

## Tal av Leif Johansson vid Volvokoncernens bolagsstämma 2003

### Ärade aktieägare, Mina damer och herrar

Som ni säkert har märkt har vi gjort en del förändringar i årets bolagsstämma. Vi har lagt den tidigare och på så sätt kommit närmare det aktuella verksamhetsåret. Vi har också prövat ett nytt grepp för att under lediga former kunna berätta mer om vår verksamhet. Jag talar alltså om det seminarium som vi höll här under förmiddagen.

Det gläder oss att så många av er deltog och vi vill gärna se det som ett tecken på att det var ett uppskattat initiativ. Jag hoppas att det var trevligt, att det gav fördjupning och kanske ett litet försprång i kunskaper om Volvokoncernen. Det var vårt syfte.

Huvudämnena under seminariet var vår drivlineverksamhet och hur vi ser på tillväxtmöjligheterna inom Lastbilar. Jag kommer här att beröra det en del, men naturligtvis ge en mer samlad bild av **hela** koncernens verksamhet under tjugohundratvå.

Förra året berättade vi om ett besvärligt marknadsläge, framför allt i Nordamerika. Det fanns förhoppningar om ett starkare tjugohundratvå. Men som ni alla vet, blev även detta år svårt för de flesta branscher.

För oss betydde det fortsatt låg efterfrågan i Nordamerika, kraftig nedgång i Sydamerika och avmattning i västra Europa. Framför allt påverkades Volvo Aero, som förlorade en fjärdedel av försäljningen till följd av krisen inom flygindustrin. Även bussar drabbades av lågt resande och svag turistindustri. Efterfrågan på Anläggningsmaskiner var låg för fjärde året i sträck i Nordamerika och minskade i Europa. Marknaden för lastbilar i Nordamerika var återigen mycket svag.

Med tanke på dessa omständigheter, har många medarbetare anledning att känna sig stolta:

Vi har på denna besvärliga marknad tagit de stora strukturgreppen som vi tidigare annonserat. Samtidigt har vi genomfört en av de mest omfattande produktlanseringarna i Volvos historia. Vi förbättrade rörelseresultatet med 3,5 miljarder kronor jämfört med tjugohundraett. Och tack vare ett positivt operativt kassaflöde på 5.1 miljarder kronor, har vi skapat utrymme för en fortsatt god utdelning på aktierna och inte minst viktigt: kunnat behålla tempot i produktutvecklingen.

Även om tjugohundratvå för många säkert varit ett besvikelsens år, inte minst på aktiemarknaden, hoppas jag att ni aktieägare har upplevt att Volvo, trots

snabb förändringstakt, står på en stabil grund, med en jämförelsevis stabil aktie.

Resultatförbättringen beror främst på ett starkt år av Volvo Lastvagnar i Europa, ännu ett toppresultat av Volvo Penta, stabil verksamhet i Volvo Financial Services och kraftigt minskade förluster inom Bussar och vår nordamerikanska lastbilsrörelse.

Med dessa resultat och förbättringar kunde vi mer än uppväga Volvo Aeros och Anläggningsmaskiners försämrade resultat.

### ***Finansiella resultat***

Låt oss då stämma av hur vi i dag står gentemot våra finansiella mål.

Försäljning under tjugohundratvå uppgick till 177 miljarder kronor, vilket innebär att vi, faktiskt, återigen är Sveriges största företag.

När vi justerat för valutaeffekter och förändringar i strukturen, motsvarar det en ökning på två procent jämfört med tjugohundraett.

Under den senaste 5-års-perioden uppgår tillväxten till 17 procent per år.

Det är betydligt högre än målet på 10 procent.

Rörelseresultatet slutade på 2,8 miljarder kronor och visar en klar förbättring under det senaste året. Den genomsnittliga rörelsemarginalen under de senaste fem åren är 4,2 procent. Det är strax under vårt mål på 5-7 procent över en konjunkturcykel. Mot bakgrund av den kraftiga konjunkturedgången som inleddes redan år tjugohundra anser vi att målet är inom räckhåll.

Vår finansiella ställning är fortfarande mycket stark, med en soliditet på 42 procent, vilket ligger inom ramen för vår målsättning.

