



Svenska BergsmannaFöreningen

SOMMARBLADET • Årgång LXXVII 2020



Elisabeth Nilsson. Bergsingenjör, tekn.dr. h.c., f.d. landshövding i Östergötland.
Foto: Göran Billeson



Svenska BergsmannaFöreningen

SOMMARBLADET • Årgång LXXVIII 2020

Redaktören har ordet



Elisabeth Torsner

Vinterbladet 2020 orsakade inga konvulsioner över det elektroniska formatet. Tvärtom faktiskt, fick vi flera uppskattande kommentarer. Så styrelsen tycker att det kan vara värt att fortsätta elektroniskt.

Det sista vi hann med innan Covid-19 - influensan slog till var Operabesöket, se sidan 63. Därefter har hela våren 2020 varit elektronisk!

Årsmötet gick av stapeln 27 mars per videokonferens, men utan föredrag eller middag! Årsmötets föredrag om aluminium kunde vi avnjuta den 17 juni, också per video. Med lite försnack, men naturligtvis utan drink eller middag. Vi har enbart haft elektroniska styrelsemöten. Våra nya Kretsråd har ännu inte kunnat arrangera något intressant i sina distrikt!

Nu har styrelsen beslutat att ställa in årets Bergsvaganza i augusti och septembermötet på Jernkontoret! Och mottagningen av årets nya teknologer som brukar ske vid terminsstarten är framflyttad till någon gång i höst.

Men Bergsmannagolfen går av stapeln den 5 - 6 september på Vidbynäs, i Nykvarn, söder om Mälaren, se sidan 66. Sista anmälningdag är 20 juli.

Här finns nu ett uppdämt behov att träffas!

Vi har bokat Richard Strauss "Salome" på Oper-

an lördagen den 27 februari 2021. Hur många biljetter vi kan få är ännu höljt i dunkel. Vi återkommer med besked.

Istället får ni försöka nöja er med Sommarbladet. Det blir ett porträtt av Elisabeth Nilsson, föreningens andra landshövding. En lång artikel om svenskt rostfritt stål av Per Molin. Och en tankeväckande rapport från bessemertillverkning i Västerbotten år 1862. Hade den lyckats också ekonomiskt, då hade Stålsveriges geografi sannolikt sett annorlunda ut!

Ha en skön sommar!

En riktigt trevlig läsning önskar
Elisabeth Torsner

Innehåll

SBF- Redaktören har ordet.....	1
SBF- Ordföranden har ordet	2
Elisabeth Nilsson.....	4
Den rostfria stålindustrin efter 2:a världskriget	7
Sävenäs och Bessemerstålet	59
Operan Carmen	63
Bergsmannagolfen	66
Styrelsen för Svenska Bergsmannaföreningen 2020.....	67



Svenska BergsmannaFöreningen

Ordföranden har ordet • Västerås den 13/6 - 2020

Kära medlemmar i Svenska Bergsmannaföreningen!

Vi har upplevt en inledning på det nya året som vi inte kunnat föreställa oss. Corona- pandemin har gjort att vi har varit begränsade i vårt umgänge och i våra aktiviteter. SBF som förening har naturligtvis också påverkats av denna situation. Samtliga våra evenemang under våren har ställts in, eller genomförts i reducerad form.

Nu har vi inte suttit helt sysslolösa i väntan på bättre tider, utan det är många personer som har planerat och arbetat med att skapa värde för föreningens medlemmar. Vår redaktör Elisabeth Torsner har tagit fram det Sommarblad ni nu håller i era händer. Under normala omständigheter är det ett omfattande och tidskrävande arbete och speciellt nu, då det inte varit så enkelt att ordna intervjuer mm. Nu kan vi alla ta del av Elisabeths fantastiska arbete och njuta av ett innehållsrikt medlemsblad med omkring 80 sidor av intressant läsning.

Kretsarna är ryggraden i föreningens evenemangsverksamhet. Vi kommer nu att anpassa oss till rådande läge och erbjuda nya former för våra uppskattade föredrag. När ni läser detta brev har Östkretsen just genomfört en första digital Bergsmansafton, där Freddy Leijon från Hydro Extruded Solutions AB har delat med sig av sin om-

fattande kunskap kring aluminium och dess legeringar. Östkretsen vilar inte på lagrarna utan Ulla Backlund med kollegor håller redan på att planera ytterligare en digital Bergsmansafton som är tänkt att äga rum den 18, eller eventuellt den 16/9, så gör en notering om detta i era kalendrar. Denna Bergsmansafton ersätter då den inställda Jernkontorsafton som ni redan fått meddelande om via e-post.

