

## **AB Volvos årsstämma 2006**

*Tal av VD och koncernchef Leif Johansson*

### Inledning

Ärade aktieägare, mina damer och herrar

Volvokoncernen har lagt ett framgångsrikt år bakom sig. Ett rekordår med stark utveckling på i stort sett alla marknader. Koncernen växte med 14 procent, till en omsättning på 231 miljarder kronor. Alla affärsområden förbättrade resultaten. På några håll med riktigt stora tal. Det är frukten av många medarbetares arbete med att förbättra verksamheten och genomföra de planer som vi lagt under senare år. Utan detta arbete skulle vi naturligtvis inte befinna oss där vi är i dag.

Jag ska ge en översiktlig bild av våra affärsområdets utveckling och sedan gå in på de utmaningar och de möjligheter vi har framför oss, både på kort och lite längre sikt.

Låt mig för ovanlighetens skull börja med vårt nyaste affärsområde, Financial Services.

### Affärsområdenas utveckling och resultat

#### **Financial Services**

Vår kundfinansiering växer och omfattar Europa, Nordamerika, Australien, delar av Sydamerika och Asien, och finns nu i 50 länder.

Kreditportföljen växte med 15 miljarder till 79 miljarder under 2005. Det var på en marknad med allt större konkurrens från banker.

Alla regioner förbättrade resultaten, som totalt uppgick till drygt 2 miljarder. Avkastningen på det egna kapitalet uppgick till 15 procent vilket är bra med tanke på dagens låga räntor.

För framtiden är det viktigt att vi tar vara på möjligheterna att expandera kreditverksamheten på tillväxtmarknader, och samtidigt behålla de låga omkostnaderna.

#### **Aero**

Volvo Aero tappade mycket försäljning under krisen i flygbranschen som utbröt hösten 2001. De senaste åren har flygresorna ökat kraftigt och flygbolagen - främst i Europa och Asien – har återhämtat sig. Det har lett till ökad orderingång på nya plan.

Volvo Aero har kommit med på ett bra sätt och deltar i utvecklingen av motorerna till både Airbus och Boings framtidsplan, bland andra Airbus 380 - som flög för första gången under 2005 – och Boings Dreamliner.

Under 2005 ökade Volvo Aero försäljningen för första gången sedan 2001. Den uppgick till 7,5 miljarder kronor. Resultatet fördubblades till 836 miljoner kronor. Marginalen på drygt 11 procent var koncernens högsta.

Ett prioriterat mål för Aero är att arbeta vidare med att få upp volymerna och lönsamheten på eftermarknaden.

## **Penta**

Volvo Penta har haft stark tillväxt sju år i sträck och befast sin ställning som världens ledande tillverkare av dieselmotorer för fritidsbåtar. Framgångarna med det nya drivsystemet Volvo Penta IPS fortsatte under 2005. Systemet lanserades under året även för kommersiella båtar. Bilden visar hur man med en joystick enkelt kan manövrera båten i sidled, tack vare den fantastiska manövreringsförmåga som IPS-systemet ger möjlighet till. Inom industrimotorer hade vi däremot en tillbakagång, till följd av minskad efterfrågan i Kina.

Försäljningen gick upp med 8 procent till 9,8 miljarder kronor. Resultatet närmar sig en miljard. Liksom 2004 är lönsamheten hög, med en marginal kring 10 procent.

En viktig utveckling är att Volvo Penta går mot ett mer integrerat samarbete med båtbyggare. Syftet är att bidra till effektivare tillverkning av båtar och på så sätt vidga affären. IPS, som är enkelt för båtbyggare att montera, är ett steg framåt även i det avseendet.

## **Volvo CE**

Efterfrågan på anläggningsmaskiner ökade i hela världen. Det gäller även i Kina där marknaden återhämtade sig efter en tillbakagång. Volvo CE, vars nya maskiner nått en världsledande ställning inom bränsleekonomi, tog marknadsandelar i flera segment. Vi startade tillverkningen av vår hittills största grävmaskin på 70 ton, som ni ser på bilden. Det är en breddning uppåt i grävmaskinsprogrammet, som tagits väl emot av kunderna. Volvo CE lanserade också en ny serie väghyvlar under 2005.

