



Saabs årsstämma 2010 Anförande av vd och koncernchef Åke Svensson

Herr ordförande, kära aktieägare,

När vi i dag ser tillbaka på det gångna året så kan vi konstatera att det var ett år som präglades av stora inre förändringar inom företaget men också som vi alla vet av den globala finanskrisen. Saab är i förändring och målet är ett effektivt och lönsamt företag som inte bara anpassar sig till den förändrade omvärlden utan också drar nytta av den precis så som vi alltid har gjort.

Låt mig sammanfatta 2009.

Den ekonomiska nedgången påverkade naturligtvis Saabs marknader. I första hand drabbade den oss på civilflygsidan. Den militära delen påverkades mindre och leveranserna skedde enligt plan. Däremot har kundernas beslutsprocesser tenderat att dra ut på tiden och vi ser en viss försiktighet i nybeställningar av större projekt.

Det har haft påverkan på orderingången och på orderstocken men vi räknar ändå med att den här fördröjningseffekten minskar i takt med att ekonomin nu stabiliseras. De mindre och medelstora beställningarna har fortsatt att ligga på en god nivå.

Totalt sett uppgick Saabs orderingång 2009 till drygt 18 miljarder kronor jämfört med 23 miljarder året innan. Orderstocken minskade därmed till strax under 40 miljarder kronor. Samtidigt steg vår försäljning till följd av högre projektaktivitet. Försäljningen ökade med 4 procent till nästan 25 miljarder.

Rörelseresultatet uppgick till cirka 1,4 miljarder kronor och rörelsemarginalen till 5,6 procent. Om man vill jämföra med tidigare års resultatnivåer måste man ta hänsyn till att rörelsemarginalen nu är ungefär 3 procentenheter lägre än tidigare till följd av vårt mer konservativa synsätt på redovisning av utvecklingskostnader från och med 2009. Vi har helt enkelt tagit en större del av de här kostnaderna direkt på resultaträkningen istället för att skjuta dem framför oss.

Jämfört med en förlust 2008 uppgick 2009 års nettoresultat till 699 miljoner kronor. Det är en förbättring med nästan 1 miljard. Det operativa kassaflödet, som var en av de prioriteringar jag lyfte fram på förra årets stämma, förbättrades från 659 miljoner kronor till nära 1,5 miljard.

Jag tycker att det känns bra att konstatera att vi i det stora hela presterade i linje med våra förväntningar trots turbulensen i omvärlden.

Vid en årsstämma som i dag är givetvis huvuduppgiften att berätta om det gångna året men också att belysa de större sammanhangen i företagets utveckling. Den stora strategiska utmaningen för Saab under de senaste åren har varit att internationalisera och bredda verksamheten. När vi nu summerar den här perioden av stora förändringar kan vi konstatera att Saab har lyckats bra med det:

- 2002 kom 6 av 10 kronor av vår försäljning från Sverige
- 2009 kom istället 7 av 10 kronor från utlandet.

Det betyder att Saabs exportvärde har mer än fördubblats från strax under 8 miljarder kronor till 17 miljarder och vårt mål är att fortsätta den här utvecklingen.

Under förra året beslutade regeringen att införa en ny myndighet med ansvar för exportstöd till försvarsindustrin. Det kommer att stärka oss ytterligare i den internationella konkurrensen.

2009 var också ett år som i hög grad präglades av Saab som ett framgångsrikt exportföretag. Jag vill nämna ett antal viktiga affärer under året. Det enskilt största avtalet tecknade vi med Förenade Arabemiraten avseende ett luftburet övervakningssystem till ett värde av cirka 1,5 miljarder kronor. Under året slöt vi även viktiga avtal avseende träningsystem dels med den amerikanska marinen och dels med försvarsdepartementet i Storbritannien för att leverera system till den brittiska arméns anläggningar i Kenya. Mot slutet av året fick vi också större beställningar av vapensystem. Det gällde bland annat två leveranser av det bärbara vapensystemet Carl-Gustaf och en beställning av vapenlokaliseringssystemet ARTHUR till den italienska armén.

Vi har också fått ett antal mycket viktiga uppgraderingsbeställningar från svenska försvarsmakten under 2009 och även nu under första kvartalet 2010...för att utveckla Gripen-systemets operativa förmåga. De här beställningarna visar tydligt att Sverige lägger största vikt vid att Gripen-systemet förblir en hörnsten i det svenska försvaret för lång tid framöver.