Operan har öppnat upp för bokningar igen och föreningens opera-expert Paola Zetterberg- Eriksson har lyckats boka biljetter till operan Salome av Richard Strauss. Håll ett öga på föreningens hemsida och våra e-postutskick, så att ni inte missar detta tillfälle, att bekanta er med effekterna av girighet, besatthet och förödande åtrå!

Vår hemsida har uppdaterats med ett arkiv, där ni nu finner äldre publikationer från föreningen. Kanske något att botanisera i när vi tillbringar mer tid i våra hem. Arkivet har nu utökats med de tillgängliga digitala utgåvorna av Bergsmannen. Som ni vet finns hemsidan på länken: <https://www.bergsmannaforeningen.se>. På hemsidan kan ni också läsa om årets upplaga av Bergsmannagolfen som kommer att äga rum den 5/9 på Vidbynäs golfbana utanför Nykvarn.

Vår föreningskollega, Värmländska Bergsmannaföreningen, har beslutat att avveckla verksamheten och kommer att donera sina kvarstående medel till Bergsskolan i Filipstad. Det är flera i SBFs medlemskrets som varit medlemmar i båda föreningarna sedan tidigare, men det finns också de som enbart varit medlemmar i Värmländska Bergsmannaföreningen. SBF erbjuder nu dessa personer medlemskap i vår förening. Jag vill å SBFs vägnar varmt välkomna våra värmländska kollegor till Svenska Bergsmannaföreningen!

Slutligen vill jag påminna om föreningens ordförande emeritus, Rutger Gyllenram, som har erbjudit sig att förmedla kontakt mellan de medlemmar som frivilligt önskar hjälpa personer i medlemskretsen och de medlemmar som önskar hjälp med något. Ni, som önskar komma i kontakt med Rutger, gör det enklast via nedanstående kontaktinformation:

**Svenska Bergsmannaföreningens
kamratstöd**
med anledning av coronapandemin

Kontakta oss om du behöver stöd
eller vill hjälpa till.

Koordinator: Rutger Gyllenram
Tel 0708-665770 (lättast anträffbar
helger och efter kl 18.00)

email: SBF.Corona@gmail.com

Skriv en rad till Rutger, så kommer han att göra sitt bästa för att förmedla kontakt mellan de som behöver hjälp och de som är frivilliga att ge hjälp.

Kom ihåg att vi vid alla Föreningens evenemang och aktiviteter alltid följer de regler och instruktioner som FHM utfärdar, se länk: www.folkhalsomyndigheten.se

Förhoppningsvis kommer vi under hösten att gradvis kunna återgå till mer normala umgängesformer. Sedan kommer vi som förening, likväl som samhället i stort, att långsiktigt påverkas av dagens situation. En sådan förändring är troligen att vi kommer att ha ett mer varierat utbud av olika mötesformer för våra evenemang.

Till dess önskar jag er alla en trevlig och avkopplande sommar!

Er ordförande



Peter Samuelsson



Elisabeth Nilsson
Foto: Göran Billeson

Elisabeth Nilsson

Intervjuad av Elisabeth Torsner

Elisabeth Nilsson är den andra bergsingenjören någonsin som blivit landshövding. Efter en lång karriär inom industrien var hon landshövding i Östergötland 2010–2018, då hon avgick. Därefter ledde hon en stor statlig utredning, Näringslivets roll i totalförsvaret, som överlämnades till försvarsministern i december 2019. Hon var också ordförande för ett projekt på IVA Vägval för klimatet. Den rapporten presenterades våren 2020. Hon sitter i ett antal styrelser, både betalda uppdrag liksom ideella.

Det är första dagen på den riktiga sommaren. Men Elisabeth och jag har stämt träff per videokonferens, så vi sitter inomhus.

Elisabeth är född och upp vuxen i Sören, en liten by utanför Kalix. Idag har byn minde än 100 invånare, men hennes bror med fru och andra släktingar bor kvar. Hon gick på gymnasiet i Kalix och att studera vidare var självklart. Hennes föräldrar sa, att hon fick välja själv vad hon ville göra efter gymnasiet. Hon var road av naturvetenskapliga ämnen och funderade allvarligt på Industriell Ekonomi i Linköping.

Hur kom du på tanken att läsa Geoteknik?

