

Redaktör: Rolf Hansson, rolf.hansson@di.se, tel 08-573 651 22

I dag är det precis ett år sedan General Motors meddelade att Saab Automobile skulle läggas ned.

Det var ett isande kallt ögonblick i svensk industrihistoria, möjligen inte så oväntat – men ändå brutalt och bittert.

Men nu står vi i fabriken, bilarna rullar av banan som alltid och **Victor Muller** slår som ofta ut med armen och utbrister:

”Saab har en fantastisk framtid!”

HÅKAN MATSON (TEXT), MAGNUS GOTANDER (FOTO)
hakan.matson@di.se, 08-573 651 83



DI den 19 december 2009



NY VÄXEL. Saabs vd Jan Åke Jonsson, tillsammans

Ett år sedan Saab död-förklarades

Nu produceras 39 bilar i timmen

TROLLHÄTTAN

■ Vi åker till Trollhättan ett år efter den dramatiska fredagen då dödsbudet kom.

Victor Muller stormar in i rummet intill fabriken, stampar av sig snön, och det är svårt att inte instämma i statssekreterare Jöran Haggglunds träffsäkra beskrivning av denne lätt excentriska holländare: det är som en köksfläkt drar genom rummet.

Snart ansluter Jan Åke Jonsson, fortfarande vd för Saab Automobile.

Han är lika trulig som Muller är pratglad, lika nedtonad som Muller är uttrycksfull, men det som förenade båda i den dödskamp som pågick för ett år sedan var en enveten vägran att ge upp.

Stegen mot graven en framgång

Vi var många som då skakade på huvudet åt Mullers lätt galna uppträdande och Jonssons tolkning av varje steg mot graven som en framgång för Saab Automobiles möjligheter att överleva.

Fortfarande är naturligtvis inte Saab Automobile räddad. Försäljningen har varit hälften så stark som planerat, viktiga lanseringar av nya modeller är ännu inte genomförda, det finns frågetecken om framtida investeringar, mycket återstår.

Men faktum kvarstår.

Den 18 december 2009 lades Saab Automobile ned.

Den 18 december 2010 tillverkas det fortfarande bilar här i Trollhättan.

Få tvingades flytta

Fortfarande stannar en långträdare på baksidan av fabriken varje kvart och lastar av nya delar till ännu fler bilar.

Fortfarande går 3 600 människor till jobbet varje dag, fortfarande rullar nya bilar av bandet, fortfarande bakas det pizzor på pizzerierna ute på stan, fortfarande går barnen till dagis, och få har tvingats flytta.

Och fortfarande är Victor Muller segerviss, trots att säljprognosen för 2010 fick skrivas ned två gånger och nu ligger på 30–35 000 bilar i år – men fortfarande på 80 000 nästa år.

”Även om vi inte skulle nå det vi planerar för nästa år går företaget inte under”, försäkrar han.

Hur låg volym tål ni nästa år? 60 000 bilar?

”Det skulle betyda att vi inte når vårt mål, men det skulle inte äventyra företaget. Vi har en flexibilitet som gör att vi kan hålla kostnaderna i samma nivå som försäljningen, om det skulle behövas.”

Trots att prognosen är halverad följer Saab Automobile affärsplanen. Hur går det ihop?

Jan Åke Jonsson menar att det ligger flera faktorer bakom:

”Vi har sänkt kostnaderna i alla led – produktion, produktutveckling, marknadsföring, distribution. Vi är mycket mer effektiva i vår produktutveckling än under GM-tiden. Vi har också valt att inte sätta upp egna dotterbolag på alla marknader utan enbart säljorganisationer. En annan sak som har påverkat oss positivt är att volymförlusten har varit störst på marknader med lägre marginaler. Den lägre volymen har alltså inte slagit så hårt. Plus att vi tidigare under året hade fördel av en starkare dollar och en svagare Euro.”

”Allt har inte varit perfekt”

När vi frågar vad som varit svårast vid omstarten säger Jan Åke Jonsson spontant – ”allt”.