När vi nu pratar om Gripen vill jag passa på att nämna något om de diskussioner som just nu förs med ett antal potentiella Gripenkunder runt om i världen. Brasiliens upphandling av stridsflygplan kan vi läsa om nästan dagligen i tidningarna. Den utvärdering som det brasilianska flygvapnet gjort visar att de sätter Gripen på första plats. Det slutgiltiga beslutet fattas av presidenten efter en samlad politisk bedömning, och ett besked kan komma i närtid. Även i Schweiz är Saab med i slutsurten i upphandlingen av nya stridsflygplan, och möjligen kommer ett besked om deras fortsatta väg framåt under det tredje kvartalet i år. I Indien har vi nyligen varit på plats med två Gripenflygplan för att det indiska flygvapnet själva ska få utvärdera Gripen och det har de gjort med gott resultat. Indien väntas fatta beslut inom de närmaste åren. Samtidigt förs diskussioner på olika nivåer i ytterligare ett antal länder.

Med det sagt om Gripen, låt mig återgå till min tillbakablick på 2009 och de beställningar vi då fick.

Inom det civila området tog Saab en viktig order på säkerhetslösningar till vad som kommer att bli ett av de största fängelserna i Australien. Därmed etablerar vi oss inom samhällssäkerhet även på den australiensiska marknaden.

Också i Sydafrika flyttade vi fram våra positioner inom samhällssäkerhet Saab kommer att leverera teknik- och installationstjänster för ett ledningssystem till den sydafrikanska polisen i den Östra Kapprovinsen. En anledning är det stundande fotbolls-VM där det här systemet ska öka säkerheten både för besökarna och för de som bor i provinsen. Gripen väntas också spela en viktig roll under fotbolls-VM för att säkra luftrummet.

Det här var exempel på några av de affärer som vi gjorde under året.

Låt oss nu titta på en kort film om ett arbete som vi har gjort inom ett annat mycket viktigt område som vi kallar field facilities. Det handlar om de infrastrukturlösningar som Saab kan leverera till katastrofområden och platser med begränsad infrastruktur.

Jag lämnar över ordet till dig, Axel.

Tack för det, Axel!

Jag måste säga att det känns bra när Saab på det här sättet kan medverka i olika insatser runt om i världen. Det visar också på en stor affärsmöjlighet.

I mitt tal förra året berörde jag utvecklingen mot ett globalt flödessamhälle. Ett aktuellt militärt exempel på det är de omkring 25 nationer som försöker stävja den omfattande piratverksamheten utanför Somalias kust. Saab deltar genom support av den svenska kustbevakningens övervakningsflygplan. Vi har personal på plats som ser till att flygplanet fungerar som det ska och som dessutom har förberett allt som krävs i form av hangarer, tillstånd, verktyg, bränsle, ström- och vattenförsörjning. Det här är ett utmärkt exempel på hur vi löser våra kunders behov när och där de behöver det.

Allt fler flödesbaserade frågor hanteras på överstatlig nivå. FN har i dag 17 pågående fredsbevarande insatser runt om i världen. I den Natoledda insatsen ISAF i Afghanistan deltar för närvarande ungefär 70 000 soldater från drygt 40 länder. Här handlar det primärt om att möta hot mot freden, mot de demokratiska värderingarna och mot de mänskliga rättigheterna men också om att stoppa hotande flöden av narkotika.

Parallellt med förskjutningen till överstatlig nivå, så ökar de stora städernas betydelse och inflytande. Storstäderna har blivit centrala noder för de olika flödena, och därmed har deras behov av säkerhet ökat. Därför är de stora städerna en av Saabs viktiga framtidsmarknader.

Jag sa inledningsvis att 2009 präglats av stora inre förändringar. Låt mig förklara lite bättre vad jag menar med det.

Som ni säkert känner till har vi parallellt med ett intensivt arbete med att öka våra intäkter också fortsatt att sänka kostnadsnivån inom ramen för det utökade miljardprogrammet. Vi är nu inne på sista året i det ursprungliga programmet och har nått ett bra resultat även om en del av effekterna under förra året motverkades av strukturkostnader och en förändrad affärsmix. Vi lyckades reducera våra kostnader under året med ytterligare 600 miljoner kronor och ligger därmed i linje med planen.