Jo, det kom en entusiastisk LTH-student till gymnasiet i Kalix och ville värva alla till den spritt nya Högskolan i Luleå. Elisabeth fick en bild av att gå i skogen och leta malm och den gillade hon. Studenten delade ut en broschyr med rubriken ”Att kunna bli ingenjör utan att kunna mycket om mopeder”. Det tyckte hon passade bra. Hon sökte och kom in. Då 1972, var Geoteknologi precis nystartat. De var 50 teknologer på Geoteknologi och bara två tjejer. Hon tycker, att de båda var ytterst välkomna.

Varför skall man bli ingenjör?

Det innebär möjligheten att skapa något inom ett brett spektrum av frågor. Det innebär också att få jobba med människor för att åstadkomma någonting. Men, man måste kunna stå pall när det är krävande tider. Största nyttan i miljöfrågor gör du som ingenjör. Numera är miljön alltid

aktuell, men då under hennes studietid, var attityden ”inte befrämjande för karriären”. Elisabeth kommer ihåg ett studiebesök hos Boliden, Rönnskärswerken 1973 när det smakade svavel i luften. Och fick svaret ”ingen fara”. Nu har alla företag en helt annan inställning. Och nu är Elisabeth styrelseledamot i Boliden.

Att vara kvinnlig chef

Att vara kvinnlig chef är **inte** svårare än att vara man och chef. I början är det faktiskt svårt för alla. Skall man vara chef, måste man acceptera visst motstånd.

Det positiva är att man som chef har både mandat och förpliktigande att förändra. Världen förändras och man har möjlighet att påverka. Det roligaste är, att man kan påverka riktningen framåt. Initiativets makt är stor. Jag upplevde att det var mycket lättare att få gehör för olika idéer när jag fick mitt första chefsjobb.

Det är en förändrad värld idag jämfört med 1976 när Elisabeth gick ut. Att män hellre väljer män som medarbetare är inte längre sant. Kvinnor har idag samma karriärmöjligheter som män, så var det nog inte alltid förr.

Första anställningen

Elisabeth gick ut 1976 och fick anställning på NJA i Luleå. Samma år beslutades att det stora projektet Stålverk 80 inte skulle gå vidare. Det var ett genomgripande ekonomiskt beslut, som berörde många anställningsmässigt. Men det berörde inte Elisabeths arbetsområde som var restprodukter från masugn och LD-konverter.

Efter ett år gick hon över till eldfasta produkter. De här två åren var hon väldigt mycket ute i driften med uppföljningar, med oregelbundna och ofta sena arbetstider.

Åter till högskolan

Professor Eric Forssberg på Mineralogi lockade henne tillbaka till Högskolan som e.o.universitetslektor 1978 – 1982. Så hon var inte med om omställningen av NJA till en del av SSAB.

Tillbaka på SSAB i Luleå

Efter fyra år lockades Elisabeth tillbaka till ett ombildat SSAB med ett jobb på kvalitetsutveckling och teknisk kundservice. Där lärde hon sig att möta organisationen även efter ett misslyckat försök, att inte ursäkta sig, och att inte visa sig feg. 1985, efter tre år, fick hon frågan om att bli chef för Billetsjutningen i Luleå. Hon var 32 år och det var första chefsjobbet. Efter två veckors tvekan sa hon ja. Jobbet blev slitsamt och det blev många sena kvällar på järnverket, men det var samtidigt mycket intressant, lärorikt och utvecklande. Det blev en stor uppmärksamhet, både på järnverket och i staden, med en massa tidningsintervjuer. Därefter blev hon chef för slabsproduktionen.

SSAB Oxelösund

1991 flyttade hon till Oxelösund till ett liknande, men mycket större jobb, som chef för Oxelösunds Ämnesproduktion, dvs steget efter Metallurgin. Därefter blev hon chef för avdelning Miljö och Hälsa och fick goda insikter om både arbete med yttre miljö liksom arbetsmiljö.

Innan flytten gick hon en chefskurs på IFL och där träffade hon en kurskamrat, sin nuvarande man, Arne Andersson.

Därefter blev hon chef för Merox, ett bolag för återvinning av fallande skrot, slagg och andra restprodukter. Det var enda gången hon själv sa att "det här jobbet skulle jag vilja ha". Merox var en firma i firman, liten, men med fullt ansvar och utbyggd organisation. Det var lärorikt och stimulerande.

