men försvarsindustrin behövs för att säkerställa länders och samhällens säkerhet.

Vi ser med oro på utvecklingen i delar av Östeuropa, såsom i Ukraina. Detta sänder tydliga signaler om att mer samarbete behövs över landsgränserna i Europa. Samtal inom EU fokuserar nu mer på gemensamhet inom försvar och säkerhet, både politiskt och industriellt, vilket vi naturligtvis följer noga och deltar konstruktivt i.

Likaså ser jag med oro över utvecklingen på Koreahalvön. Glädjande kan jag dock konstatera att det kommit en del positiva signaler den senaste tiden. Vi kan bara hoppas att det fortsätter på det viset och att samtal mellan parterna kan komma till stånd och leda framåt.

Men den långsiktiga trenden i regionen är negativ. Det uppskrivade tonläget och de återkommande missilttesterna vittnar om ett mycket spänt läge.

I Syrien och delar av Nordafrika fortsätter krig att rasa. Det är förödande för dessa länder och det är också en humanitär katastrof. Enskilda människor drabbas hårt och hela världen påverkas. Att oron i världen ökar är uppenbart för oss alla.

Som en följd av den oro som finns i stora delar av världen ser vi fortsatt ökande försvarsbudgetar och större satsningar på civil säkerhet än tidigare. I tider av mer komplexa hotbilder suddas gränserna ut mellan det som traditionellt anses vara militära respektive civila hot.

Saab har kapacitet att tillhandahålla förmågor genom mycket avancerade system både idag och i morgon. Saab utgör en säkerhet för Sverige.

En av förutsättningarna för att detta ska vara möjligt är export av försvarsmateriel. Exporten möjliggör stora investeringar i forskning och utveckling, samt att produktion är igång även i tider när Sverige beställer mindre.

Saab investerar idag, per år mer på forskning och utveckling än vad hela Sverige investerade under kalla kriget, per år. Under 2017 investerade vi 7,348 miljarder kronor på forskning och utveckling. Idag kan en attack på ett land vara något helt annat än en militär attack. Detta kan hota liv, men det kan också exempelvis hota demokratin, öppna och fria val och kritisk infrastruktur.

Det finns idag flera typer av hot, såsom asymmetrisk krigföring, konventionell krigföring och cyberkrigföring. Vissa stater eller grupper använder proxy; att man för krig genom mellanhänder, eller utan att det framgår vem som står bakom. Komplexiteten ökar.

Detta pekar på behovet av att ha adaptiv teknik som kan anpassas utifrån olika hotbilder. Som företag förhåller vi oss till denna utveckling i allt vi gör. Vi behöver idag konstant tänka på flera sätt när det kommer till att skydda samhället. Hur skyddas data rörande kritisk infrastruktur, sjukjournaler och valprocesser för att nämna några exempel?

Vi bedriver forskning och utveckling inom många olika områden. Kombinationen av detta gör att vi kan ta fram och erbjuda komplexa system och lösningar i absolut världsklass.

Idag är det också tydligt att kunderna kräver kortare ledtider. Frågan om "security of supply", det vill säga att ha garantier om leveranser även i framtiden, blir allt viktigare.

För Saab betyder detta att vi kontinuerligt effektiviserar utveckling och produktion för att kunna leverera snabbare till kund. Samtidigt som vi förblir en stabil och långsiktig partner.

Låt mig prata lite närmare om året som gått. Orderingången steg med 41 procent, vilket motsvarar en ökning med drygt 9 miljarder. Vi har under 2017 en fortsatt stor orderstock om drygt 107,223 miljarder kronor. Orderstocken är närmare fyra gånger så stor som försäljningsintäkterna och fördelningen mellan våra sex affärsområden har blivit bättre.

Vi ser att detta lägger grunden för fortsatt tillväxt framöver, men jag vill också betona hur mycket vi fokuserar på framtida nya affärer.

Försäljningsintäkterna i sin tur växte med 11 procent och uppgick till 31,666 miljarder kronor. Rörelseresultatet uppgick till 2,250 miljarder kronor, med en rörelsemarginal på 7,1 procent. Det är alltså en bit under vårt långsiktiga mål om 10 procent. Men det går åt rätt håll och jag känner mig trygg i att vi kommer uppnå målet inom ett antal år. Det operationella kassaflödet låg på 1,388 miljarder kronor, vilket var i linje med våra förväntningar.

Under 2017 fick vi flera stora beställningar. Vi har sålt ytterligare ett flygburet övervakningssystem till Förenade Arabemiraten. Under året valde även Sverige nästa generation av Robot 15 som sin nästa sjömålsrobot. Det är en långräckviddig sjömålsrobot, med mycket bra precision, som kommer öka Sveriges försvarsförmåga avsevärt.

Saab mottog en beställning från Försvarets Materielverk för utvecklings- och driftstödsresurser till Gripen. Dessutom tecknades ett kontrakt om fortsatt support och underhåll av Gripen C/D.

