

**SAAB****PRESS INFORMATION**Handläggare *Handled by*

Iréne Svensson

Datum *Date*

2004-03-30

Referens *Reference*

CU 04:027 S

**Anförande av VD Åke Svensson vid Saabs bolagsstämma,  
Stockholm den 30 mars 2004**

Herr ordförande, mina damer och herrar. Det är med en känsla av stolthet och tillförsikt som jag talar till er, Saabs aktieägare, idag. Stolthet därför att förra året var ett styrkebesked på en rad viktiga punkter som jag strax ska gå in på.

Framtiden innehåller alltid risker, särskilt i tider av stora förändringar. Men mitt i debatten om försvarsbeslut 2004 känner jag tillförsikt därför att jag ser så många möjligheter för Saab. Jag vet att ni delar den uppfattningen eftersom ni är aktieägare.

Den film vi såg nyss är ett försök att visa Saab i hela dess imponerande bredd. Saab, som ju är ett relativt litet företag i ett internationellt sammanhang, har ett kunnande som är världsunikt på en rad områden med stor potential.

**Vår strategi står stark**

Som ni vet är vi verksamma inom försvar, flyg och rymd.

Saab fungerar i två roller som kompletterar varandra. Vi fungerar både som samarbetspartner till försvarerna på våra hemmamarknader och som en leverantör av försvarsprodukter i världsklass på den globala marknaden.

I begreppet samarbetspartner lägger vi att i grunden förstå kundernas hela behov och kraven på hur ny teknik ska utvecklas och integreras med befintliga system och miljöer för att fungera i dag och fungera i framtiden för en lång livslängd.

Vi tillverkar och underhåller breda försvarssystem i nära samarbete med kunderna och vi ser till att olika system fungerar friktionsfritt tillsammans.

Sverige är Saabs hemmamarknad och det är med det svenska försvaret vår roll som samarbetspartner är mest utvecklad. Men också Sydafrika, Ungern och Australien utvecklas till hemmamarknader eftersom vi även i dessa länder kan ta helhetsansvar för stora integrerade systemlösningar.

Att fungera som samarbetspartner är viktigt för oss eftersom det är så vi bibehåller långsiktigt tekniskt ledarskap. Det är i de här uppdragen ny teknik utvecklas.

---

**Saab AB (publ)**Postadress  
*Postal address*SE-581 88 Linköping  
SwedenTelefon  
*Telephone*

+46 (0)13 18 00 00

Telefax

+46 (0)13 18 72 00

Organisationsnummer  
*Registered No*

556036-0793

Momsregnummer  
*VAT No*

SE556036079301



I vår andra roll tillhandahåller vi som leverantör av nischprodukter på världsmarknaden till exempel kamouflagesystem, pansarvärnssystem och simulerings- och träningsystem.

Som nischleverantör har vi goda förutsättningar att växa, dels genom export dels genom förvärv. Ett tydligt exempel är Barracudas förvärv av den amerikanska Lillington-anläggningen.

En grundläggande förutsättning för vårt utvecklingsarbete, oavsett om det sker för hemmamarknaden eller världsmarknaden, är internationellt samarbete både mellan nationer och mellan industrier.

De båda rollerna, som samarbetspartner på hemmamarknaderna och som leverantör av nischprodukter på världsmarknaden, är beroende av varandra och måste kombineras. Den som är samarbetspartner till en eller flera stora kunder blir också trovärdig som leverantör på den globala marknaden. Och den som är en framgångsrik leverantör på världsmarknaden blir mer intressant som samarbetspartner eftersom kostnadseffektiviteten ökar och utvecklingskostnaderna för produkter och system kan delas av fler.

Detta är kärnan i vår strategi.

### **Året som gått**

När ni som aktieägare bedömer Saabs utveckling och potential är några bedömningsgrunder viktigare än andra. Ni ser till förmågan att kunna ta viktiga beställningar till förmågan att fokusera verksamheten i enlighet med vår strategi och våra lönsamhetsmål och självklart till det finansiella utfallet. När vi blickar tillbaka på 2003 finns åtskilliga styrkebesked vad gäller alla dessa bedömningsgrunder.

I filmen som vi såg nyss fanns några av det gångna årets viktigaste beställningar med. Låt mig nämna några beställningar under året som bekräftar vår strategi.