”Det har varit väldigt mycket jobb, väldigt komplext, allt har inte gått perfekt, alla har inte samarbetat som vi hade trott. Vi har startat om 820 underleverantörer, flyttat produktionen av 9-5 från Rüsselsheim, tagit hem 9-3 Cab från Österrike, lanserat en ny modell, startat om hela distributionsorganisationen. Det senare var det svåraste.”

Jan Åke Jonsson säger, med tydlig besvikelse i rösten, att han hade väntat sig ett stör-

re erkännande från omvärlden för den mängd arbete han och hans medarbetare har lagt ned sedan omstarten den 23 februari.

Vladimir Antonov frias

En annan som väntar på ett erkännande är Vladimir Antonov, som indirekt står bakom Spikers köp av Saab – men som av GM förbjudits att vara direkt ägare i det svenska bolaget. Orsaken skulle vara en påstådd inblandning i kriminell verksamhet, som penningtvätt. Men som DI kunde avslöja i veckan visar de två utredningar som gjorts om Antonovs affärer att det inte finns några belegg för misstankarna.



Vladimir Antonov, rysk investerare.

Vladimir Antonov, både i den rapport som den svenska regeringen beställde från konsultfirman Kroll och i den rapport han själv har beställt från amerikanska IPSA International.

”Jag är inte förvånad. Naturligtvis är jag inte inblandad i kriminell verksamhet”, säger Vladimir Antonov på tele-



med Spykers vd, Victor Muller. "Vi är mycket mer effektiva i vår produktutveckling än under GM-tiden", säger Jan Åke Jonsson.

"Även om vi inte skulle nå det vi planerar för nästa år går företaget inte under."

VICTOR MULLER, VD FÖR SPYKER

fon från Vilnius, där hans bank är verksam. **Hur har ryktena påverkat dig och dina affärer?**

"Enormt mycket. Efter den artikel som din tidning publicerade för ett år sedan blev vårt anseende enormt skadat. Och är det en gång skadat är det svårt att bygga upp det igen. Jag vet faktiskt inte hur det ska gå till".

Vladimir Antonov vill komma in som officiell aktieägare i Saab Automobile och försöker nu övertyga General Motors om att bolaget gjorde ett misstag för ett år sedan.

"Vi förtjänar att vara ägare i Saab", säger Antonov.

Vad behöver Saab nu?

"Skingra alla stora, svarta moln som omger bolaget när det gäller vem som finansierade affären med GM. I dag är Saab av detta skäl avstängt från alla vanliga möjligheter till finansiering på marknaden. Men Spyker behöver pengar för att kunna utveckla Saab, annars blir bolaget aldrig lönsamt. Ta den lilla modellen som inte finns i affärsplanen. Om Saab vill utveckla den krävs 200 miljoner euro."

Är du beredd att investera mer?

"Jag vet inte. Först måste jag rentväs också av GM. Men jag tror fortfarande på märket och på ledningen för Saab."

Målet är nu att våga ta bättre betalt för bilarna, inte att jaga volym.

Det ska ske genom den vision som Saabs varumärkeschef Knut Simonsson har formulerat:

"Vi ska bli ikoniska igen. Vi hade en plats där ute, vi hade bilar som stack ut. Vi ska tillbaka till ikonstatusen. Det är den som ska ge oss möjligheten att ta extra betalt".

Han säger att det finns en miljon kunder där ute som nu ska lockas tillbaka.

"Vi har ett nybilsår, 2011, som blir det tyngsta och mest intensiva någonsin i Saabs historia. Det blir en chock för hela Saabsystemet", säger Knut Simonsson förtjust.

Restvärdesgaranti

I Sverige har det gått hyfsat de senaste månaderna, men fortfarande finns det mycket att göra på tjänstebilsmarknaden. Under krisen plockade många företag bort Saab ur sin policy sedan de drabbats av ekonomiska smällar med nedskrivna andrahandsvärden.

Men tillsammans med återförsäljarna införde Saab en restvärdesgaranti och enligt nye Sverigechefen Magnus Hansson börjar det se ljusare ut.