Saab fick även en större beställning från den Schweiziska Upphandlingsmyndigheten att leverera nästa generations lätta pansarvärnssystem, NLAW, till den schweiziska armén. Flera avtal ingicks under året avseende flygburen övervakning. Vidare tecknades även kontrakt om modifiering och uppgradering av svenska marinens korvetter av typ Gävle.

Australiens regering pekade på Saab som leverantör av stridsledningssystem på samtliga kommande fartyg inom marinen.

Saab har flera viktiga stora projekt som just nu genomförs parallellt. Projektaktiviteten är rekordhög i Saabs historia. Vi utvecklar en ny generations ubåt, A26, stridsflygssystemet Gripen E och även ett flygburet övervakningssystem, GlobalEye. Dessutom är vi med och utvecklar en ny generations träningsflygplan för det amerikanska flygvapnet tillsammans med Boeing.

Utvecklingen av Gripen E och F går framåt enligt plan. För ett par veckor sedan spänningssattes det andra testflygplanet i programmet. I slutet av februari visade vi upp GlobalEye för första gången och i mars genomfördes den första flygningen framgångsrikt, här i Linköping. A26 kommer bli världens modernaste, konventionella ubåt. Vi beräknar att den första ubåten är klar för leverans år 2022.

Jag kan ännu en gång med stolthet konstatera att vi aldrig tidigare i Saabs historia haft så många och så stora projekt som genomförts samtidigt. Detta är en styrkedemonstration från oss, men kräver också fullt fokus på genomförandet av projekten. Den kunskap, den produktbredd och den spetskompetens som finns i dessa program saknar motstycke i världen.

Gällande skolflygplanet T-X förväntar vi oss ett avgörande besked från amerikanska flygvapnet under andra halvåret i år.

Saabs strategiska prioriteringar är att fokusera på tre delar; marknad, effektivitet och innovation. En kärnfull del av vår strategi är att vi ska finnas på marknaden där kunderna finns.

För att uppnå detta har hårt arbete lagts ner på att skapa en global marknadsorganisation, med lokal verksamhet i en rad länder världen över. Till detta, och än viktigare, har flera samarbeten med partners i olika länder ingåtts. Arbetet stannar inte av, det fortsätter konstant i samma riktning.

Genom att finnas lokalt, på plats, skapar vi dessutom förmågan att förstå kundernas behov, samt kunskap om den alltmer komplexa situation som råder på många håll, runt om i världen. Därigenom förstår vi vad kunden behöver för lösningar i morgon.

Då vi som liten nation inte har politiska påtryckningsmöjligheter, krävs produkter av absolut världsklass för att vi ska lyckas på den internationella marknaden. Det är därför Saab är unikt. Vi är inte från det största landet eller där det satsas mest pengar. Saab konkurrerar genom innovation.

Vi konkurrerar genom att vara de som hittar nya lösningar. Vi konkurrerar genom att sätta ihop flera system, så kunderna får en produkt med flera användningsområden istället för att man har en produkt, för varje förmåga.

Öppenhet och samverkan är A och O. Lyhördhet och närhet till kunden och till kundens behov, samverkan med lokal industri och med lokala universitet, utgör grunden för ett gott resultat.

Under året har vi arbetat med ett antal viktiga initiativ. Vi har etablerat ett samarbete med NTU-universitetet, i Singapore. Där kommer vi tillsammans titta på en rad olika utmaningar, inte minst inom trafikledning. Ett samarbete med Aalto-universitetet samt ett nytt teknologicenter i Finland har startats. I december invigde vi även ett teknologicenter strax utanför Abu Dhabi. Även där ska vi bygga upp utveckling och produktion inom bland annat sensorområdet.

Återigen måste det utmärkta samarbetet med Brasilien nämnas. Som en del i det omfattande tekniköverföringsprogrammet har vi hittills haft cirka 140 ingenjörer, piloter och tekniker från Brasilien, på plats i Sverige för utbildning och on-the-job-training. Nu är de tillbaka i Brasilien och arbetar med utvecklingen av Brasiliens Gripen-flygplan. Huvuddelen av dessa sitter i det utvecklingscenter, som vi tillsammans med den brasilianska flygplanstillverkaren Embraer invigde 2016. Parallellt med detta börjar den fabrik som kommer att producera strukturdelar till Gripen att ta form.

Tekniköverföringsprogrammet kommer att fortsätta fram till och med 2024. Då har mer än 360 personer från Brasilien utbildats i Sverige och mer än 60 projekt kommer att ha genomförts med våra brasilianska partnerföretag.

Det är så vi bygger relationer och utvecklar våra erbjudanden. Det är det som gör att vi kan vara kostnadseffektiva, innovativa och stå oss väl i en global konkurrens.

Vi ska ständigt ligga i teknisk framkant. Digitalisering genomsyrar allt vi gör idag. Det ställer nya krav på våra produkter, på vår produktion och på våra kundrelationer. Det ställer också nya krav på Saab.