Jag tänker på Gripen som skördade nya framgångar i Ungern och som nu också har rekommenderats i Tjeckien och där vi nu tillsammans med svenska staten är i, som jag hoppas, slutliga förhandlingar. Som ni vet genomförs nu också i Brasilien en utvärdering om framtida luftförvarssystem, där Gripen är ett av alternativen.

Jag tänker på uppdraget att tillsammans med IBM, Boeing och Ericsson inleda bygget av Sveriges nya nätverksbaserade försvar.



Och jag tänker på det europeiska radarjaktrobotprogrammet Meteor. Här medverkar vi i alla faser, från utveckling till produktion och integration. Som testplattform har Gripen valts.

Ordern på vingbalkar till jätteprojektet Airbus 380 är ett bevis på vår världsledande kompetens inom flyg. Vingbalken är en del av den bärande konstruktionen i planet och vi svarar för både utveckling och tillverkning.

Andra beställningar, som också bekräftar vår position, togs inom pansarvärnssystem och simulerings- och träningsystem.

Saab är också världsledande inom kamouflagenätssystem, där avancerad materialteknik utnyttjas för att dölja enheter, infrastruktur och anläggningar.

Och Saab hade vid årsskiftet en rekordstor orderstock på 46 miljarder kronor. Den överträffar 2002 års all time high med tre miljarder kronor. Orderingen 2003 var 19,6 miljarder, i nivå med förra året.

Exportens betydelse fortsätter att öka. Förra året kom 60 procent av orderingen från utlandet och exportandelen i orderstocken var vid årsskiftet hela 65 procent. Exportens ökande betydelse slår igenom i försäljningen med viss fördröjning. I fjol utgjorde exporten 46 procent av försäljningen, vilket är en ökning med fem procentenheter från 2002 års nivå. Den historiskt sett höga exportandelen i orderstocken är till stor del ett resultat av vår målmedvetna satsning att fortsätta att växa på den internationella marknaden.

Att vi fokuserar på kärnverksamheterna är en annan viktig bedömningsgrund för er aktieägare. Ett led i det arbetet är att göra strategiska förvärv.

Förra året köpte Saab 21 procent av det sydafrikanska företaget Grintek. Köpet godkändes sedan formellt i januari i år. Ägandet i Grintek har stor betydelse för oss. Det hjälper oss att fördjupa våra relationer med Sydafrika ytterligare. Under de sex år som har gått sedan Sydafrika valde Gripen har samarbetet utvecklats snabbt. Sydafrika är en ny hemmamarknad för Saab och Grintek är en idealisk samarbetspartner. Företaget, som är en leverantör av elektronikrelaterade produkter och tjänster till branscher inom bland annat telekommunikation, försvar, trafikledning och säkerhet, finns både på den sydafrikanska marknaden och på vissa exportmarknader. Under året etablerade också Saab och Grintek tillsammans verksamhet för ledningssystem genom bildandet av GrIDS, Grintron Integrated Defence Solutions.

Eurengo är ett exempel på hur Saab deltar i strukturomvandlingen av den europeiska försvarsindustrin. Tillsammans med det franska företaget SNPE och det finländska Patria, skapade Saab i fjol ett ledande europeiskt krut- och sprängämnesföretag, EURENCO. Saab äger 19,9 procent av det nya bolaget.



Tidigare har vi gjort förvärv i Australien med teknologiföretaget Saab Systems och i USA, i Lillington, där Saab Barracuda tillverkar avancerade kamouflagesystem.

### **Resultat 2003**

För er aktieägare är självklart det ekonomiska utfallet den mest konkreta bedömningsgrunden. Även här var 2003 ett styrkebesked.

Omsättningen steg till drygt 17,2 miljarder kronor, vilket motsvarar en tillväxt på 4,3 procent, och rörelseresultatet ökade till 1,3 miljarder kronor.

Rörelsemarginalen, om man räknar bort för strukturkostnader bland annat för personalminskningar, förbättrades kraftigt från 7,6 procent till 9,3 procent, nära vårt mål om 10 procent. Inklusivt strukturkostnader blev det en svag förbättring från 7,4 procent till 7,5 procent. Den betydande förbättringen av marginalen, exklusive omställningskostnaderna, visar att de åtgärder vi genomför ger resultat.

Vinsten per aktie blev 7 kronor. Styrelsen har föreslagit en utdelning på 3,50 kronor, i likhet med föregående år.