Våra effektiviseringar, kombinerat med fördröjningar i kundernas beslutsprocesser, gjorde att vi under 2009 varslade 670 anställda om uppsägning. Det är alltid tråkigt att behöva fatta sådana beslut men det är nödvändigt för att skapa förutsättningar för framtiden.

Vårt besparingsprogram fortsätter under det här året och från och med 2011 ska våra årliga kostnader ha minskat med 1,5 miljarder kronor jämfört med utgången av 2007.

En annan viktig förändring som vi genomförde under året och som har avgörande inverkan på Saabs framtid handlar om verksamhetens inriktning, styrning och struktur. Tidigare var vi som ni säkert minns organiserade i 15 affärsenheter, indelade i tre segment. För att bättre anpassa oss till nya villkor i branschen är Saab från och med den första januari i år indelat i fem affärsområden.

Inom Aeronautics återfinns vi Gripen, obemannat flyg och tillverkning av flygplanskomponenter både för Saabs egna flygplan och för passagerarflygplan tillverkade av andra.

Inom Dynamics har vi samlat olika slags vapensystem, som exempelvis understödsvapen, missiler, torpeder och obemannade undervattensfarkoster. Här finns också så kallade signaturhanteringssystem som används för att göra det svårare för olika typer av sensorer att upptäcka och identifiera personer eller föremål.

Electronic Defence Systems ansvarar för Saabs lösningar inom radar och elektronisk krigföring. Här finns både flyg- och markbaserade sensor- och radarsystem, försvarselektronik och flygteknik.

Inom Security and Defence Solutions finns system och lösningar för både civila och militära kunder. Det handlar exempelvis om lednings- och kommunikationssystem, flygburna varningssystem och träningssystem.

Support and Services hanterar all service och support till de marknader som Saab verkar inom. Det innefattar bland annat tekniskt underhåll och logistik och även det som vi såg i filmen tidigare; infrastrukturlösningar för områden med begränsad infrastruktur.

Genom att vi samtidigt harmoniserat vår funktionella styrning genom hela företaget skapar vi ett mer fokuserat bättre koordinerat och ett mer marknadsorienterat Saab. Det ska hjälpa oss att fortsätta växa på världsmarknaden ta fram ännu tydligare kunderbjudanden och etablera en stark position inom samhällssäkerhet.

I samma anda har vi under året utvecklat innehållet i vår vision och mission, så att de på ett mer rättvisande och inspirerande sätt kan fungera som ledstjärnor i vårt dagliga arbete. Vi menar att alla människor har rätt att känna sig säkra, och det har vi formulerat i vår vision.

Vår mission beskriver hur vi ska bidra och det gör vi genom att tillhandahålla lösningar för både militär och civil säkerhet. Genom hela vår historia har vi legat i förändringens framkant och Saab kommer att fortsätta att flytta gränserna för vad vi tror är möjligt och på så sätt ta fram lösningar som gör vår föränderliga värld säkrare.

Att tydliggöra vår vision och mission är ett led i arbetet med vårt varumärke, som vi ju också delar med Saab Automobile. Tillsammans med dem vill vi etablera en så kallad ”brand board” där vi gemensamt kan arbeta för att stärka varumärket Saab.

Som anställd i och också VD för Saab har jag genom åren ofta känt mig mäktigt stolt över vad företaget kan och gör. Ingenjörskonst i världsklass är och har alltid varit Saabs främsta kännetecken – och efterfrågan på spetsteknologi förblir en grundläggande drivkraft i vår affär.

Forskning och utveckling har avgörande betydelse för vår konkurrenskraft. Genom att koncentrera forskning och utveckling till nyckelteknologier ska vi frigöra resurser för att finansiera en omfattande produktförnyelse och se till att den får så stor kommersiell hävstångseffekt som möjligt.

Allt fler länder väljer att köpa försvarsmateriel ”från hyllan”, det vill säga redan färdigutvecklade produkter. Så ser det ut också i Sverige. På Saab anpassar vi oss efter det genom att se till att våra system fungerar tillsammans med andras, och att våra lösningar enkelt kan bli en del av större system. Samtidigt som många av våra mest framgångsrika produkter kommer från vår hylla så har de en gång i tiden utvecklats i nära samarbete med beställaren. Därför är vi angelägna om att vår samverkan med kunder, universitet och industripartner fortsätter.

