

Sören Gylls tal till aktieägarna på bolagsstämman 1997

Herr Ordförande, Ärade aktieägare, Mina damer och herrar!

För tre år sedan beslöts att koncentrera Volvo till fordonsrörelsen och avveckla verksamheter utanför kärnrörelsen. Detta arbete har pågått sedan dess. Jag kommer nu att redogöra för verksamheten under 1996, men jag vill också anlägga ett något längre perspektiv på verksamheten. Skälet är att Volvo står inför en ny fas i sin utveckling på mer än ett sätt.

Styrelsens ordförande, Bert-Olof Svanholm, avled den 18 mars. Jag vill personligen understryka vad som sades inledningsvis om de utomordentligt stora insatser han gjort för Volvo under en mycket krävande tidsperiod. Med sitt stora engagemang och kunnande bidrog han starkt till att den förändringsprocess, som Volvo genomgått, kunde ske snabbt, målmedvetet och med bred uppslutning i såväl styrelse som ledning. Bert-Olof Svanholms frånfalle är en stor förlust.

När jag nu för sista gången som VD redogör för verksamheten i Volvo är det med stor tacksamhet. Jag har fått delta i en av de största omdaningarna i svenskt näringsliv:

- förändringen från ett diversifierat Volvo med en fordonsrörelse på väg in i en fusion
- till ett fokuserat och finansiellt starkt företag med frihet och möjlighet att utforma sin framtid som en självständig transportmedelskoncern.

Låt mig börja med att kort redogöra för verksamhetsåret 1996.



Försäljningen uppgick till 156 miljarder kronor. Minskningen beror i allt väsentligt på försäljningen av verksamheter utanför fordonsrörelsen.

Rörelseresultatet i fordonsrörelsen blev väsentligt lägre än 1995, 3,6 miljarder kronor. Försämringen beror framför allt på en helt oacceptabel utveckling i Volvo Lastvagnars nordamerikanska rörelse.

Lastvagnars rörelseresultat på 878 Mkr är en stor besvikelse. Den nordamerikanska verksamheten redovisar en förlust om totalt 1,6 miljarder, varav 700 Mkr i kostnader för omstrukturering. Ett intensivt arbete med att återföra USA-verksamheten till lönsamhet pågår. Åtgärderna, med bland annat koncentration till en fabrik, större personalreduktioner, utfasning av äldre produkter, respektive introduktion av nya, innebär dock stora och tidskrävande omställningar. Det goda mottagandet av Volvo VN innebär att vi ser positivt på utvecklingen. I Europa bibehöll Volvo Lastvagnar

sin starka position. Lönsamheten i Europa är fortsatt god.

Volvo Personvagnars resultat har förbättrats kvartal för kvartal. De viktigaste orsakerna är den ökande försäljningen av Volvo S40/V40, som ersatt 400-serien, högre effektivitet inom avsnitt som administration, produktion, inköp och distribution. Den positiva trenden har fortsatt även under det första kvartalet i år.

Volvo Bussars rörelseresultat sjönk till 331 Mkr beroende på ökad konkurrens och problem i den sydamerikanska verksamheten.

Volvo Construction Equipment hade ett rörelseresultat på 1,2 miljarder kronor. Det är ett bra resultat, om än lägre än 1995. Avkastningen på operativt kapital är fortsatt god.

Volvo Penta gjorde 1996 en förlust på 27 Mkr. Försämringen berodde på större omstruktureringkostnader och oförmånliga valutakurser. Volvo Penta bedöms förbättra sitt resultat under 1997.

Volvo Aeros rörelseresultat uppgick till 153 Mkr. Beslutet om flyttning av det militära flygunderhållet från Arboga till Trollhättan sker mot bakgrund av flygvapnets neddragning av Viggen, som minskar motorunderhållet med 80% inom ett år och upphör helt 2003. Glädjande nog visar flera enkäter att hittills närmare 300 av de anställda i Arboga överväger att flytta till Trollhättan, där alternativt arbete har erbjudits.

Koncernens samlade rörelseresultat för 1996 är otillfredsstillande. Ett enskilt år räcker dock inte för att bedöma bolagets prestationer eller dess strategiska position. Volvo

befinner sig i en fas av utveckling, förändring och förnyelse. Resultatet av det pågående arbetet visar sig inte förrän på flera års sikt. Jag återkommer till detta.