För innevarande år bedömer vi att vi kan behålla en organisk tillväxt runt 5 procent och att vi har målet om en rörelsemarginal på 10 procent inom räckhåll, med förbehåll för eventuella fortsatta strukturanpassningar på hemmamarknaden.

Det förbehållet ska inte tas för lättvindigt. Redan under fjolåret tvingades vi säga upp personal, främst till följd av minskade utvecklingsbeställningar från det svenska försvaret. Senast för två veckor sedan varslade SaabTech 70 medarbetare på grund av arbetsbrist. Det är smärtsamma åtgärder som tyvärr varit nödvändiga för att vi ska kunna bibehålla vår långsiktiga konkurrenskraft och lönsamhet.

### **Omvärld i förändring**

Händelserna för 19 dagar sedan, den 11 mars, i Madrid, liksom de den 11 september 2001 i New York, är alltför tydliga exempel på att hotbilden från det kalla kriget har ersatts av nya typer av hot. Mer diffusa, men lika fullt mycket allvarliga.

Något storskaligt invasionshot mot Sverige, med konventionella styrkor, existerar inte nu. Det svenska försvaret håller successivt på att göras om, från ett invasionsförsvar till ett så kallat insatsförsvar som blir snabbare och



vassare. Sverige deltar även i att bygga upp en gemensam europeisk förmåga att hantera kriser och krigsrisker. Det har blivit en väsentlig del av den svenska säkerhetspolitiken.

Det svenska försvaret måste därför kunna fungera i nya situationer och i nya partnerskap, såväl i samarbete med civila enheter vid till exempel naturkatastrofer och terrorattacker, som med utländska militära enheter vid kriser eller krigsrisker i vårt närområde eller långt hemifrån.

En av de starkaste trenderna just nu inom vårt område är det så kallade ”nätverksbaserade försvaret”. Det handlar om att med informationsteknikens hjälp knyta ihop olika militära resurser för att uppnå högre effektivitet och högre precision.

USAs militära överlägsenhet i Irak berodde till stor del på en överlägsen förmåga att koordinera informationsinhämtning, ledning och verkan.

Saab tillhör marknadsledarna när det gäller det nätverksbaserade försvaret tack vare vår gedigna bakgrund inom systemintegration och inom utveckling av avancerade systemlösningar i kombination med erfarenhet av att integrera civila och militära system.

Tänk nu att detta nätverkstänkande tillämpas på ett helt land eller en hel region där de traditionella gränserna mellan militära och icke-militära hot inte längre är relevanta. Resultatet blir ett ”Nätverksbaserat Samhällsförsvaret” där ett nätverksbaserat försvar integreras med civila enheter som till exempel polis, brandkår, kustbevakning och räddningstjänst.

Ett sådant försvar, där civila och militära enheter samverkar, skulle skydda samhället väsentligt effektivare än vad som är nu är möjligt.

Tidigare i dag fick vi här i Kungliga Tennishallen se exempel på detta vid seminariet ”Samhällets säkerhet i en ny tid”. Gäster från riksdag, regering och försvarsmakten fick se hur olika enheter kan knytas ihop för att hantera olika situationer, som olyckor och terroristbekämpning, mer effektivt. Vi fick också se hur Linköpings kommun, Tekniska verken, och Saab knyter ihop hemvården inom det så kallade ”Navet” så att den typen av samhällsservice kan fungera mer effektivt för oss medborgare.

### **Försvarsbeslutet 2004 och svensk försvarsindustri**

Mot den här bakgrunden är Försvarsbeslutet 2004 oerhört betydelsefullt. Det är här inriktningen och förutsättningarna slås fast för hur försvaret kommer att vara organiserat och hur det kommer att vara utrustat. Då fastställs också



förutsättningarna för försvarsindustrin och för Saab på den svenska marknaden för många år framöver.

Jag är optimist. Baserat på resonemang som förts tycker jag mig förstå att regeringen delar min uppfattning, åtminstone på ett principiellt plan, kring hur viktigt det är att Sverige behåller sin försvarsindustriella position.

Så här skriver regeringen i budgetpropositionen, och jag citerar:

”Utvecklingen inom multilaterala samarbetsorganisationer i bilaterala samarbeten och behovet av internationella insatser bedöms medföra ett ytterligare ökat behov av gemensam materielutveckling, inkluderande forskning och teknikutveckling. Planeringen för Försvarsmaktens materielförsörjning bedöms därför komma att i ökad utsträckning även behöva ta hänsyn till, och samordnas med, andra staters behov. En förutsättning för sådana internationella samarbeten är dock att svensk kompetens vid industri och myndigheter är eftertraktad och i vissa fall världsledande.” Slut citat.