Försäljningen ökade med 19 procent till nära 35 miljarder kronor och leveranserna till en rekordnivå på 33.000 maskiner. Resultatet på närmare 2,8 miljarder kronor är det klart bästa någonsin. Marginalen på 7,9 procent är den högsta på sex år.

En fortsatt utveckling av grävmaskinsaffären har hög prioritet, eftersom det är det största produktslaget inom branschen. Vi har nu ökat andelen på världsmarknaden från 1 till 7 procent sedan 1998.

## Bussar

Världsmarknaden för bussar ökade något. Utvecklingen mot att busskunderna blir större fortsatte, särskilt för stadsbussar, medan det inom turistbussar fortfarande finns utrymme för mindre företag. Volvo Bussar lanserade 6 nya bussmodeller, anpassade för olika marknader, och tog marknadsandelar.

Försäljningen ökade kraftigt för andra året i sträck och är med 16,6 miljarder tillbaka till de höga nivåerna 2000 och 2001. En stor del av ökningen kommer från den stora ordern på 1700 bussar till det nya kollektivtrafiksystemet i Chiles huvudstad Santiago.

Resultatet på närmare en halv miljard är det högsta på nästan 10 år.

Trots förbättringen är lönsamheten fortfarande otillfredsställande i bussaffären. Arbetet med att öka standardiseringen och sänka produktionskostnaderna har fortsatt hög prioritet.

## Lastbilar

Efterfrågan på lastbilar var stark under hela 2005, särskilt i Nordamerika. **Mack Trucks** ökade leveranserna med hela 42 procent till drygt 36.000 lastbilar. Mack försvarade sin ledande ställning i USA inom lastbilar för anläggningsarbete, regionala transporter och renhållning. Under senare delen av året tog Mack det största steget i produktförnyelse på 40 år. Det var genom lanseringen av Mack Pinnacle, som ni ser på bilden, Mack Granite och ett helt nytt motorprogram.

**Renault Trucks** lanserade nya versioner av Renault Magnum och Renault Premium Route, som är Renault Trucks storsäljare. Det är glädjande att den fått ett bra mottagande av kunderna och att orderingången är stark. Leveranserna ökade med 6 procent till drygt 74.500 fordon. Här ingår också fina positioner för Renault Trucks lätta och medeltunga lastbilar.

**Volvo Lastvagnar** hade liksom Mack en bra utveckling i Nordamerika, där tillverkningen av Volvolastbilar nådde kapacitetstaket. Europa låg på en hög nivå och för första gången levererades över 100.000 Volvolastbilar världen över.

Under året lanserades VT880, flaggskeppet på den Nordamerikanska marknaden. Volvo Lastvagnar lanserade också en ny generation av **sina** storsäljare, Volvo FH och Volvo FM, som fått ett gott mottagande.

Försäljningen för koncernens sammanlagda lastbilsverksamhet ökade med 14 procent, till rekordhöga 155 miljarder kronor. För fjärde året i sträck förbättrades lönsamheten. Resultatet uppgick till 11,7 miljarder och marginalen steg från 6,6 till 7,5 procent.

**Koncernens** totala försäljning ökade till 231 miljarder kronor och resultatet landade på drygt 18 miljarder. Med denna kraftiga tillväxt har vi på två år vuxit med en tredjedel, och samtidigt tredubblat resultatet.

Marginalen steg från 7,3 till 7,9 procent. Det är en bra nivå i förhållande till vårt långsiktiga mål på 5 till 7 procent över en konjunkturcykel.

Det aktuella läget i koncernen

Som vi tidigare berättat är koncernen mitt i en intensiv period med produktförnyelse och industriella omställningar. Till stora delar är tidtabellen styrd av ny emissionslagstiftning. Den första oktober i år införs hårdare bestämmelser i Europa och den första januari nästa år sker det i USA.

Det är också inom Lastbilar vi har den största förnyelsen. När vi går in i 2007 kommer vi att ha ett nytt och konkurrenskraftigt produktprogram för alla tre varumärkena. För Mack och Renault Trucks handlar det om de mest omfattande förnyelserna i företagets historia.