Likaså är det viktigt att Sverige fortsätter att investera i innovativ högteknologi – inte bara för Saabs skull, utan för välfärdsutvecklingen i hela landet.

Gunnar Eliasson, som är professor emeritus vid KTH, visar i en studie att Gripenutvecklingen ”betalats tillbaka” till Sverige med mer än dubbelt så mycket som den ursprungliga investeringen. Och det enbart i form av mervärden som skapats genom tekniköverföring. Professor Eliasson har då inte räknat på andra former av värden som skapats tack vare Gripenutvecklingen såsom arbetstillfällen, export- och skatteintäkter. Han menar också att han har räknat konservativt och att Gripen i själva verket bidragit med mycket större värden. Vi hoppas att den ofta förekommande synen på Gripen som ett kostsamt industriprojekt kan vändas till en mer rättvisande bild, som den teknikgenerator det här fina flygplanet har varit och fortsätter att vara även framöver. Vi har tagit med oss Gunnar Eliassons bok hit i dag, och alla ni som är intresserade kan ta ett exemplar innan ni går härifrån.

När det gäller de utvecklingsprojekt som vi har arbetat med under 2009 så passar det väl därför bra att lyfta fram Gripen NG Demo, som är ett första steg mot nästa generations Gripen. Under året som gick fortsatte vi utvecklingen och utprovningen och vi har kommit en bra bit på väg. Saabs testpiloter har gjort mer än 100 flygningar med Gripen NG Demo, och arbetet fortsätter med hög intensitet.

Andra viktiga projekt för framtiden som Saab deltar i är det stora EU-projektet Clean Sky där vi medverkar till att försöka göra det civila flyget mer effektivt och miljövänligt. Ett annat projekt som pågår just nu är det europeiska samarbetsprogrammet SESAR där vi arbetar med att utveckla system för flygtrafikledning för att öka effektiviteten och säkerheten i luftrummet över Europa.

Inom avancerade motmedel jobbar vi just nu med en prototyp till en helt ny produkt. På bilden ser ni hur vårt system upptäcker och oskadliggör en inkommande pansarbrytande granat genom att skjuta ner den. Detta är som ni förstår en banbrytande utveckling som kräver mycket av våra ingenjörer och bygger ny kunskap på Saab.

Allt det här är några exempel på högtintressanta och högteknologiska utvecklingsprojekt som har potential att leda till goda affärer framöver!

Låt oss titta på ytterligare ett av våra spännande utvecklingsprojekt, nämligen den obemannade helikoptern Skeldar. Med teknikens hjälp hoppas jag att vi kan förflytta oss till Linköping. Hallå Stefan, är du där?

Tack för det Stefan, det hoppas och tror jag också.

Många av de här projekten jag just talat om har också tydliga miljöfördelar. Miljöaspekten är allt oftare en naturlig del i vår produktutveckling. Det är också så att flera av våra befintliga och potentiella kunder och kundländer står inför stora miljöutmaningar och har höga krav på sig i en snabb omställning. I takt med att Saab i allt högre utsträckning hjälper till att skydda och effektivisera olika flöden i samhället, som energi-, trafik- eller varuflöden, lämnar vi därför också ett allt grönare fotavtryck efter oss.

Från och med 2010 är Saab ett av 50 nordiska börsbolag som ingår i OMX nordiska hållbarhetsindex.

När det gäller den mänskliga dimensionen av hållbarhet så arbetar vi målmedvetet med att utveckla och motivera våra medarbetare. Vi menar att en arbetsplats med balans mellan kvinnor och män ger bättre affärer. I linje med det sjösatte vi – som ni säkert vet – projektet 30/70 under 2008. Målet är att Saab i Sverige genom konkreta handlingsplaner år 2015 ska ha minst 30 procent kvinnliga lönesättande chefer. Det är en tuff utmaning med tanke på att den totala andelen kvinnor på Saab i dag är lite drygt 22 procent, och att vi i dagsläget har ungefär 17 procent kvinnliga chefer på Saab i Sverige.

Samtidigt är vi övertygade om att det bara är genom tydliga mål och konsekvent måluppföljning som vi kan nå förändring. Vi är också på rätt väg. Det bevisas inte minst av att Saab i tidningen Veckans Affärers årliga ranking över det svenska näringslivets mäktigaste kvinnor har två

medarbetare på topp tio-listan, varav en Lena Olving allra högst upp. Jag är naturligtvis stolt över det. Vi har fyra mycket kompetenta kvinnor i Saabs leningsgrupp som alla är bra förebilder. Det bådär gott för att vi ska nå vårt mål.