Nettoresultatet blev 12,5 miljarder kronor, motsvarande 26.90 kr/aktie. Volvos finansiella ställning stärktes därmed ytterligare. Av detta är 8,6 miljarder realisationsvinster vid försäljning av aktier, främst i Pharmacia & Upjohn.

Soliditeten, inklusive säljfinansiering, uppgick till 41,4% och exklusive säljfinansiering till 48%.

Avkastningen på eget kapital inklusives reavinster uppgick till 23,7%, och exklusive reavinster till 8,1%.

Låt mig nu beskriva verksamheten i ett något längre perspektiv. Hösten 1993 fattades beslutet att inte fullfölja den planerade fusionen med Renault. Våren 1994 presenterade vi ett strategiskt 8-punktsprogram, som drog upp huvudlinjerna för vårt kommande arbete, och som jag berört vid flera tidigare stämmor. Jag kommer, för kontinuitetens och uppföljningens skull, att också i år följa 8-punktsprogrammets struktur och fördjupa mig i några väsentliga områden.

Beslutet 1994 att renodla koncernen och skapa ett självständigt och starkt transportmedelsföretag tedde sig kanske för många som självklart. Mot bakgrund av förberedelserna för fusionen med Renault och de effekter detta haft på Volvo, innebar beslutet i själva verket en stor utmaning. Vid ingången av 1994, stod koncernen utan heltäckande strategi och i stort sett utan fria kapitalflöden. Lönsamheten var

mycket svag. Nettoskulden accelererade och nådde 20,6 miljarder kronor.

Att skapa självständighet och handlingsfrihet i fordonsrörelsen förutsatte dels upplösningen av det korsvisa ägandet med Renault, dels kraftfulla åtgärder för att ta igen förlorad tid. Jag skall inte belasta stämman med detaljerna i avvecklingsprocessen. Sammantaget har den medfört att verksamheter och aktieinnehav till ett sammanlagt värde om ca 40 miljarder kronor har bytt ägare, nu senast vår andel i Pripps Ringnes. Detta arbete är nu i det närmaste slutfört. Målet har varit att maximera Volvos ekonomiska utbyte och att hitta industriellt riktiga strukturer. Jag menar att vi har lyckats med båda dessa ambitioner.

Resultatet av arbetet med 8-punktsprogrammets tre första punkter är

- att en närmast total renodling till fordonsrörelsen har uppnåtts
- att nettoskulden på över 20 miljarder har förvandlats till nettotillgångar på 12 miljarder kronor
- att aktieägarna genom utdelningen 1996 av Swedish Match tillgodogjorts ett värde på ca 9,3 miljarder kronor utöver ordinarie utdelning. Sedan dess har marknadsvärdet på Swedish Match ökat med ca 30%. Om stämman godkänner dagens förslag om inlösen av var 20:e Volvo-aktie innebär det att aktieägarna erhåller ytterligare minst 5 miljarder kronor. Tillsammans innebär dessa två åtgärder att ca 15 miljarder kronor, motsvarande ca 30 kr/aktie överförs till aktieägarna.

Långt viktigare, svårare och mer tidskrävande än dessa utförsäljningar har varit

- att lägga fast en hållbar och trovärdig strategi för framtiden,
- att fokusera och intensifiera utvecklingsinsatserna och
- att skapa kostnadseffektiva och motiverande arbetsmetoder och processer.

Det är inom dessa områden det stora arbetet i Volvo har ägt rum.

Huvuddragen i den offensiva strategi som valts och som skall ge Volvo tillväxt och uthålligt god lönsamhet är:

- ett breddat produktutbud för att nå nya kunder
- en optimering av de industriella och kommersiella systemen
- och en ökad närvaro på marknader i tillväxt.

I samband med detta har vi aviserat det kanske mest omfattande investeringsprogrammet någonsin i svensk industrihistoria. Detta skall ses

- dels mot bakgrund av den eftersläpning av produktutveckling och investeringar som skedde i början av 90-talet och som måste återhämtas,
- dels som en konsekvens av rörelsegrenarnas offensiva strategier.