År 2002 - 2005 var hon chef för Metallurgin i Oxelösund och ingick i platsledningen. Hennes

ansvarsområde började med koksverket, som var gammalt redan då, över masugnar, stålverkets LD-konverter till och med stränggjutningen. Det var mycket folk och stora värden som hanterades. Mycket utveckling och diskussioner om investeringar, bl.a. rörande energifrågor.

VD Jernkontoret

Elisabeth blev VD för Jernkontoret 2005. Hon kände direkt att "Det här är verkligen mitt jobb". Det handlade om påverkan, allt från lobbying, utbildning, forskning, och miljöfrågor. Mycket stimulerande!

2007 blev hon ledamot av Ingenjörsvetenskapsakademien.

2007 inbjöds att vara medlem i regeringens Globaliseringsråd. Det bestod av ett antal ministrar, viktiga företagsledare, ordföranden för fackförbunden Saco, TCO, och LO. Där satt även rektorerna för KI och Chalmers, totalt ca 25 ledamöter. Slutrapporten kom 2009 och syftet var att ge råd till regeringen i frågor rörande globaliseringen. Regeringen "fick syn på henne" och under en bilfärd till Sandviken fick hon frågan telefonledes från Dan Eriksson, Mats Odells statssekreterare, om hon kunde tänka sig bli landshövding i Östergötland! De var inte ensamma i bilen. Och hon behövde prata med Arne! Arnes svar var, att eftersom det inte handlade om Norrbotten (för kallt), så gick det bra. Östergötland är ett starkt industrilän med ett flertal stora industriföretag och många inom IT, telekom mfl.

Landshövding i Östergötland

Hon blev utnämnd i mars och tillträdde 7 juni 2010 och avgick 31 augusti 2018. Det innebar att hon blev en offentlig person. Väldigt skojigt, säger hon så här i efterhand om sin tid som landshövding.

Landshövdingen är regeringens ställföreträdare i länet. I praktiken chef för Länsstyrelsen. Hon kom till oss på Bergsmannaföreningen en aprilkväll 2016 och berättade om vad hon gjorde. Då, strax efter skogsbränderna 2015 i östra Västmanland och ännu senare 2018

i Ljungans dalgång handlade det mycket om brandförsvar, som hon regelbundet tränade sin organisation i att hantera. I övrigt handhar länsstyrelsen ett 20-tal olika områden, bl.a.:

- Lantbruk
- Kulturmiljö
- Naturvård
- Integration
- Krishantering
- Viltförvaltning
- Regional planering
- Djurskydd
- Miljöskydd
- Folkhälsofrågor
- Juridik
- Sociala frågor
- Totalförsvar

Hon införde *Industridagen Östergötland* med start 2013, då tillsammans med SAAB. Industridagen hålls därefter vartannat år. Industridagen är ett unikt koncept som syftar till kompetensutveckling. Man utbildade lärare för att locka elever till teknisk utbildning. Det hade mycket bra effekt på vissa skolor.

Hon bidrog till att regeringen tillsatte en utredning om Industribuller, viktigt för både SAAB och kommunen med flygbuller.

Hon bjöd in ambassadörer och hade gott samarbete med Linköpings Universitet, Handelskammaren, Business Sweden m. fl. för att främja utveckling och affärer.

Kulturella insatser. Musikutbildningen vid Vadstena Folkhögskola drevs av Linköpings stift och skulle läggas ner. Hon lyckades hejda förloppet genom att övertyga Stiftet att hålla på ett tag

till – tills dess att en ny huvudman tog ansvar för utbildningen. Nu är den en del av Folkuniversitetet.

2016 blev hon utnämnd till hedersdoktor vid Luleå Tekniska Universitet. Tekn.dr.h.c.

6 juni 2020 förlänades hon Konungens medalj av 12:e storleken i Serafimerordens band! Det finaste man kan få!

Fortsatta jobb

Efter pensioneringen augusti 2018 flyttade Arne och hon tillbaka till Nyköping. Men hon fortsatte att jobba:

Hon är bl.a. ledamot i Bolidens styrelse, är ordförande i KK-stiftelsen (löntagarfondernas arvtagare) som delar ut 400 – 500 milj kronor per år till forskning och för kompetensförsörjning, ledamot i Exportkreditnämnden EKN:s styrelse och ordförande i forskning och innovationsprogrammet Triple F (Fossil Free Freight). Hon sitter också i styrelsen för Hanaholmen, ett kulturcentrum för Sverige och Finland samt i samarbetsfonden Sverige – Estland.