Vi är positiva till den hårdare miljölagstiftningen men det har också negativa effekter. Vi vet att en del av den höga efterfrågan i Nordamerika, och faktiskt även i Europa, beror på att kunderna förköper lastbilar med de gamla motorerna, eftersom den nya generationen blir dyrare. Därför räknar vi med en tillbakagång i Nordamerika under 2007, då alla nya motorer måste klara de nya lagkraven.

Vi har stora förväntningar på våra nya produkter och kan glädjas över att orderingången är stark. Våra nya motorer med upp till 5 procent lägre bränsleförbrukning, och nya effektområden, har fått ett starkt gensvar från våra kunder.

Samtidigt slutför vi de industriella förändringar som planerades vid förvärven av Renault Trucks och Mack Trucks 2001. I det sista steget koncentreras tillverkningen av tunga Renaultlastbilar till en fabrik. Det sker i och med att vi stänger Villaverde i Spanien.

Därmed sker monteringen av Renault Trucks tunga lastbilar i Bourg-en-Bresse utanför Lyon, och de medeltunga i Blainville.

Även motortillverkningen effektiviseras. Vi fasar ut gamla produktionssystem i Frankrike och USA och trimmar samtidigt in nya, för den nya generationen motorer.

I samband med detta går vi från 18 till två motorfamiljer och får en effektiv struktur på plats även för motortillverkningen.

Integration och företagskultur

Vi har lärt oss mycket under de senaste 6-7 årens förändringar. Vi har genom Mack, Renault Trucks och Financial Services etablerat tre nya affärsområden. Det har gått bra.

Vi har byggt upp två stora interna enheter: ‘

Volvo Powertrain för koncernens dieselmotorer och transmissioner. Volvo 3P, för lastbilsverksamhetens produktplanering, produktutveckling och inköp. Det har också gått bra.

Vi kan också nämna att våra förvärvade företag, med drygt 20.000 medarbetare, också har integrerats i våra system för IT, reservdelar och logistik.

Utvecklingen av en gemensam företagskultur har varit viktigt i integrationsarbetet. Sedan 2000 har vi arbetet med The Volvo Way, som är vår guide till att skapa en konkurrenskraftig global kultur.

Man kan beskriva den på många sätt. Ett sätt är att kalla den för ett gemensamt språk. The Volvo Way hjälper våra medarbetare att förstå våra mål, arbeta i samma riktning, och inte minst viktigt: förstå varandra världen över.

Ett viktigt mål i arbetet med att utveckla kulturen är att öka mångfalden i organisationen. När vi talar om mångfald menar vi bland annat nationalitet, erfarenhet och utbildning. Det är områden som vi har lyckats bra med. Vi har i dag till exempel fem olika nationaliteter inom koncernledningen och en betydligt större internationell mix bland våra högre chefer än för bara några år sedan.

I Volvokoncernen är 83 procent män. Det slår inte bara igenom i statistiken över antalet kvinnliga chefer, utan givetvis även i företagskulturen. I mångfaldsarbetet ingår därför ambitionen att få fram fler kvinnliga chefer i koncernen.

I flera länder har vi nu inrättat nätverk som stöder kvinnor i deras yrkesutövning.

Vi tränar våra högre chefer och håller även interna seminarier för att öka förståelsen om fördelarna med mångfald.

Vidare har vi i riktlinjerna för chefsrekrytering infört att den slutliga urvalsgruppen ska innehålla minst en kvinnlig sökande – och att det ska finnas en kvinnlig intervjuare med vid rekrytering.

Sedan flera år tillbaka har vi dessutom extra platser vikta för kvinnor i våra interna styrelser, i syfte att utbilda för högre befattningar.

Ansträngningarna börjar ge resultat. Det senaste året ökade andelen kvinnliga chefer från 12,3 till 13,6 procent. Det är den största ökningen sedan vi började mäta. Koncernen har nu omkring 1000 kvinnliga chefer. Andelen kvinnor på högre befattningar är högre, 16 procent, vilket ganska precis motsvarar den totala andelen kvinnliga medarbetare.