Inom samtliga delar av koncernen pågår alltså idag ett stort utvecklingsarbete. Detta inkluderar betydande och långsiktiga satsningar på marknader i tillväxt, främst Asien. Hittills gäller detta framför allt Lastvagnar och Bussar, som nu för-

stärker sin industriella närvaro i regionen.

Jag har valt att idag beskriva verksamheten med tyngdpunkt på Volvo Personvagnar. Volvo Personvagnar står ensamt för halva koncernens omsättning och verkar i en av världens mest globala och konkurrensintensiva branscher. Volvo Personvagnar är en relativt liten aktör och har därmed behov av en utpräglad nischstrategi som måste genomföras med stor precision. Kostnadseffektivitet i världsklass är nödvändig. Det är heller ingen hemlighet att de största frågetecknen kring vår förmåga att lyckas gäller just Volvo Personvagnar.

I strategiarbetet valde vi att angripa frågeställningarna utifrån styrkefaktorer snarare än svagheter.

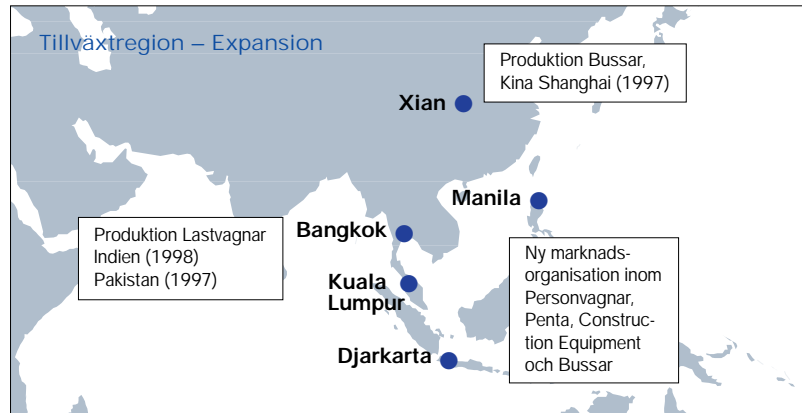
För Volvo Personvagnar utgör varumärket, och vad det står för, en ovärderlig tillgång. Vår ledande position och kompetens inom området säkerhet är en unik konkurrensfördel tillsammans med kvalitet och miljö. Vi har också en bred geografisk närvaro och en lång internationell tradition.

Den strategi Volvo Personvagnar valt är att utifrån sin starka bas inom familjesegmentet, bredda produktutbudet för att öka antalet yngre kunder och behålla kunderna längre under livscykeln – också sedan barnen flyttat hemifrån. Strategin förutsätter:

- tätare modellintroduktioner
- differentierade produkter
- kortare framtagningstider.

Att uppnå den nödvändiga kostnadseffektivitet fordrar

- hög system – och komponentgemenskap
- samarbeten och partnerskap
- flexibel produktion



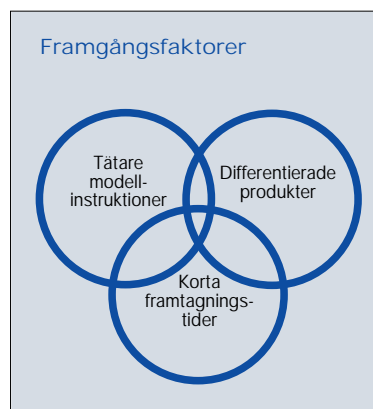
Inom samtliga delar av koncernen pågår idag ett stort utvecklingsarbete. Detta inkluderar betydande och långsiktiga satsningar på marknader i tillväxt, främst Asien.

- och sist men inte minst – motive-
rade och kompetenta medarbetare.

Strategin har resulterat i en genomgripande förändring i Volvo Personvagnars arbete.

En av nycklarna till framgång är hur vi hanterar produkternas livscyklar.

Av en bils totala livslängd, dvs från beslutet om en ny produkt till utfasning från marknaden, åtgår traditionellt upp emot 1/3 av tiden till produkt- och processutveckling. Förenklat kan man säga att produkten redan är flera år gammal innan den börjar nå sina kunder.