### ***Löner och förmåner***

Innan jag berättar mer i detalj om vår operativa verksamhet och hur vi skapat förutsättningar för att verkligen nå de finansiella målen, vill jag ta upp en av de mer frekventa frågor som vi fått från aktieägare inför stämman. Det handlar om hur vi ser på löner och ersättningar till ledningen – ett ämne som vi ganska utförligt redogjorde för även under stämman förra året.

Först och främst vill jag nämna att samtliga lönevillkor på Volvo hanteras enligt något vi kallar farfarsprincipen. Den innebär att alla chefer - oavsett nivå - måste förankra lönelyft och löneförmåner ett steg uppåt i organisationen. Ingen kan alltså på egen hand sätta löner och villkor på sina medarbetare.

De högsta cheferna har, liksom tidigare, löner som består av en fast och en rörlig del. Maximalt kan den rörliga delen ge ett påslag på 50 procent av den fasta. För att nå dit måste såväl särskilda mål för rörelseresultat som mål för kassaflöde uppfyllas.

Vårt rörelseresultat var en klar förbättring, men ligger ännu under vår målsättning. Följaktligen fick jag och mina kollegor på koncernnivå långt ifrån full utdelning på rörelseresultatet. Vi fick 11 procent av 25 möjliga.

Vi lyckades bättre med kassaflödet, vilket gav ett utfall på 15 procent, av 25 möjliga.

För affärsområdescheferna skiftar utfallet, beroende på resultat. På Penta gav exempelvis den rörliga lönedelen ett högt utfall, på Aero och Bussar blev det lågt.

I vanlig ordning visar vi ledningens löner och pensioner i detalj i årsredovisningen. Där redovisar vi **alla** våra lönekostnader - även optionsprogram och den vinstdelning som omfattar alla medarbetare i koncernen.

Jag är lika övertygad som tidigare att rörliga löner, tillsammans med optionsprogram, är effektiva verktyg för att få alla att gemensamt lägga **ännu** mer energi på att nå våra mål. Det vill säga: utveckla företaget på ett sätt som gagnar våra kunder och er aktieägare.

### ***Åtgärder för ökad lönsamhet***

Låt mig nu berätta om åtgärderna som vi har vidtagit under tjugohundratvå. Det är en blandning mellan kortsiktiga anpassningar till låg efterfrågan, och strukturella förändringar för att förbättra lönsamheten.

Vissa åtgärder har varit mycket smärtsamma. Vi har sagt upp ett stort antal medarbetare och vi har stängt fabriker. Inte desto mindre har det varit nödvändiga åtgärder.

Vi minskade antalet lastbilsfabriker i Nordamerika från tre till två. Det skedde genom att flytta Mack Trucks monteringen av lastbilar för fjärrtransporter i South Carolina till Volvo Lastvagnars fabrik i New River Valley i Virginia. Därmed tillverkar vi i dag både Mack- och Volvolastbilar i New River Valley. Den andra kvarvarande lastbilsfabriken i Nordamerika ligger i Macungie i Pennsylvania där Mack Truck främst producerar anläggningslastbilar.

Samtidigt ställde vi om produktionen i New River Valley till Volvo Lastvagnars nya modeller.

Dessa två omfattande förändringar gjordes under fjärde kvartalet. En väl vald tidpunkt eftersom vi räknade med låg efterfrågan som en effekt av införandet av de nya emissionskraven i USA.

Vi har nu steg för steg tagit upp produktionen till den nivå som krävs för att möta efterfrågan – fast med en fabrik mindre än tidigare.

Under tjugohundratvå inledde vi också en betydande förstärkning av återförsäljarnätet för lastbilar i Nordamerika.

Vi har en längre tid sett vissa risker i Volvo Lastvagnars återförsäljarnät i Nordamerika. Nu skapar vi ett delvis gemensamt återförsäljarnät för Mack Trucks och Volvo Lastvagnar. Det kommer inte bara att förstärka Volvo Lastvagnars svaga punkter, utan även täcka upp de områden där Mack Trucks är mindre starka. Totalt sett får alltså både Mack Trucks och Volvo Lastvagnar fler servicepunkter än tidigare - och därmed bättre förutsättningar att ta hand om våra kunder på ett bra sätt.