"Tjänstebilsmarknaden består av 400–500 företag och det gäller att märket finns på

listan hos dem. Saab försvann den 19 december i föl och man ska ha klart för sig att andra då tog sig in. Det kunde vara Subaru i Norrland och något franskt märke i södra Sverige. Det enda vi kan göra är att gnetas oss tillbaka, företag för företag. Vi är inte framme än, men på god väg".

Såld mer än konkurrenten

Han gläder sig åt att nya 9-5 i november såldes mer än huvudkonkurrenten Audi A6 (327 mot 263) och var klart större än Volvo S80 (bara 88 sålda bilar).

De bilar vi ser nu – och under 2011 – har alla utvecklats när Saab var en del av General Motors. Nya 9-5, 9-4X (kommer i augusti) och framför allt 9-5 Sport Combi (börjar levereras i juni, men kan beställas redan i mars) har självfallet sina styrkor, men lider också av en del kompromisser.

Bilreportrar runt om i världen – senast i New York Times – påpekar att nya 9-5 trots allt är en Buick La Crosse under den förvisso, vackert böjda plåten.

Den första "Saab-Saab", som Victor Muller kallar den är nästa generation av 9-3, som lanseras hösten 2012.

► Fortsättning på nästa uppslag



SAMSPELTA. "Både Victor och jag har en otrolig respekt för varandra. Vi är båda väldigt prestigelösa och vi kan ha en konstruktiv diskussion om vad som är bäst för Saab", säger Jan Åke Jonsson.



HÖG NÄRVARO. "Korttidsfrånvaron är under 2 procent. På 1980-talet kunde den ligga på 20 procent. Det var eländigt, det gick inte att köra fabriken då", säger fabrikschefen Gunnar Brunius.



VISIONÄR. "Vi har ett nybilsår, 2011, som blir det tyngsta och mest intensiva någonsin i Saabs h

► Fortsättning från föregående uppslag

General Motors planerade att tekniskt basera nya 9-3 på den så kallade Delta-bottenplattan, som ligger till grund för nya Opel Astra – men också 27 andra modeller. Det betyder självfallet massor av kompromisser, och när Saab åkte ut från sin amerikanska ägare beslutades i stället att utveckla en egen bottenplatta, baserad på Epsilon 1 som utgör bas för nuvarande 9-3.

Bottenplattan döptes till Phoenix, gissningsvis efter den mytiska fågel som ständigt återföddes ur sin egen aska.

Exakta uppgifter om nya 9-3 har inte läckt ut, men den torde bli ungefär lika stor som dagens modell.

Ny design på rekordtid

Tekniskt blir nya 9-3 avancerad. DI har tidigare berättat om den fyrhjulsdraft som utvecklas i samarbete med GM-avknoppade American Axle, med en förbränningsmotor fram och två elmotorer placerade i bakaxeln. Den ena driver bilen, den andra fördelar drivkraften mellan hjulparen. Trots fyrhjulsdraft ska koldioxidutsläppen komma ned långt under miljöbilsgränsen 120 gram/km.

Just nu läggs det sista arbetet på bilens utseende.

Om en månad "frysas" designen, som det heter på bilspråk.

Jobbet har gjorts i rekordfart.

Den nya designchefen Jason Castriota startade jobbet efter den andra pressdagen på bilsalongen i Genève i mars, sedan han träffat Victor Muller och Jan Åke Jonsson. De var missnöjda med det förslag som arbetats fram under GM-tiden.

Mer dramatiskt utseende

Castriota jobbade tio år hos italienska Bertone och Pininfarina och har sportbilar som Maserati Gran Turismo och Ferrari 599 Fiorano på sitt samvete. Han startade sedan sitt eget designkontor i New York, men en vecka per månad i det högst oansenliga designcentret intill fabriken i Trollhättan, ungefär så långt från Manhattan man kan komma.

Målet var att ge nya Saab 9-3 ett mer dramatiskt utseende.