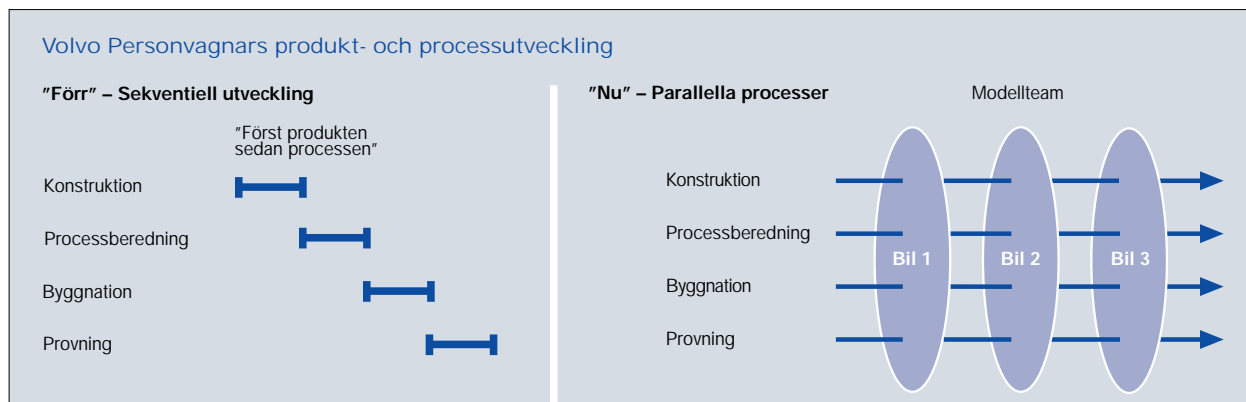


Volvo Personvagnars strategi är att utifrån sin starka bas inom familjesegmentet, bredda produktutbudet för att öka antalet yngre kunder och behålla kunderna längre under livscykeln – också sedan barnen flyttat hemifrån.

De egenskaper och den design, som läses fast vid beslutet att utveckla produkten, börjar succesivt föräldras och attraktiviteten börjar sjunka. Därför är förmågan att snabbt nå höga volymer avgörande för bilens totala intjäningsförmåga. Varje tidsbesparing i utvecklingsfasen är därför av största betydelse, av ekonomiska skäl – och av konkurrensskäl. När produkten nått sin volymtopp och efterfrågan försvagas inställer sig flera alternativ för att hålla upp försäljningen för maximal avkastning på de gjorda investeringarna. Att hålla liv i en produkt under lång tid, kan te sig frestande. Kostnaderna för att förlänga livet genom ett antal ansiktslyftningar är dock inte mycket lägre än för att ta fram en ny modell. Man får heller inte underskatta den erodering av varumärket som sker med ett produktprogram, som kan uppfattas som föräldrat jämfört med konkurrenternas.

Jag skall försöka att närmare belysa Volvo Personvagnars arbete för att sänka utvecklingstiden, effektivisera introduktionen och skapa en konkurrenskraftig och kostnadseffektiv produktförnyelse.

Vid ingången av 1994 fanns egentligen bara en produkt i pipe-



Volvo Personvagnars produktstrategi kräver nya angreppssätt. För att korta ledtider och uppnå bättre resursutnyttjande måste fler bilar utvecklas från samma plattform. Det innebär arbetsmetoder där Volvo går från att, som tidigare, arbeta i funktionella och sekventiella processer till att accelerera produkt- och processutvecklingen genom att arbeta i parallella processer.

line, nämligen Volvo S40 och V40. Produktutvecklingsinsatserna hade successivt minskat sedan 1990. Det var alltså utifrån ett stort och brådskande behov, som produktstrategin utvecklades och ett målinriktat produktutvecklingsarbete inleddes. Produktutvecklingskostnaderna för Volvo Personvagnar har därför de senaste åren ökat från nivån 2,5 miljarder till cirka 5 miljarder kronor under 1996, vilket motsvarar nästan 6% av omsättningen. Jag bedömer att vi bör ligga på denna nivå även framgent.

Genomförandet av vår produktstrategi kräver helt nya angrepps-

sätt. För att korta ledtider och uppnå ett bättre resursutnyttjande måste fler bilar utvecklas från en och samma plattform.