Varje år frågar vi alla medarbetare om hur de upplever arbetsklimatet. Det görs genom en undersökning som heter Volvo Group Attitude Survey. Viktiga områden i undersökningen är respekt för individen, kommunikation, genomförande av beslut, lagarbete, samarbete mellan avdelningar och ledarskap. Det är områden som vi vet påverkar våra finansiella resultat.

I årets undersökning deltog hela 93 procent av våra 82 000 medarbetare. Styrkor som undersökningen visade på var bland annat motivation, stolthet, respekt, utrymme att kunna påverka sin situation, säga vad man tycker och känna till målen i arbetet.

För att mäta utvecklingen har vi skapat ett index, Employee Satisfaction Index, ESI. Grovt förenklat kan man säga att det är ett index på de viktigaste frågorna för arbetsklimat och lönsamhet.

Som siffrorna visar har arbetsklimatet förbättrats successivt sedan vi började, trots att vi under perioden tagit många tuffa beslut och genomfört stora förändringar.

Vår attitydundersökning ger en klar indikation på att integrationen av våra förvärv och nya enheter går framåt. Våra medarbetare trivs allt bättre. Vi är naturligtvis stolta över det. Vi vill att Volvokoncernen ska vara ett attraktivt företag att arbeta för.

Även om det finns områden som behöver finslipas vill jag påstå att vi har lyckats väl med att ta hand om våra förvärvade bolag.

#### Tillväxt och nya förvärv

På lång sikt har vi målet att åstadkomma en lönsam tillväxt med 10 procent per år i genomsnitt. Vi har sagt att det ska ske genom egen tillväxt och förvärv. I en cyklisk bransch som vår är tillväxten i regel mycket snabb när konjunkturen går upp. Vid nedgångar öppnas gynnsamma möjligheter att växa genom förvärv, förutsatt att det finns finansiella resurser.

Som bilden visar har vi lyckats bra de senaste åren. Vi hade en 50-procentig tillväxt genom förvärvet av Renault Trucks och Mack, en djup lågkonjunktur och en stark egen tillväxt under de två senaste åren då vi vuxit med en tredjedel. Med en tillväxt på drygt 14 procent i genomsnitt de senaste fem åren har vi överträffat målet.

Under 2005 har vi både i styrelsen och koncernledningen diskuterat hur vi på bästa sätt ska växa de kommande 5-10 åren. Huvudspåren är klara.

På etablerade marknader stärker vi servicenäten och breddar produktutbudet. Vi har flera exempel på detta. Volvo Lastvagnar har tillsammans med Mack stärkt servicenätet i Nordamerika. Volvo CE har öppnat en ny distributionskanal genom att starta ett 100-tal uthyrningsställen i Nordamerika och Europa, som drivs genom franchiseavtal. Volvo Bussar marknadsförs och säljs genom Renault Trucks välutbyggda servicenät i Frankrike och Volvo Aero satsar på att utveckla sin eftermarknad. Volvo Penta utvecklar som jag tidigare nämnt nya produkter tillsammans med båtbyggare. Inom så kallade mjuka produkter har vi också Financial Services växande finansieringsverksamhet.

På nya marknader gäller det framför allt att göra varumärkena kända, bygga upp distributions- och servicenät, och i vissa fall också nya monteringsfabriker.

Östra Europa och Ryssland är tillväxtområden där våra varumärken redan är kända. Renault Trucks fortsätter att fokusera på östra Europa och ökar investeringarna i servicenäten.

Volvo Lastvagnar har funnits länge i Ryssland och ligger som största importerade lastbilmärke bra till när den ryska ekonomin nu växer. Ryssland har förutsättningar att bli en mycket viktig marknad för oss.

De två snabbast växande marknaderna, Indien och Kina, finns i allra högsta grad med i vår tillväxtstrategi.

I Indien har vi lyckats mycket väl med att bygga upp Volvos varumärke, främst genom bussar. Volvobussar har blivit ett kvalitetsbegrepp i Indien.

Passagerare betalar mer för att åka i en Volvobuss.