Projektet har löpt både smidigare och till lägre kostnad än vad vi kalkylerat med och beräknas vara genomfört vid halvårsskiftet.

I Nordamerika lade vi ner bussfabrikerna i Roswell och Schenectady. Det var i samband med att vi lämnade den olönsamma marknaden för stadsbussar i USA.

Volvo Bussars program för att återställa lönsamheten gav bra resultat i form av effektivare produktion och högre kvalitet.

I slutet av året startade Volvo CE en översyn av vår dumperverksamhet. Den kommer bland annat att resultera i att monteringen av dumprar sker i två istället för tre fabriker.

Under året koncentrerade vi tillverkningen av hjullastare genom att lägga all produktion i Arvika i Sverige.

En ny distributionskanal för anläggningsmaskiner etablerades i både Europa och Nordamerika. Den heter Volvo CE Rents och erbjuder korttidsuthyrning av anläggningsmaskiner. Uthyrningen bedrivs av franchise-företag som vi har knutit till oss.

Financial Services förstärkte verksamheten genom en rad organisatoriska förändringar under tjugohundraett - bland annat genom en ny kreditgivningspolicy och förstärkningar av ledningsgruppen. Arbetet med att stabilisera verksamheten fortsatte under tjugohundratvå med goda resultat. Riskerna minskades, dels genom en mer selektiv kreditgivning, dels genom breddning av kundbasen som nu också omfattar Renault Trucks och Mack Trucks.

Den djupa krisen inom rese- och turistnäringen som följde 11 september fick allvarliga konsekvenser för Volvo Aero. Efterfrågan på komponenter och service till flygmotorer minskade kraftigt och under tjugohundratvå försvann en fjärdedel av försäljningsvolymen.

En översyn av verksamheten startade vid utgången av tjugohundraett. Den ledde till att omkring 400 medarbetare fick lämna företaget under 2002. Det motsvarar cirka tio procent av Volvo Aeros personalstyrka.

Huvuddelen av de som lämnade företaget arbetade i Sverige och Norge.

Vi har med andra ord tvingats ägna mycket kraft till att anpassa verksamheter till lägre efterfrågan. Men vi har också genomfört effektiviseringar inom verksamheter med högt kapacitetsutnyttjande, som exempelvis vår lastbilsverksamhet i Europa. Renault Trucks besparingsprogram som ledde till att personalstyrkan minskades med 900 personer är ett bra exempel på detta. Jag vill i sammanhanget också nämna Volvo Penta som fortsatt att stärka sin konkurrenskraft och kompensera vikande marknader med att ta marknadsandelar.

### ***Tillväxtmarknader***

På tillväxtmarknaderna i Asien och östra Europa hade hela koncernen en bra utveckling.

Försäljningen i Asien ökade med 16 procent under tjugohundratvå, i Kina med hela 60 procent. Framgången är ett resultat av vår långsiktiga satsning på att bygga upp en effektiv marknadsorganisation i dessa regioner. Koncernen börjar nu också få en industriell struktur på plats i flera viktiga länder:

Basen för utveckling och tillverkning av banddrivna grävmaskiner är sedan 1998 lokaliserad i Sydkorea. Lastbilar och Bussar har industriell verksamhet i flera asiatiska länder inklusive Indien.

Den snabba tillväxten i Kina, med privatiseringar av statliga företag och snabb utbyggnad av vägnätet, öppnar för nya investeringar. Volvo Bussar är redan väl etablerat i landet och uppmärksammades under tjugohundratvå med utmärkelserna "Bus of the Year" och "Coach of the Year" i Shanghai. Volvo Penta öppnade en fabrik i landet för tre år sedan.

Under hösten tjugohundratvå slöt Renault Trucks ett viktigt avtal om överföring av motorteknologi med Kinas **näst** största lastbilstillverkare, Dong Feng Motors.

Volvo Lastvagnar förhandlar om ett samarbete med Kinas tredje största tillverkare av **tunga** lastbilar, China National Heavy Trucks.

Volvo Lastvagnar har sedan tidigare en stark ställning på den kinesiska marknaden och är det största importerade varumärket.

Kina är en strategiskt mycket viktig marknad för framtiden. Den har med 260.000 sålda lastbilar under tjugohundratvå blivit större än både västra Europa och USA.