Detta innebär också arbetsmetoder där vi går

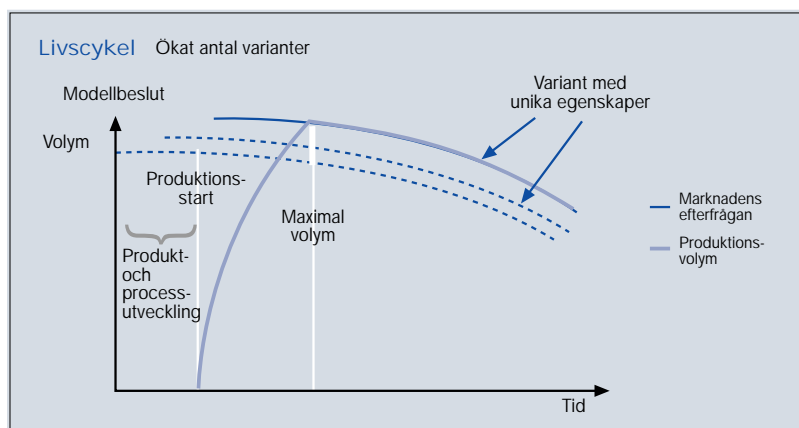
- från att, som tidigare, arbeta i funktionella och sekventiella processer
- till att accelerera produkt- och processutvecklingen genom att arbeta i *parallella* processer.

Utvecklingsarbetet sker idag i tvärfunktionella grupper, sk modulteam, där all nödvändig kompetens är representerad, alltifrån utveck-

ling, provning, inköp, produktion och leverantörer. Idag arbetar 800 personer i 72 parallellt arbetande uppdragsteam. Hittills har den tid som åtgår för att utveckla en bil sjunkit med cirka 25%. Samtidigt som ledtiderna förkortats har kvaliteten förbättrats och kostnaderna sjunkit.

Att bredda kundbasen förutsätter dels fler modeller, dels differentierade produkter. Också detta innebär en förändring. Vi går från att, som tidigare, förlänga livslängden på en huvudmodell genom en lång rad ansiktslyftningar till att utifrån varje plattform utveckla ett antal varianter, vardera med särskilda produkttegenskaper, som riktas mot specifika segment och deras respektive behov. På detta sätt vidgas kundgruppen och totalvolymen ökar.

En avgörande invändning mot Volvo Personvagnars förmåga att överleva som självständigt bilföretag är de *skalproblem*, som låga volymer innebär. Dessa skalproblem måste kompenseras. Detta kan delvis ske genom högre system- och komponentgemenskap. Gemensamma grundkonstruktioner för flera modeller innebär att:



Att bredda kundbasen förutsätter dels fler modeller, dels differentierade produkter. Därför övergår Volvo Personvagnar till att utifrån varje plattform utveckla ett antal varianter, vardera med särskilda produkttegenskaper, som riktas mot specifika segment och deras behov.

- utvecklingskostnaderna sjunker;
- inköpen blir billigare,
- produktionen rationaliseras och
- kvaliteten kan hålla en hög och jämn nivå.

Som exempel kan nämnas motorerna i Volvo S40 och V40, S70 och V70 samt S90 och V90. De har en gemensam grundkonstruktion och finns i varianter med 4, 5 respektive 6 cylindrar.

Ökningen av antalet modeller och varianter medför också att produktionsapparaten måste bli mera flexibel, en teknik som vi behärskar bl a tack vare samarbetet med Mitsubishi i NedCar. Där tillverkas idag två helt olika bilar i två olika utföranden i ett och samma produktionssystem, vilket är unikt i branschen. Denna teknik har byggts in i Uddevalla liksom i Torslanda, vars flexibilitet kommer att hålla världsklass.

Detta för mig till en vital del av Volvos strategi: samarbeten med externa partners. Det är vår uttalande avsikt att söka samarbeten med såväl andra biltillverkare som underleverantörer för att uppnå skalfördelar. I alla samarbeten kommer vi dock att slå vakt om och fullt ut kontrollera de egenskaper, som bygger vår identitet.