Det är uppenbart att Regeringen uppskattar värdet av internationellt samarbete, baserat på inhemska försvarsindustriella utvecklingsprojekt.

Svensk försvarsindustri har i dag en kompetens som är eftertraktad och i flera fall världsledande.

Min och Saabs uppfattning är därför att forsknings- och utvecklingsresurser nu bör satsas inom områden där svensk försvarsindustri har förmåga att fortsätta att vara verkligt konkurrenskraftig. Områden där vi redan ligger långt framme. Områden där våra produkter och vår kompetens redan i dag efterfrågas på världsmarknaden.

Jag tänker naturligtvis på Gripen. Men jag tänker också på robotsystem, undervattenssystem och ledningssystem, som tillsammans kan utgöra väsentliga delar i ett framtida nätverksbaserat försvar.

En satsning på dessa områden skulle gynna Sverige eftersom försvarsindustrin då kan fortsätta att ge Sverige tillgång till avancerad teknik, fortsätta att bidra till att hög teknisk kompetens stannar kvar i landet, fortsätta att ge tekniska spridningseffekter i den civila industrin och fortsätta att generera avsevärda exportintäkter. Kort och gott, försvarsindustrin kan fortsätta att fungera som tillväxtmotor samtidigt som den bidrar till ett starkt samhällsförsvar.

Jag tycker det känns angeläget att påminna om den stora samhällsnytta som vår industri skapar eftersom jag ser att det perspektivet ofta glöms bort i debatten.

**Saab samarbetar internationellt**

Saab deltar idag i ett stort antal internationella utvecklingsprojekt.

Den här bilden visar ett urval av de större forsknings-, teknikutvecklings- och produktutvecklingsprojekt som Saab deltar i, i Europa. Här handlar det om teknikutbyte på allra högsta nivå.

Vi får vara med i integrationsarbetet mellan olika vapen- och försvarssystem redan i utvecklingsstadiet. Sverige får tillgång till avancerad teknik som inte annars hade varit tillgänglig, unik kunskap byggs upp i vårt land och materielanskaffningen till försvaret blir mer kostnadseffektiv.

Precis som regeringen är inne på i citatet nyss har sådana här samarbetsprojekt stor betydelse för Sverige och dess säkerhet. Och vi har inbjudits eftersom det finns en samlad svensk vilja att delta i dessa projekt och för att Saab är ledande i världen inom vissa teknikområden.

Låt mig ge tre exempel. Saab deltar i samarbetet kring pansarvärnssystemet NLAW till det brittiska försvaret. Saab deltar i det internationella utvecklingsarbetet av Taurus, en kryssningsmissil som ska kunna integreras med Gripen och en rad andra stridsflygplan. Och Saab har träffat en avsiktsförklaring med franska Dassault Aviation som möjliggör gemensam utveckling av ett obemannat stridsflygplan.

Men vår medverkan i kvalificerade internationella samarbetsprojekt ska inte tas för givet. Det krävs en genuin vilja från det svenska försvaret att satsa på utvecklingsprojekt och så krävs det en förmåga av Saab att bevara och utveckla kompetens. Bara företag som besitter teknisk spetskompetens har tillträde till den här typen av internationella utvecklingsprojekt.

Låt oss därför hoppas att Försvarsbeslut 04 ger rätt signaler och att regeringen verkligen gör de prioriteringar som leder till att Saabs och den övriga svenska försvarsindustrins långsiktiga medverkan i internationella utvecklingsprojekt säkerställs.

Och det skulle inte vara den enda positiva effekten med en sådan prioritering. De stora teknologiska och ekonomiska spridningseffekter som försvarsindustrin ger skulle fortsätta att gynna samhället i stort.

**Unik satsning på forskning och utveckling**

Under åren 2001 och 2002 utgjorde forskning och utveckling cirka 25 procent av vår omsättning.



Varför är en hög andel så viktig? Jo, därför att det är de investeringar som vi gjorde för 10 – 15 år sedan som har lett till att vi i dag har alla dessa världsledande produkter och system som vi framgångsrikt gör affärer med på den internationella marknaden. Så när vi investerar i forskning och utveckling i dag är det för att säkra vår förmåga att sälja nya produkter och system även tio år framåt i tiden.