Koncernen växer också snabbt i östra Europa, där försäljningen ökade med 17 procent. Den industriella verksamheten är främst koncentrerad till Polen där vi tillverkar bussar och den nya g rävlastaren.

Tillsammans står de östra delarna av Europa och Asien för 11 procent av koncernens försäljning, och har alltså börjat uppnå betydande volymer.

### ***Produktutveckling Lastbilar***

Förutom en effektiv marknadsorganisation bygger framgångarna i Europa och Asien på vår offensiva produktförnyelse.

Det klart största projektet på senare år är Volvo Lastvagnars nya lastbilsserie, en investering på drygt sju miljarder kronor som löpt under 4 år.

Försäljningen av de nya modellerna Volvo FH och Volvo FM startade i början av tjugohundratvå i Europa och Asien. Den nya serien är en stor framgång och nådde en marknadsledande position i Europa. Leveranserna av den nordamerikanska varianten, Volvo VN, startade i slutet av året.

Genom Volvo VN är Volvokoncernen den enda tillverkare som kan erbjuda en komplett lastbil som är anpassad till de nya emissionsbestämmelserna i USA.

Volvo Powertrain, som ju är Volvos, Renault Trucks och Mack Trucks gemensamma resurs, har gjort ett framstående utvecklingsarbete och certifierade under hösten hela motorprogrammet enligt de nya amerikanska bestämmelserna. Det är vi är ensamma om att ha klarat av.

Den nya motorserien är som vi bedömer det, inte bara världens renaste utan också arknadens mest konkurrenskraftiga. Vi lyckades överträffa kundernas förväntningar med att begränsa den ökning av bränsleförbrukningen som den nya och renare tekniken förde med sig.

Vi är också väl förberedda för EURO 4-kraven som enligt planerna ska införas inom EU år tjugohundra fem.

Även Renault Trucks nya lastbil, Renault Magnum, som presenterades hösten tjugohundra ett har fått ett mycket gott mottagande av våra kunder. Den har bidragit till att Renault Trucks ökat sina marknadsandelar och utnämndes i sin tur av spanska journalister till årets lastbil under tjugohundratvå.

Jag vill också nämna att Mack Trucks framgångsrikt försvarade sin marknadsledande position på den svåra nordamerikanska marknaden genom Granite-serien som lanserades under tjugohundra ett.

### ***Produktutveckling Anläggningsmaskiner***

Volvo CE lanserade nya serier av grävmaskiner, hjullastare och väghyvlar, som alla är utrustade med Volvo Powertrains nya motorer. Våra anläggningsmaskiner ligger därmed mycket långt framme inom effektivitet och miljö.

Kompaktsegmentet breddades med bland annat två hjullastare och den nya grävlastaren som tillverkas i Polen.

I slutet av året startades tillverkningen av det förvärvade Skid Steer-programmet i Volvo CE:s fabrik i USA.

Breddningen av kompaktsegmentet är viktig för Volvo CE:s nya korttidsuthyrning som jag beskrev tidigare.

Totalt lanserade Volvo CE 28 nya produkter under året.

### ***Produktutveckling Bussar***

Genom introduktionen av Bussars TX-plattform under tjugohundra ett uppnådde vi en högre andel standardkomponenter och förbättrad kvalitet. Därmed lade vi grunden till effektivare produktion av bussar.

Under tjugohundratvå hade de nya bussarna från TX-plattformen stora framgångar, om än på svaga marknader. De mest betydande ordena togs i Mexico, en av världens största bussmarknader, där två av landets största operatörer valde Volvo till huvudleverantör. Tillsammans uppgår de två beställningarna till 1.800 bussar, motsvarande cirka 3 miljarder kronor.

### ***Produktutveckling Volvo Penta***

Volvo Pentas Vara-tillverkade dieselmotorer har gett oss en särställning inom marinbranschen. Den senaste motorn i raden, KAD-300, efterfrågas av motorbåtsbyggare i hela världen och säljer fyra gånger mer än beräknat. Den nya dieselmotorn för segelbåtar har blivit uppmärksammas för sina egenskaper av såväl proffsen i Volvo Ocean Race som av mer vanliga seglare.