"Jag ville ge bilen en "jet on the road aesthetic" (fritt översatt, estetiken av ett jetplan på vägen), plocka fram rötterna från flyget, ta tillbaka droppformen från de tidiga modellerna".

Jason Castriota har fyra av sina medarbetare ständigt på plats i Trollhättan, men Victor Muller avslöjar ett något okonventionellt arbetsätt:

"Raul, som ritat på bilen, sitter i Santiago de Chile, Jason i New York och jag hemma. Vi är alla uppkopplade och kan gå in och göra ändringar på samma datorsimulerade modell. Sedan sitter vi på nättarna, timme efter timme, och funderar ut ändringar".

När nya 9-3 är klar om en månad tänker Jason Castriota ta fram en plan för alla nya Saabmodellen fram till 2020.

"Nu när den här tokiga perioden är över sätter vi i gång. Jag räknar med att vara klar till bilsalongen i Genève i mars. Då ska jag visa Victor och Jan Åke i vilken riktning designen borde gå i framtiden".

Den första modellen efter 9-3 är en hett efterlängtat mindre Saab, i samma storlek som en Mini. Dock har Saab ännu ingen finansiering för projektet, men bilens utseende verkar i stort sett klart.

"Jag har den i huvudet", säger Castriota leende.

Men först alltså nya 9-3, som självfallet ska tillverkas i Trollhättan, dit all tillverkning ska förläggas i framtiden. General Motors investerade tungt i fabriken som blev en av de bästa inom bilbjässens organisation.

68 000 bilar om året

Vi går omkring i fabriken där en press kan forma karosspålen med 7 800 tons kraft och där gamla GM-skylltar fortfarande förmanar om arbetarskyddets betydelse.

Produktiviteten är mycket bra, men inte bäst i branschen. Det tar 32 timmar att tillverka en bil här, medan de allra bästa ligger kring 24–26 timmar – men då handlar det också om tre gånger så stora volymer, något som automatiskt gynnar produktiviteten.

Kapaciteten är upp till 195 000 bilar, men

just nu körs fabriken i en takt på 68 000 bilar per år – eller 39 bilar i timmen.

För att öka produktionen krävs ett andra skift, ett beslut som många väntar på. Det skulle ge 400–500 nya jobb och Saab skulle plötsligt ha över 4 000 anställda igen – nästan lika många som när krisen slog till.

"Beslutet om ett andra skift kommer när vi ser att volymen har ett behov av det", säger Jan Åke Jonsson diplomatiskt.

Ett andra skift skulle höja takten till 56 bilar per timme och årsvolymen till runt 90 000 bilar.

Ökad trivsel

Efter den nära döden-upplevelse de anställda gick igenom är lojaliteten nu stor.

"Korttidsfrånvaron är under 2 procent. På 1980-talet kunde den ligga på 20 procent. Det var eländigt, det gick inte att köra fabriken då", säger Gunnar Brunius.

Före besöket talar vi med Bosse Carlsson på Arbetsförmedlingen i Trollhättan.

Han minns också skräckdygnet för ett år sedan då jättevarslen skulle komma och han själv skulle upprätta ett kontor inne på Saabfabriken för att ta hand om alla som skulle stå utan jobb.

"Men det kom inga varsel. Den hotande katastrofen blev aldrig av", säger han och låter fortfarande glatt överraskad.

I fjol höst var 1 200 personer arbetslösa i Trollhättan, nu är det runt 350.



historia. Det blir en chock för hela Saab-systemet", säger Saabs varumärkeschef Knut Simonsson, under DI:s besök.

FLYGANDE START. Den nya designchefen Jason Castriota startade jobbet efter den andra pressdagen på bil-salongen i Genève i mars.

"Jag ville plocka fram rötterna från flyget, ta tillbaka droppformen från de tidiga modellerna", säger han.



ÖKAD TAKT. Kapaciteten är upp till 195 000 bilar, men just nu körs fabriken i en takt på 68 000 bilar per år – eller 39 bilar i timmen.