Ideella uppdrag har hon som ordförande för Vadstena akademien, Scandinavian Japan Sasaki foundation, Allmänna försvarsföreningen och Sörmlandsleden. Fullt upp med andra ord!



Foto: Göran Wallgren

Per Molin.

Den rostfria stålindustrin efter 2:a världskriget

En vision med många länkar -
Det Rostfria Svenska Bolaget - blev verklighet

Per Molin

1. Jernkontoret och Bruken

”Jernkontoret grundades 1747 och ägs sen dess av de svenska stålföretagen. Jernkontoret företräder stålföretagen i frågor som berör handelspolitik, forskning och utbildning, energi och miljö samt skatter och avgifter. Jernkontoret leder den gemensamma nordiska stålforskningen. Dessutom utarbetar Jernkontoret branschstatistik och bedriver bergshistorisk forskning”.

Jernkontoret är ej en Arbetsgivarorganisation.

”Jernkontoret är en för Sverige egendomlig penninginstitution med uppgift att ursprungligen bistå sina delägare under dåliga konjunkurer samt även i allmänhet genom understöd och uppmuntran verka för järnhanteringens främjande.”

(Statistiska centralbyrån 1901)

”Är det något historien lärt oss, så är det att gruv-, stål- och metallindustrin oupphörligt varit utsatt för en stor påverkan av omvärlden på både gott och ont. Gruv-, stål- och metallindustrin har varit utsatt för ett omvandlingstryck som varit så stort att en förändring framstått som önskvärd eller nödvändig.” (Sveriges Nationalatlas)

Utdrag från protokoll från S:t Örjens stämma 3/9 1965 i Avesta där VD Lars Edlund gav följande översikt avseende Avesta Jernverk AB. *”Mot att Avesta tidigare spelade roll i ordning kyrkan, bebyggelsen och sist verket, kom järnverket och i och med det rostfria stålets inträde på 1920-talet att sättas i främsta rummet, har det rostfria stålet blivit järnverkets signum. Under de framsynta ägarnas ledning har verkets tillverkning och kapacitet starkt ökat och den nuvarande produktionen är nu fem gånger större än på 1950-talet. Verket har hel- eller delägda kraftverk, egna järnmalmstillgångar i Bergslagen, och en molybdenfyndighet i Norge, en god och för-*

nämlig arbetarstam. För utvecklingen svarar eget laboratorium och Axel Johnsons forskningsstiftelse i Nynäshamn.

(Ett personligt observandum: När jag tog över fanns bergsingenjören Axel Ax:son Johnsons rum kvar på Forskningsenheten i Avesta, orört).

Vid efterföljande Gillessamkväm vände sig St.Å.M Storålderman, till Axel Ax:son Johnson och erinrade om den historiska utvecklingen av järnhanteringen och järnverket i Avesta där vi genom dagens redogörelser fått följa företagets utveckling från ett järnverk till myntverk och sedermera till ett stålverk och hur vi blivit imponerade över vad som vuxit fram från den tid då nuvarande ledarens farfar övertog verket till dagens verk.”

Avesta är/var ett Brukssamhälle. Enligt Wikipedia: *”ett mindre samhälle i anslutning till industri och tanken bakom samhället var att företaget, bruket ville ha en dominerande ställning”.*

2. Per Molin

Jag lämnade mitt arbete som VD för Avesta Sheffield 1997 och hade då arbetat inom den svenska och internationella stålindustrin i företag som Söderfors, Björneborg, Norrbottens Järnverk (idag SSAB), Degerfors (då en division inom Uddeholm AB), Nyby-Uddeholm, Avesta (Nyby Uddeholm köptes upp av Avesta 1984) och slutligen Avesta-Sheffield AB och jag har som konsult och ”debattör” haft och har ett fortsatt engagemang för stålindustrins utveckling och Sveriges konkurrenskraft på en global marknad. Artikeln utgår från mina personliga erfarenheter av och synpunkter kring omvandlingen av stålindustrin under 6 decennier, samt några avslutande förslag kring åtgärder som krävs för att den

svenska rostfria stålindustrin ska utvecklas och fortsätta vara internationellt konkurrenskraftig.