På de närmast oändliga vattenvägarna i Kina har Volvo Pentas nya dieselmotor för marin yrkestrafik blivit en allt vanligare syn. Den nya motorn, även kallad "work horse" har skapat utrymme för expansion. Volvo Penta har sedan ett par år tillbaka en **mycket** offensiv produktförnyelse och ni kommer att få se fler spännande nyheter under tjugohundratvå.

### ***Mjuka produkter***

Vi lanserade under förra året som första företag inom marinbranschen, telematiktjänster - ett satellitbaserat system för säkerhetsrelaterade tjänster som gör båtägandet tryggare och säkrare. Systemet är ett bra exempel på de så kallade mjuka produkter som vi tar fram för att utveckla vårt kunderbjudande.

De mjuka produkterna är viktiga för att uppnå visionen om att bli den ledande leverantören av transportlösningar. Vi inledde ju också stämman med att dela ut vårt interna teknikpris till en ny IT-innovation.

I volym räknat är de finansiella tjänsterna, med bland annat kundfinansiering och försäkringar, de mest betydande av våra mjuka produkter.

### ***Pris***

En glädjande prestation, kopplad till produktutvecklingen, är att vi på svaga eller neråtgående marknader har kunnat ta betalt för nya egenskaper som vi har utvecklat. Det visar att vi har skapat tydliga kundvärden och ökat lojaliteten hos våra kunder. Här är våra starka och väletablerade varumärken en utomordentligt viktig resurs.

### ***Position***

De nya produkterna har stärkt våra positioner på världsmarknaden.

Tillsammans med de stora volymerna på strategiskt viktiga komponenter har det gett oss en stark plattform att bygga vidare på. Vi är världens största tillverkare av tunga dieselmotorer och tillhör världens största aktörer inom samtliga affärsområden. Vår stora utmaning de närmaste åren är naturligtvis att **fullt ut** kunna utnyttja den här styrkan för att öka lönsamheten.

### ***Integration***

Jag vill säga att vi har kommit en bra bit på vägen. De två första åren med Renault Trucks och Mack Trucks i koncernen har utvecklats mycket bra, trots den besvärliga konjunkturen. De planerade synergierna är uppnådda och integrationen löper vidare enligt plan.

Det är framför allt två enheter som har nyckelroller i integrationen.

Den ena är Volvo Powertrain: världens största tillverkare av dieselmotorer mellan 9 och 16 liter och en betydande tillverkare av axlar och transmissioner. Den andra enheten är Volvo 3P som är lastbilsföretagens gemensamma enhet. 3P samordnar inköp, produktplanering och produktutveckling för hela lastbilsverksamheten.

Vi utvecklar nu gemensamma arkitekturer för framtidens motorer och lastbilar. Det kommer att ge **avsevärda** synergier i de kommande produktgenerationerna. På motorsidan går vi till exempel från 18 till två produktfamiljer.

När det gäller utveckling av globala produktfamiljer och koncept för gemensamma komponenter har vi kommit längre än någon annan. Vi är på god väg att genomföra det som våra största konkurrenter ännu bara har satt på papper.

### ***Flermärkesstrategi***

Basen för verksamheten vilar liksom tidigare på koncernens kärnvärden: Kvalitet, Säkerhet och Omsorg om miljön. Dessa värden är inte bara fundamentet för varumärket Volvo utan också vägledande för våra övriga varumärken.

Detta betyder dock **inte** att vi kommer att tillåta identiteterna på våra olika varumärken att suddas ut.

Både Renault och Mack har en lång historia bakom sig. Längre än Volvo. Varumärkena är starka på sina respektive huvudmarknader och är kopplade till tydliga värden. Det ger oss stora möjligheter.

Vår flermärkesstrategi bygger på att varje varumärke ska uppnå en ledande ställning och preferens för just sina kunder.

Samordningen och den teknologiska kraftsamlingen är **avgörande** i vår strävan att stärka våra varumärken. Vi ska fortsätta att erbjuda kunderna riktiga Mack-, Renault och Volvoprodukter, fast med bättre prestanda, kvalitet och kostnadseffektivitet än vad företagen hade kunnat utveckla var och en för sig.