Vårt arbete med affärsetiska frågor är också ständigt levande. Vi vill säkerställa att vi lever enligt våra värderingar när vi gör affärer. Under 2009 skapade vi därför ett nytt beslutsforum i ledningsgruppen som prövar alla arrangemang som ingår med marknadskonsulter vid stora affärer. Vi deltar också tillsammans med europeisk och amerikansk försvarsindustri i arbetet med att ta fram branschprinciper för etiskt agerande. Det är principer som slår fast nolltolerans mot korruption och ger hela branschen tydliga riktlinjer till exempel för användning av marknadskonsulter och hantering av intressekonflikter och hemlig information. Under året kom också beslutet från den svenska åklagarmyndigheten att lägga ner förundersökningen mot Saab om misstänkta oegentligheter i samband med försäljningen av Gripen till Tjeckien, Ungern och Sydafrika. Vi har hela tiden hävdat att några oegentligheter inte har förekommit från vår sida.

Vår affärsetik är central för oss och när frågan nu är uppe vill jag passa på att säga några ord om Håkan Lans och hans banbrytande teknologi för transpondrar inom sjöfarten. Under stämman förra året togs frågan upp om hur Saab ersätter Håkan Lans företag GP&C för användandet av den här tekniken. Saab har under en lång tid sökt nå en överenskommelse med GP&C och lade under slutet av förra året fram ett förlikningsförslag som vi nu ersätter GP&C i enlighet med. Det är en självklarhet för oss att vi gör rätt för oss i alla sammanhang.

Kära aktieägare.

Vårt strategiska mål är att företaget ska nå tillväxt och lönsamhet. Samtidigt som vi tillgodoser våra kunders behov vill vi skapa värde för alla våra aktieägare. För er innebar 2009 en uppgång i aktiepriset med 65 procent efter en kraftig nedgång året innan. Styrelsen har föreslagit en utdelning om 2 kronor och 25 öre, som ni strax ska ta ställning till.

Efter årets slut har vi också sett en större förändring i aktieägarstrukturen sedan BAE Systems beslutat sig för att sälja en större del av sina aktier. BAE Systems har gjort bedömningen att de båda företagens förutsättningar förändrats så att Saab inte längre är ett strategiskt innehav och att synergier är begränsade. Våra samarbetsmöjligheter kan fortsätta att utvecklas på samma sätt som med andra försvarsindustrier. Investor har köpt halva BAE:s andel i Saab och äger efter affären 30 procent av kapitalet och 39,5 procent av rösterna. Därmed behåller vi en aktiv och tydlig huvudägare.

När vi nu blickar framåt, ser marknaden för Saabs del högst intressant ut även om osäkerheten kring det makroekonomiska läget är fortsatt stor. För egen del förblir vi försiktiga när det gäller att uppskatta utvecklingen av orderingången på kortare sikt, men våra långsiktiga finansiella mål kvarstår. Jag är övertygad om att vi nu är väl rustade för att möta kommande utmaningar och att

vi kommer att kunna ta vara på de nya affärsmöjligheter som öppnar sig på den militära och den civila sidan, nationellt och internationellt.

Till sist – några personliga reflexioner.

Som ni kanske redan vet kommer jag den 1 september att lämna min roll som verkställande direktör för Saab för att gå vidare till Teknikföretagen. Det är en viktig utmaning och känns lite som en fortsättning på det jag gör idag. Det känns naturligtvis lite vemodigt, eftersom jag har varit med så länge. Jag började på Saab redan 1976 och det har varit en på många sätt fantastisk resa.

Jag har haft förmånen att jobba på Sveriges kanske mest intressanta arbetsplats och få bidra till att Saab över åren utvecklats till ett internationellt framgångsrikt företag. Det här är ett unikt företag med mycket hög kompetens hos medarbetarna och jag är stolt över allt det vi har åstadkommit. Jag är övertygad om att resan för Saab fortsätter att vara fantastisk.

Snart är det dags för mig att lämna över stafettpinnen, men jag hoppas kunna fortsätta att göra insatser för bolagets bästa inom ramen för styrelsearbetet. Det här är ett underbart roligt företag att jobba i och jag vill rikta ett stort tack till er för allt ert förtroende under de gångna åren.

Tack!