3. Förändringar i Europa: Uppbyggnad av industrin, med statliga pengar

Ett politiskt beslut beträffande återuppbyggnaden av Europa (Marshallhjälpen etc) och dess Kol och Stålindustri var bildandet av Kol och Stålunionen. Det var ett överstatligt sätt för att bl.a. få ett grepp på krigsmaterialindustriutvecklingen och det "fredsprojekt" som senare blev grunden för EU. 18 april 1951 undertecknade sex europeiska stater pakten om bildandet av den europeiska stål- och kolunionen. Idag har EU 28 medlemmar och 27 efter Brexit, och flera sökande länder i "kön".

En annan åtgärd var att bilda CECA för att medlemsländer skulle "få" en gemensam yttre tullmur. Internationellt investerades – med statlig finansiering i ståltillverkning – i stort sett i alla europeiska länder, men inte i Sverige. Intresset för att investera i rostfri produktion var tydlig, eftersom rostfritt var ett område med mycket god tillväxt. I Sverige fanns flera parallella skeenden, som innebar strukturella förändringar genom investeringar i integration både framåt och bakåt. Exempel är: ASEA Surahammar, SKF, SKF Stål, Avestas köp av Mo-gruvan Knaben i Norge, Sandvik i Yxsjöberg.

Statliga massiva satsningar i Europa gjordes under årtionden inom rostfritt t.ex. Terni Italien, ALZ Belgien, Outokumpu Finland, Ugine Frankrike, Acerinox Spanien och inom handelsstål FoS i Frankrike, Taranto i Italien och Redcar i Storbritannien.

Ur svensk rostfri synpunkt innebar dessa satsningar att det utomlands byggdes upp anläggningar med modern, dvs effektiv teknik och med en finansiering som var uttalat gynnsam och med låga avkastningskrav. De svenska anläggningarna var vid jämförelse små och trots löpande investeringar inte i nivå kostnadsmässigt och avkastningskraven radikalt annorlunda. De rostfria kostnadsmässigt effektiva "nykomlingarna" var orienterade till volymprodukter i första hand, dvs bandvalsat material i austenitiska och ferritiska kvaliteter. De svenska företagen sökte sig till

nischorienterad tillverkning, där en etablerad marknadsföringsresurs gav möjlighet till en offensiv prissättning.

4. Personlig bakgrund

4.1 Söderfors

När jag, född i Bofors, efter mitt ex-jobb, blev färdig på KTH Bm 1962, började jag på Söderfors bruk – en dotter till STORA. Mitt arbete var – enligt anställningsintervjun 1962 – att arbeta som "troubleshooter" i den (efter styckeplåtsperioden) förändring till den nya strukturen för den rostfria kallvalsade tillverkningen i Söderfors: den bandvalsade strukturen.

Detta innebar flödet från stålverk med göt-gjutning, varmtransport av göt till Domnarvet – storasyster inom STORA – för götvalsning, slipning av slabs, varmbandvalsning och transport till Söderfors; kvalitetskontroll av banden för vidareförädling till max 1524 mm, 60 tum, bredd kallvalsade band.

I Söderfors skulle band glödgas, betas och vid behov fläckslipas inför kallvalsning i ett kvartovalsverk. Efter kallvalsning – ibland 2 ggr – skedde glödgning, betning och kantskärning samt eventuell uppklippning till plåt inför leverans. Mitt kvalitetsuppföljningsarbete från stålverk till leveransfärdigt material övergick med stöd av min chef i Söderfors – Petrus Björklund – till att väsentligen syssla med process och produktutveckling utefter den dåvarande – de många stegen – värdekedjan, ett fantastiskt jobb för en nyutexaminerad. I detta arbete, som jag hade i 3 år, träffade jag Sture Svensson – då chef för varmbandvalsningsavsnittet i Domnarvet – som fick en helt avgörande betydelse för vad jag skulle göra framgent. Ett exempel som präglade mig var en sen middag, efter en rostfri valsning i det "nya" varmbandverket, när jag lyssnade på en misslynt Sture som svarade på min fråga varför han var så upprörd och förbannad? Han svarade: "*Vi svenska stålföretag har för små volymer i vår produktion av långa produkter*". När jag försökte göra ett produktbyte för rostfri stång med UHB (Uddeholm) var svaret "*Nej det här klarar vi utan en strukturell förändring*". Sture sa: "*Vi i Sverige måste inse betydelsen av den stora förändring som är på gång i Europa med nya, moderna och volym-*

orienterade anläggningar inom alla områden". Sture var ett kraftpaket som gav mig utrymme – även i Domnarvet – för utvecklingsarbete utefter värdekedjan. För en nyutbildad en idealisk 3-årsperiod för rostfri kunskapsutveckling. Jag förstod, med Sture som förebild: *"A desk is a dangerous place to see the world"*.