Detta har faktiskt lett till en del märkliga försök att kopiera varumärket. Man kan undra över vilken framgång försöken som ni ser på bilden har haft, men jag kan säga att vi får jobba ganska hårt för att hålla rent på den här fronten. I Indien tillverkar vi bussar och lastbilar, i Bangalore, men ännu så länge i liten skala.

Vi har produktion även i Kina med snabbt växande verksamheter inom grävmaskiner, bussar och industrimotorer.

Den kinesiska marknaden dämpades under 2005 på grund av restriktioner från myndigheter, men vi ser nu att försäljningen ökar igen.

Kina är den marknad som vi diskuterat mest i styrelse och ledning. Det är inte den enklaste att gå in i, men det är förvisso en av världens största marknader för lastbilar. Vår situation blir definitivt inte bättre om vi väntar och låter konkurrenter ta tillvara på de bästa möjligheterna.

En av svårigheterna är att det i Kina finns stora och konkurrenskraftiga inhemska fordonstillverkare, med lågt kostnadsläge. Stora tillverkare som Dongfeng och FAW siktar inte bara på att försvara den inhemska marknaden, utan har också offensiva planer utanför gränserna. Vi vill vara där, inte bara för att ta del av tillväxten i Kina, utan också för att lära oss att integrera kinesiska verksamheter i våra globala system.

Med uppgörelsen som vi gjorde i mars med Nissan Motor vill vi stärka positionen i Japan och Sydostasien. Vi har alltså köpt 13 procent av det börsnoterade företaget Nissan Diesel med option att köpa ytterligare 6 procent.

Nissan Diesel är en av Japans stora tillverkare av tunga och medeltunga lastbilar. Företaget har en fjärdedel av den japanska marknaden, som i storlek kan jämföras med Frankrikes.

Nissan diesel tillverkade drygt 38.000 tunga lastbilar och närmare 1.700 bussar under 2004.

Försäljningen uppgick till 31 miljarder kronor, resultatet till 2,3 miljarder vilket gav en marginal på 7,2 procent. Det vill säga en lönsamhet som ligger nära vår lastbilsverksamhet.

Mer än 90 procent av försäljningen i Japan säljs via egna återförsäljare. Nissan Diesel har även ett väl utbyggt distributionsnät i andra delar av Sydostasien.

Deras produkter och geografiska täckning kompletterar Volvokoncernen väl. Vi ser samarbetsmöjligheter inom produktion, försäljning och eftermarknad. Vi har redan fått ingenjörer och affärsutvecklare på plats i Japan för att diskutera möjliga samarbetsområden.

Utöver detta kommer vi tillsammans med Nissan Motor att undersöka möjligheterna att samarbeta med Kinas största tillverkare av lastbilar, Dongfeng som Nissan Motor äger till 50 procent.

Dongfeng har ungefär en tredjedel av den kinesiska marknaden på både tunga och medeltunga lastbilar. En marknad som är i samma storlek som den europeiska eller nordamerikanska.

I antal fordon motsvarar Dongfengs marknadsandel drygt 70.000 tunga lastbilar och 66.000 medeltunga lastbilar.

Nissan Motors fokusering på personbilar kan ge oss utrymme att tillsammans med Nissan Diesel och Dongfeng utveckla en riktigt stark lastbilsverksamhet i Asien.

Det medeltunga segmentet är särskilt intressant. Där har Volvokoncernen historiskt sett alltid varit små. Med en volym på 60–70.000 lastbilar är Dongfeng Kinas största tillverkare inom det medeltunga segmentet. Om vi tillsammans med de kinesiska myndigheterna och Nissan Motor hittar en fungerande samarbetsform skulle vi kunna bilda en mycket stark global konstellation inom det medeltunga segmentet.

#### Miljö och nya drivlinor

En annan viktig framtidsfråga är alternativa drivmedel och drivlinor. Bland annat på grund av den snabba tillväxten i Asien börjar vi närma oss den punkt där oljeproduktionen når sin topp och inte längre kan möta en ökande efterfrågan. Vi har också en välkänd politisk osäkerhet kring tillgången på olja. Vid sidan av detta finns klimatförändringar som förbränning av fossila bränslen ger upphov till.