Det är därför vi med oro noterar utvecklingen det senaste året mot minskade utvecklingsbeställningar från försvaret som i sin tur medför minskade resurser för forskning och utveckling och på det sättet blir det färre nya system och produkter utvecklade.

På kort sikt spelar detta mindre roll, men om trenden skulle hålla i sig får det allvarliga konsekvenser på längre sikt. När man ser tillbaka några år tydliggörs nyttan av att teknik sprids från försvarsindustrin till näringslivet och samhället i stort.

Har ni tänkt på att det faktiskt finns en bil som heter Svenska Aeroplan aktiebolaget och på att Saab också var upphovet till den första svensktillverkade datorn eller att Saab är upphovet till de avancerade tandimplantat som utvecklas och tillverkas av Nobel Biocare, bara för att nämna några exempel.

Om Sveriges position i teknikens framkant på en rad områden kan bibehållas innebär det stora positiva effekter för hela vårt näringslivs konkurrenskraft. Saab bidrar också aktivt genom att arbeta systematiskt med att kommersialisera uppfinningar som inte hör till vår kärnverksamhet.

Några exempel är SMM Medical som använder erfarenheter från utformningen av pilotdräkter till medicinska användning. Och Saab Marine Electronics som blivit världsledande på nivåmätning i tankar och cisterner genom att använda kunskaper från Saabs radarhöjdmätning. Och Biosensor Applications som arbetar i teknikens absoluta framkant med att vidareutveckla teknik för att leta efter minor till att göra en elektronisk hundnos som kan användas av tull, polis och säkerhetspersonal för att till exempel leta efter narkotika eller explosiva ämnen.

Saab har också ett mycket omfattande samarbete med svenska universitet och högskolor. Genom åren har ett arbetssätt och samarbetsmodeller arbetats fram som gör att den omfattande verksamheten är ömsesidigt givande.

För Saab är dessa samarbeten ett effektivt sätt att fånga in nyheter från den civila teknikutvecklingen. Vår egen forskning kan då bli mer inriktad mot högre systemnivåer, konceptstudier och demonstratorer.





För universiteten och högskolorna öppnar sig nya möjligheter att få delta i avancerade forskningsprojekt på spjutspetsnivå. Till nytta för många delar av det svenska samhället.

Saab satsar på att öka teknikintresset bland yngre och på att öka kontakterna med landets teknologer, som är en viktig målgrupp för oss. Ett uppskattat exempel vid landets tekniska universitet och högskolor är tävlingen Teknik-SM som Saab arrangerar. Landets teknologer tävlar där om titeln "Svensk mästare i framtida teknik".

### **Utblick framåt**

Inom försvarsindustrin handlar det just nu mycket om integration. Integration mellan militära system som traditionellt fungerat isolerade i olika försvarsgrenar. Integration mellan militära och civila informationssystem. Integration mellan militära system från olika länder och försvarsallianser. Integration mellan befintliga system och nyutvecklade. Och Saab kan integration.

De närmaste åren har Saab en välfylld orderportfölj och vi har en dokumenterad förmåga att producera internationellt efterfrågade produkter och att alltid vara i final i de upphandlingar vi deltar i.

Tyngdpunkten i vårt arbete kommer att ligga inom områdena luftburna system och missiler, ledningssystem och avancerad elektronik samt service, tjänster och underhåll.

Under 2004 kommer Saab att fortsätta sina ansträngningar att expandera på den internationella marknaden. Vi kommer att fortsätta att fokusera på förvärv för att stärka vår närvaro på viktiga marknader och komma in på nya.

Förhoppningsvis kommer vi också under året att få se ett försvarsbeslut som ger Sverige ett effektivt och avancerat försvar mot vår tids hot, som bidrar till att skapa goda tillväxtmöjligheter och som samtidigt ger Saab långsiktigt stabila förutsättningar och öppnar nya möjligheter för oss.

Vi vet alla att det inte går att lämna några garantier för framtiden, men jag inledde med att säga att jag känner stolthet därför att förra året blev ett styrkebesked, och tillförsikt därför att jag ser så många möjligheter för Saab även i tider av stora förändringar. Jag hoppas att ni, ärade aktieägare, känner på samma sätt. Det har ni all anledning till.

Tack!