Första länken i en kedja och en början att utveckla en vision.

Mitt arbete innebar att jag 2 ggr/v skulle pendla till Domnarvet. Första dagen, när jag som anställd skulle besöka Domnarvet, kom jag ut i varmbandverkets stora hall. Med stora förvånade ögon såg jag ett 1150 grader varmt 12 tons slabs komma ut ur genomskjutningsugnen som försörjde bandverket. Slabset lade sig på tvären och blockerade hela verksamheten och Kaos utbröt. Valsverkschefen Per Hamrin kom rusande och fick syn på mig och utbrast: *"Varför står Du här!! Gör något nu"*. Vid detta mitt första besök hade jag slips och klubbjacka. Efter detta första möte blev Per och jag goda "yrkesbröder".

Chef för alla varmvalsverken var Sture Svensson. I mitt arbete ingick, utöver "kontroll", att söka utveckla varmbandvalsningen av rostfria band. Jag arbetade i praktiken åt Sture. Han blev för mig en avgörande person och "mentor" för min utveckling. Jag var nygift med Kerstin. Jag blev en dag kallad till Sture på hans kontor vilket indikerade att här var det allvar. Alla övriga möten skedde ute i valsverkshallen. Han gick direkt på mig om att Stora/Domnarvet tecknat ett avtal med stålföretaget Halyvourgiki Grekland om att sälja "igångkörningshjälp" avseende deras under byggande varande varmbandverk. Erbjudandet Sture gav till mig innebar att arbeta i Europa med ett kvalificerat uppdrag – att som anställd inom Stora under 3 år arbeta i Grekland med igångkörning av ett varmbandprojekt. Goda villkor! Efter en "äventyrsdiskussion" inom familjen talade jag ett antal gånger med ägaren av företaget och kom överens om hela paketet inklusive ett gediget hus för oss eftersom Kerstin var gravid. Flygbiljetter inköptes, samtal i Söderfors avklarades, dvs att efterföljande vecka skulle vi flytta

Stainless Steels											TABLE 2																							
Rostbeständiger Stahl – Acier inoxydable – Aceros inoxidable																																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	27	28	29	30	31	32			
	Avesta	Björnsborg	Bofors	Bosch	Domnarvet	Fagersta	Ferrugine	Göteborg	Grängsberg C.	Grängsberg	Grängsberg	Grängsberg	Grängsberg	Grängsberg	Grängsberg	Grängsberg	Grängsberg	Grängsberg	Grängsberg	Grängsberg	Grängsberg	Grängsberg	Grängsberg	Grängsberg	Grängsberg	Grängsberg	Grängsberg	Grängsberg	Grängsberg	Grängsberg	Grängsberg			
(Stainless, acid proof and heat resisting)																																		
1. Bars																																		
a) hot rolled		•	•		•																													
b) cold finished			•		•																													
2. Bands and strips																																		
a) hot rolled					•																													
b) cold finished		•			•																													
3. Plates and sheets																																		
a) hot rolled		•			•																													
b) cold finished		•			•																													
4. Wire																																		
a) rods			•		•																													
b) cold drawn					•		•																											
5. Tubes																																		
a) seamless		•																																
b) welded		•			•																													
6. Forgings:																																		
a) hammer and press forgings		•	•																															
b) drop forgings			•																															
c) precision forgings			•																															
7. Creep resisting steels																																		
			•																															
Castings: see table 9.																																		

* Operates only outside of Europe and North America.

till Grekland. Måndag avreseveckan ringde Sture och konstaterade kort: ”*Det blir inget*”. Det blev inget samarbete med Halyvourgiko. De hade bakom ryggen på Sture rekryterat skiftgående ”valsare”. Sture konstaterade att: ”*Du återgår och fortsätter som förut*”. Vi – Kerstin och jag – hade svårt att acceptera detta besked, men väntan på vårt första barn blev en mer positiv väntan.

4.1.1. Strukturförändring.

Strukturen i Sverige splittrad med många Bruk

Från 60-talets 8 producenter eller företag med rostfri ”integrerad” tillverkning återstod Avesta och Sandvik 1997. Det fanns enligt Jernkontoret 1962 31 stålproducerande bolag – fler tillverkningsenheter än 31 – som tillverkade stål och av dessa var 8 producenter av rostfritt material, alla 8 tillverkade stång och 3 tråd. Bandvalsat material tillverkades av 6, plåt av 5, sömlösa rör av 4 och svetsade rör av 5 producenter. Denna mycket splittrade struktur med 8 producenter av stång gör att man förstår Stures misslysthet 1962. 1961 tillverkades i Sverige 740 tton ”specialstål” i legerade ställkvaliteter och 169 tton ”high carbon” stål. Dessa volymer utgjorde 26% av i Sverige tillverkad volym.