Det innebär att intresset för bränslesnåla fordon kommer att bli allt större. Därför tror vi att så kallade hybridfordon blir konkurrenskraftiga alternativ i framtiden, även för tunga fordon. Det handlar om fordon som tar tillvara på energin vid inbromsningar, lagrar den och återanvänder den för framdrivning med en elmotor. I vårt fall är det i samverkan med en dieselmotor.



Dieselmotorn kan drivas av såväl fossil diesel som alternativa bränslen som utvinns ur biomassa. En betydelsefull styrka hos dieselmotorn är att den med hög verkningsgrad kan förbränna många olika sorters bränslen.

I mars presenterade vi vår hybridteknik genom två demonstrationsfordon, med mycket kraftfulla elmotorer. De första i sitt slag bland tunga fordon. Med den nya tekniken ser vi möjligheter att minska bränsleförbrukningen med upp till 35 procent. Det gäller för bussar och lastbilar som har körsträckor med många inbromsningar, bland annat inom stadsdistribution, sophantering och kollektivtrafik.

Med vår kraftfulla och kostnadseffektiva hybridteknik, bättre batterier och fortsatt ökande oljepriser tror vi att våra hybridlösningar ganska snart kommer att vara kommersiellt gångbara. Eftersom bränsle står för ungefär en tredjedel av transportkostnaderna kan kunderna på ganska kort tid kompensera ett högre inköpspris genom minskade driftkostnader. Inom anläggningsmaskiner har vi sett möjligheter till bränslebesparingar på ända upp till 50 procent.

Vi räknar med att redan inom några år ha konkurrenskraftiga hybridfordon ute på marknaden och siktar på att ta en ledande position på världsmarknaden inom dessa segment. Med vår stora kompetens och erfarenhet inom dieselmotorteknologi, elektronik, elektroniska styrsystem och transmissioner, har vi en fördel gentemot många andra tillverkare. Därutöver deltar vi också i högtintressanta utvecklingsprojekt med ny batteriteknik.

#### Volvoaktiens utveckling

Som jag beskrivit, har vår aktivitet varit mycket hög under 2005. Många duktiga medarbetare har gjort enastående jobb med att genomföra produktförnyelsen.

Det är förstås oerhört glädjande och stimulerande att se att vi snart har både helt förnyade produktprogram – produkter i världsklass – och ett effektivare industriellt system på plats.

Lika glädjande är att kunna ge en riktigt bra avkastning till våra aktieägare. Efter lågkonjunkturen har vi ökat avkastningen på eget kapital till nästan 18 procent. Det är ett högt tal med tanke på det låga ränteläget. Under 2005 steg också vinsten per aktie med närmare 40 procent.

Vi har också delat ut en hel del pengar. Direktavkastningen har normalt legat kring 4-5 procent och väsentligt mer när vi gjort enskilda utdelningar.

Som ni ser på bilden är totalavkastningen på Volvoaktien, räknat på att utdelningarna har återinvesterats, betydligt högre än index på Stockholmsbörsen. I genomsnitt har avkastningen på Volvoaktien varit 25 procent per år. Det får vi väl säga är en hyggligt konkurrenskraftig nivå. Med andra ord har Volvoaktien varit en lönsam investering.

## Avslut

Vi är övertygade om att vi även i fortsättningen kan skapa värden för våra kunder och ge våra aktieägare en bra avkastning.

Våra positioner på världsmarknaden är starka i alla affärsområden och vi har byggt upp en mycket konkurrenskraftig plattform att jobba vidare från. Vi kommer att växa av egen kraft.

Med största säkerhet kommer vi också att få se en fortsatt konsolidering inom våra branscher. Vår avsikt är att delta i en sådan omvandling, studera tänkbara förvärv och samarbeten. Det är med utgångspunkten att bredda vår verksamhet geografiskt samt stärka och komplettera våra produktsegment.

Vi ser fram emot att gå vidare med arbetet att utveckla Volvokoncernen som en världsledande global aktör.

Tack för ordet.