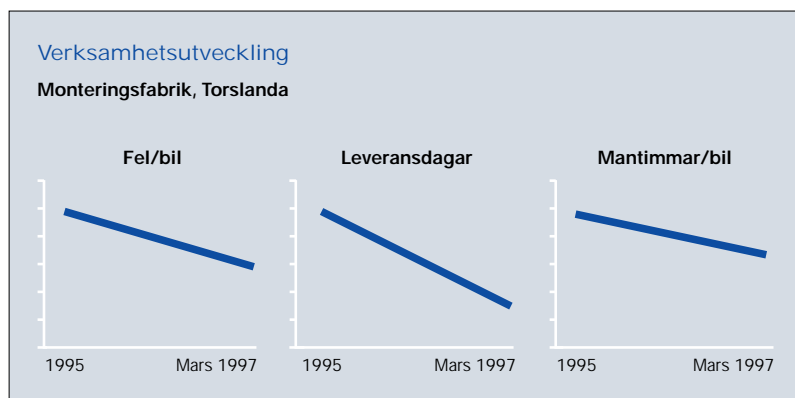
Samarbetet med TWR i Uddevalla är ett annat exempel på ett fungerande partnerskap. Resultatet är att vi på kort tid kunnat utveckla Volvo C70 Coupé och Volvo C70 Cabriolet. Dessa bilar är inte avsedda att bilda ryggraden i vare sig Volvos produktstrategi eller ekonomi. De fyller däremot den viktiga funktionen att lyfta Volvos image genom att kunna visa yppersta världsklass också i bilmarknadens allra mest krävande segment.

Volvo Personvagnar kan inte lyckas långsiktigt utan ett konsekvent och kompromisslöst kvalitetsarbete. Ett sådant arbete pågår och ger resultat. I USA rankades Volvo 1991 på 26:e plats av 35 möjliga i JD Powers kvalitetsmätning IQS – Initial Quality Study, dvs bilens tillförlitlighet under de tre första månaderna. 1996 rankades Volvo nummer tre. På samma sätt har Sales Satisfaction Index, dvs kundernas upplevelse av Volvo fram till köptillfället förbättrats väsentligt. Volvo-fabriken i Gent rankades som bäst av alla europeiska fabriker på att leverera felfria bilar till den amerikanska marknaden. Torslandaverken ligger på tredje plats efter Mercedes anläggning i Sindelfingen.

Att öka kvaliteten och samtidigt sänka kostnaderna i distributionsledet är målet för ett pågående program i USA, Enterprise 98. Målet är att på tre år reducera distributionskostnaderna från fabrik till kund med 30%. Beaktar man att upp emot 30% av totalkostnaden för en produkt uppstår i distributionsledet, innebär programmet en stor kostnadsreduktion och effektivisering.

Avslutningsvis vill jag säga något om arbetet med att utveckla arbetsprocesserna i Volvo – ett i högsta grad strategiskt arbete, som haft hög prioritet.

Sedan ett antal år driver vi i Volvo ett program vi kallar Verksamhetsutveckling – VU. Det är ett program där vi steg för steg, inom alla våra affärsområden inför en arbetsstruktur i lag där alla deltar aktivt i att metodiskt förbättra och utveckla företaget. Metoden skapar den dialog som krävs för att öka förändringstakten, identifiera och eliminera problem, söka nya och effektiva lösningar. Och det fungerar. Låt mig ta exemplet Volvo Torslandaverken, där antalet fel per bil sjunkit med 40% sedan 1995. Antalet dagar från order till leverans har sjunkit med 70%. Antalet mantimmar per bil har förbättrats med 20%. Och de anställdas känsla för delaktighet har ökat. Alla förbättringar kan inte tillskrivas Verksamhetsutvecklingen, men arbetsformen har tveklöst accelererat takten i förbättringsarbetet. Idag arbetar 700 målstyrda lag på detta sätt. Målet är att alla våra 70.000 anställda skall omfattas av arbetsformen.



Programmet "Verksamhetsutveckling" skapar den dialog som krävs för att öka förbättringstakten.

Volvo Aero, som var först med arbetsmetoden, fick 1996 utmärkelsen Svensk Kvalitet av SIQ, som främjar kvalitetsutveckling, en utmärkelse vi har anledning att vara stolta över.

Med detta har jag försökt förmedla något av det inre arbete som pågår i Volvo, ett spännande, svårt men stimulerande arbete, som ger resultat. Det för mig till resultatet för det första kvartalet 1997, som offentliggörs idag.

Försäljningen har ökat i samtliga affärsområden utom Volvo Lastvagnar och uppgick till 41,8 miljarder kronor.