"Jag åkte med Antonov i hans jet. Det var en av de mest tragiska resor jag har gjort. Vi var så trötta, som slagna hundar. Men när jag vaknade nästa morgon insåg jag att jag lovat Jan Åke och alla här att göra allt för att rädda Saab."

VICTOR MULLER, VD FÖR SPYKER

Saab tog tillbaka cirka 400 av de 700 som varslades när krisen slog till.

"Man ska också komma ihåg att om Saab anställer fyra personer, så anställer Lear Seating en. Det är så ringarna på vattnet från Saabfabriken ser ut", säger Bosse Carlsson.

Vi ska snart lämna fabriken i Trollhättan. Det mörknar utanför, det är kallt, snöigt och ser egentligen ut precis som i fjol.

En skillnad är förstås att fabriksporten inte är belamrad med tv-kanalernas sändarbussar, huttrande reportrar och fotografer, beredda att överfalla nedslagna arbetare med

den närmast förolämpande frågan om hur det känns nu.

Jan Åke Jonsson måste lomma i väg till ett ledningsgruppsmöte, men Victor Muller stannar några minuter.

De är verkligen som natt och dag, varandras motpoler.

Hur kan ni jobba ihop?

"Både Victor och jag har en otrolig respekt för varandra. Vi är båda väldigt prestigelösa och vi kan ha en konstruktiv diskussion om vad som är bäst för Saab. Det är inte en fråga om vem som har rätt eller fel. Vi har också

hittat våra roller. Han låter mig köra bolaget, sedan tar han vissa frågor som han tycker är roliga".

Men han springer inte, som du, maraton?

"Nä, han tycker jag är knas som håller på med det."

Vi frågar Victor Muller om hans känslor den där fredagen den 18 december för ett år sedan.

Vägrade att ge upp

"Det började redan dagen innan, på kvällen. Jag blev uppringd av Scott Mackie på GM som förklarade att det inte kunde bli någon affär och att Saab skulle likvideras. Jag fick ingen förklaring. Det kom som en blix från en klar himmel!"

Vad tänkte du?

"Misstroende."

Och sedan?

"Jag bestämde mig direkt för att åka upp morgonen därpå och ringde då till Mackie från Amsterdams flygplats. Jag skrek och bråkade och hotade honom: Våga inte göra något innan jag är i Stockholm. Flygresan till Stockholm var den längsta jag någonsin varit med om. Det kändes som den tog 24 timmar."

I Stockholm träffade Victor Muller GM:s chefsförhandlare Enrico Digirolamo, som förklarade att man avsåg att gå ut med en pressrelease om att Saab Automobile skulle avvecklas.

"Jag var så arg. Jag har aldrig varit så arg i hela mitt liv. Jag tappade nästan kontrollen".

Men det har du väl gjort förut?

"Ja, jag var ännu värre när jag var yngre. Då gick jag ofta med ena handen i bandaget för att jag i ilska slog till olika saker".

Men vad tänkte du? GM:s beslut var ju definitivt?

"Åh, vad är definitivt? De trodde att det var definitivt".

Du åkte hem?

"Jag åkte med Antonov i hans jet. Det var en av de mest tragiska resor jag har gjort. Vi var så trötta, som slagna hundar. Men när jag vaknade nästa morgon insåg jag att jag hade lovat Jan Åke och alla här att göra allt för att rädda Saab."

"Jag kunde bara inte godta GM:s besked. Jag utfärdade ett nytt pressmeddelande, att Spyker skulle komma med ännu ett bud på Saab och ringde sedan Antonov och förklarade att det enda sättet att rädda affären var att jag köpte ut honom".

Vad var det egentligen som drev dig?

Victor Muller slår på nytt ut med armen, in mot fabriken där det enda skiftet nu börjar gå mot kväll.

"Men titta! Hur kan någon låta detta gå under!?"

Och hur känns det nu?

"Jag är glad att vi fortsatte att kämpa, att vi inte gav upp. Annars hade det varit tennisplaner här i dag". □