### ***Kompetens och mångfald***

De två första åren med Renault Trucks och Mack Trucks i koncernen har alltså varit framgångsrika. Vi har haft - och fortsätter att ha - en hög aktivitetsnivå. Vi har i snabb takt gjort stora förändringar i ett svårt affärsklimat. Det är en bra grund när vi nu går vidare på den här resan.

Det kan ibland vara frestande att förlora sig i de volymer och förbättrade tekniska förutsättningar som våra förvärv tillfört koncernen. Men jag vill mycket tydligt betona att det stora tillskottet av kompetens och kunskaper är en väl så viktig konkurrensfaktor.

När vi i vintras samlade de drygt 100 högsta cheferna i koncernen var omkring 30 procent av deltagarna från andra länder än Sverige. För fem-sex år sedan var det bara en handfull.

Denna ökande mångfald är oerhört viktigt för vår utveckling som ett globalt företag.

Utvecklingen av vår organisation, ledarskapet, förmågan att attrahera de bästa medarbetarna, ambitionerna och kunskaperna är det som skapar vår framtid.

Här ser vi en lovande utveckling.

Vi märker att Volvos företagskultur uppfattas som något mycket positivt och attraktivt av nya och gamla medarbetare runt om i världen. Det är oerhört glädjande och stimulerande och vi fortsätter att arbeta mycket aktivt med The Volvo Way, som är vår vägledning för ledarskap och medarbetarskap.

Ett område inom mångfald där vi har fått många frågor inför stämman är proportionen mellan kvinnor och män i koncernen. Det **är** en typ av mångfald som vi också behöver och vi söker vägar för att bli bättre på att konkurrera om duktiga kvinnor. Här ser vi stora möjligheter - inte minst för att få till stånd ett



mer mångfacetterat ledarskap som utvecklar koncernen i en progressiv riktning.

Vi har många kompetenta kvinnor inom koncernen men det är uppenbart att vårt sätt att rekrytera chefer inte har fungerat tillfredsställande när det gäller att få fram fler kvinnliga chefer. Därför är vi på väg att ändra våra rekryteringsformer och skapa nya former av karriärvägar. Att ändra synsätt när det gäller till exempel chefsrekrytering tar tid, men vi skyndar på det här arbetet. Det är en prioriterad målsättning. Här kan vi också glädjas över en positiv trend. Mellan tjugohundraett och tjugohundratvå har vi gått från 8 till närmare 12 procents andel kvinnliga chefer, trots att vi förvärvat tunga industriverksamheter.

### ***Affärsetik***

Ett annat aktuellt ämne, som vi inför stämman har fått en del frågor om, rör affärsetik och företagets roll som samhällsmedlem. Det här är frågor som väl främst har sitt ursprung i USA och de uppmärksammade turerna kring bland annat Enrons konkurs. Mitt intryck, både innan jag kom till Volvo och under mina år inom koncernen, är att här finns mycket goda traditioner att försvara.

Det finns ett stort engagemang och intresse för dessa frågor inom Volvo, som ligger naturligt i våra väl förankrade kärnvärden: kvalitet, säkerhet och omsorg om miljön. Det är ett viktigt engagemang. Att vara en ansvarsfull och trovärdig medlem i samhället är en förutsättning för sund och långsiktig affärsverksamhet. Genom att gå med i FN:s Global Compact härom året deklarerade vi ytterligare våra ambitioner inom detta område.

### ***Framtid och tillväxt***

När vi nu blickar framåt ser vi många osäkra faktorer. Vi vet inte hur utvecklingen i Mellanöstern kommer att påverka världen och vår affärsverksamhet.

Men vi vet att transportnäringen alltid kommer att vara viktig. Transporter har genom historien haft en nyckelroll för handeln och samhällsutvecklingen. Kopplingen mellan ekonomisk tillväxt och effektiva transporter har alltid varit stark.

Genom transporter integreras ekonomier, exempelvis inom EU och mellan västra och östra Europa. Effektiva transporter är en nyckelfråga när tillväxtländer som Kina och Indien ökar sin inhemska och internationella handel.

Vi är en betydande aktör i den här utvecklingen.

Vi räknar med god tillväxt över tid - och vi är starkt rustade för att ta del av den.

Vi ser fram emot att skapa mervärden för våra aktieägare och kunder.

Tack