Rörelseresultatet i fordonsrörelsen fördubblades i det närmaste, jämfört med första kvartalet 1996 och blev 1,9 miljarder kronor, jämfört med 970 Mkr för 1996.

Volvo Personvagnars utveckling är mycket glädjande. Försäljningen ökade med 18%, främst beroende på ökad försäljning av Volvo S40 och V40. Introduktionen av Volvo S70 och V70 har gått bra och försäljningen har tagit ordentlig fart. Den nya produktmixen och effektivitetsförbättringar har ökat rörelsemarginalen till 4,6%. Rörelseresultatet på 1.068 Mkr är det högsta för ett enskilt kvartal under 90-talet.

Volvo Lastvagnars försäljning minskade med 6%. Rörelseresultatet uppgick till helt otillfredsställande 304 Mkr. Förlusttakten i USA har minskat men belastar fortfarande resultatet. I Europa är Volvo Lastvagnars försäljning och lönsamhet fortsatt god.

Volvo Bussars rörelseresultat ökade till 87 Mkr.

För Volvo Construction Equipment ökade försäljningen med 12%

och rörelseresultatet förbättrades till 309 Mkr.

I Volvo Penta och Volvo Aero ökade såväl försäljning som resultat.

Jag lämnar i och med denna bolagsstämma det operativa ansvaret i Volvo. Jag önskar min efterträdare Leif Johansson lycka till. Precis som jag – får han tillfälle att arbeta i ett av de mest internationella bolagen och på flera sätt ett av de mest betydelsefulla bolagen i Sverige. Detta för mig – avslutningsvis – till en generell reflexion kring svensk exportindustri och dess villkor.

Sverige har flera stora, internationella företag, med basen av sin verksamhet, inte minst på forsknings- och utvecklingsområdet, i Sverige. I motsats till våra konkurrenter är vår hemmamarknad liten. Vår framtid avgörs därför inte i Sverige. Vi verkar i en global miljö, konkurrerar med världens bästa och mest effektiva företag. Vi konkurrerar om världens bästa forskare, tekniker, marknadsförare och chefer. Vi är en del av den internationella strukturen och måste följa den internationella strukturomvandlingens lagar. Vi måste kunna konkurrera på lika villkor. Vår svenska bas får inte bli en begränsning.

Jag tror att Sverige står i något av ett vägval. Antingen bejakar man och deltar i en dialog om industrins faktiska förutsättningar, skapar en miljö där antalet riktiga jobb i konkurrenskraftiga företag ökar i kraft av en innovativ verksamhet, kvalitet och effektivitet. Eller så väljer man att hålla emot och skapa särregler. Det finns exempel på detta. Jag väljer ett Volvo närliggande, den sk Kommunikationskommitténs förslag till framtida transportpolitik i Sverige: Det är ett förslag om att nedrusta vägnätet, gynna icke kon-

kurrenskraftiga och dyra transportslag på bekostnad av de effektiva, mm mm, dvs försvåra och fördyra trafik och transporter. Jag talar nu inte huvudsakligen som biltillverkare, utan som företrädare för en av Sveriges största köpare av transporter.

Jag tror att detta förslag – och många andra – hade sett annorlunda ut om vi haft en riktig dialog utifrån realiteter. Men dialogen uteblir. När industrins företrädare ändå tar till orda kallas det konfrontation och hot om utflyttning. Det handlar inte om det. Det handlar om att skapa konkurrenskraftiga produkter – produkter som genererar jobb i Sverige och på andra platser och som genererar en god avkastning på aktieägarnas investerade kapital. Vi söker inte konfrontation. Vi söker en konstruktiv dialog om hur vi kan medverka till att Sverige förblir en attraktiv plats att idka näringsverksamhet på och investera i. När initiativ till en sådan dialog tas, bör detta besvaras med en öppen, förut-sättningslös attityd och en genuin vilja till samtal. Detta skulle gynna alla parter, samtidigt som fler skulle känna igen sig i debatten och därmed kunna delta.

Med detta vill jag avsluta med att tacka för förtroendet att under fem händelserika år ha fått leda Volvo – som är ett enastående företag. Jag vill också tacka medarbetarna, som gjort det möjligt att skapa en concern som har frihet och möjlighet att metodiskt bygga vidare för framtiden. Tack och Lycka till!