Vi arbetar därför mycket målmedvetet med att få en mer snabbfotad organisation, som snabbare tar till sig nya lösningar och implementerar dessa. Kompetensfrågan är på alla sätt central i detta, både i att utveckla personal och att hitta rätt kompetenser vid rekryteringar.

Vi arbetar mycket medvetet med mångfald. Det handlar både om genderperspektiv och om kulturell mångfald. Som en av de största arbetsgivarna i Sverige är företagets framgång direkt sammankopplat med förmågan att attrahera rätt kompetens. Då behöver hela samhället utgöra rekryteringsbas. Både män och kvinnor ska veta att Saab är ett företag där jag kan bidra, utvecklas och tillåtas ta ansvar.

Som internationellt bolag med ambition att växa ännu mer runt om i världen är den kulturella mångfalden avgörande för företagets framgång. Saab ska vara ett hus med högt i tak, där olika erfarenheter och perspektiv, inte bara ryms utan också uppmuntras att ta plats.

Arbetet vi gör inom en rad teknikområden är unikt. För att nämna några saker: Arbetet som görs inom extremt säker molnteknik och kvalitetssäkring av tredjepartsmjukvara är i absolut världsklass.

Men tekniken utvecklas snabbt och det gäller att vi hela tiden hänger med i utvecklingen. Därför är det viktigt att vi fokuserar på rätt saker.

Modellbaserad utveckling, där vi helt plockat bort ritningar och integrerat flödet från konstruktör till produktion, ökar effektiviteten och kvaliteten.

Additiv tillverkning, så kallad 3D-printing, påverkar redan idag hur vi producerar kritiska komponenter i våra system. Införandet av tekniken kommer att explodera de kommande åren. Det påverkar inte bara produktionen till det bättre utan även vår eftermarknad. Saab deltar i en rad samarbeten för att utvecklas inom området.

När det kommer till datamängder finns det också stora utmaningar och fantastiska möjligheter. Vi ser en stor potential kring förädling och adderat kundvärde. Att optimera kod och sortera data har alltid varit viktiga utmaningar inom mjukvaruutveckling. Vi måste ha smarta system som kan skilja på bra och dåligt innehåll och bedöma relevans. Det är den typen av lösningar som Saab tillhandahåller.

Samhällets infrastruktur styrs idag av mjukvara och vår sårbarhet är uppenbar. Vi kan läsa i media om dataintrång och överbelastningsattacker dagligen.

Vi tror att vi på Saab kan spela en roll för att skydda samhället framöver. Med vårt arv som leverantör till den mest krävande kunden, vårt svenska försvar, har vi lärt oss att skydda kritiska system, såsom flygplan, fartyg och sensorer. En kunskap som kommer övriga samhället till stor nytta.

Ett exempel på den forskning och utveckling vi bedriver i området är en "tvättmaskin" för tredjepartsmjukvara. Den säkerställer kvaliteten i den kod vi för in i våra system och hindrar skadlig kod att verka. Ett andra exempel är en molnplattform för system med extrema säkerhetskrav. Ett tredje exempel är forskning rörande robusthet i stora

komplexa mjukvarusystem. Det sistnämnda inom ramen för Wallenbergstiftelsens stora satsning på autonomi och mjukvara, WASP.

Vi måste vara effektiva i vår leverans till kund. Dessutom måste vi ha en effektiv process för hur vi etablerar oss på en marknad och hur vi marknadsför och säljer våra produkter.

Saabs antikorrupsionsarbete syftar till att vara världsledande. Det är avgörande för vår affär att vi är transparenta gentemot myndigheter, partners och andra. Vi har under året fortsatt att uppdatera vårt arbete inom antikorrupcion och vi utvecklar och förbättrar dessa processer löpande.

Ända sedan Saab grundades har vi haft innovation som vår ledstjärna. Saab har varit med och bidragit till en säkrare värld och vi har en nära relation till kunderna, för att hjälpa dem öka trygghet och säkerhet i sina respektive länder. Vi satsade 23 procent av vår försäljning på forskning och utveckling under 2017.

Vad är det då som gör att vi kan stå här och blicka tillbaka på händelserika år, samtidigt som att med tillförsikt blicka framåt, mot nya spännande utmaningar?

Jo, det är tack vare den unika kompetens som finns hos våra nästan 17 000 medarbetare. Utan dem skulle Saab inte vara där vi är idag.

Jag vill rikta ett stort tack till all personal. De har arbetat hårt och lagt ner sin själ för att vi ska lyckas i våra många projekt.

Saabs väg framåt är att vi finns där våra kunder finns, vi bygger långsiktiga relationer och vi tillhandahåller de absolut bästa och mest moderna lösningarna.

Det gäller att verkligen förstå kundernas behov och utmaningar, samt att ha förmågan att förstå morgondagens behov och producera flexibla, anpassningsbara produkter. Där ligger nyckeln till Saabs fortsatta resa.

Mina vänner. Tack för att ni kommit hit idag och tack för att ni har velat lyssna på mig.