Den splittrade strukturen hade sin bakgrund i den mycket långa traditionen inom Bruksindustrin och i den tidigt exportorienterade specialstålsindustrin. I den traditionen lade alla företagen ned betydande resurser på FoU eller snarare U och F i relation till bolagens storlek. I Sverige investerades 2,5% jämfört med 1,0% i EU, detta på såväl process som produktutveckling. Kunskapsinvesteringar hade här en högre prioritet än i Europa. Kunskapsinvesteringarna i Sverige skedde inom bolagen, men också inom de för järnhanteringen viktiga utbildningsenheterna: KTH och Bergsskolan i Filipstad.

4.1.2. Exempel på svensk processutveckling

Från malm: Höganäsprocessen: Wibergprocessen, Direktreduktionsprocesserna.

Metallurgi: KALDO kolstål, CLU rostfritt stål, ASEA-SKF kvalitetsutveckling, ANSAB sömlösa

rör från pulver, Olssonprocessen stränggjutning, Direktvalsning på rostfria varmband NYBY, LD konverter för rostfritt Avesta.

Produktförnyelse: Rostfritt duplexstål, Rostfritt pulver NYBY, Osprey, WKE4 snabbstål, ASP snabbstål från pulver, Monit rostfritt Mo-stål.

Denna remarkabla utvecklingsförmåga har till del sitt ursprung i den egna organisationen och i samarbetet mellan företagen inom Jernkontoret. Med modernt språkbruk fanns ett effektivt ”cluster”. Inom såväl UHB och Sandvik, som Stora, fanns välbemannade Forskningsenheter och genom kunskapen om varandra – och mellan varandra, dvs konkurrenterna – skedde en betydande cirkulation av personal mellan företagen. Även på marknadssidan, om än i avsevärt mindre skala, fanns visst samarbete som t.ex. ASSAB, Associated Swedish Steel AB, för fjärran marknader som Japan México etc.

4.2. Avesta –

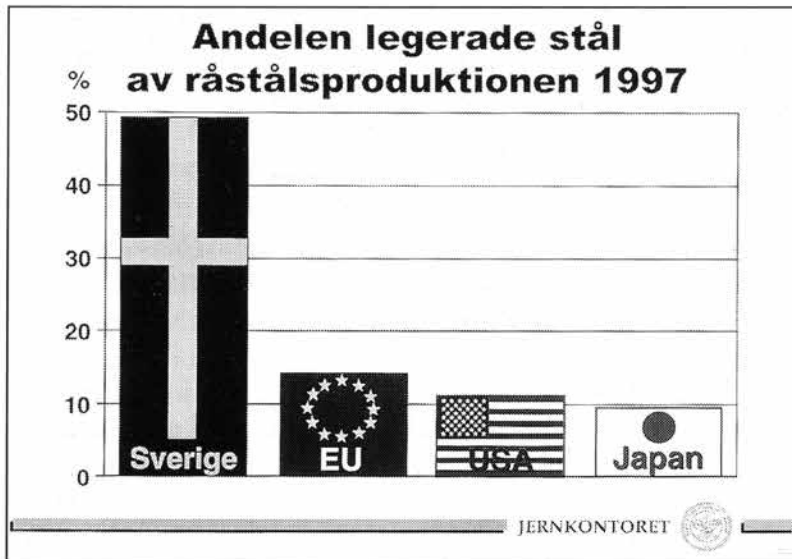
nästa länk i en kedja

När jag bytte jobb och flyttade till Avesta/Krylbo var det för att jag skulle ”lära mig” också den metallurgiska delen av tillverkningskedjan av rostfritt. I Söderfors gavs mig inte den möjligheten.

En avgörande skillnad, som jag successivt förstod betydelsen av, var att jag lämnade det ”rika” börsnoterade Stora och började arbeta i familjebolaget Avesta/Johnsson. Investeringsbesluten togs i Stockholm eftersom Avesta järnverk AB ”styrdes” via de förlagsmedel som tillhandahölls i ”Johnsonhuset”.

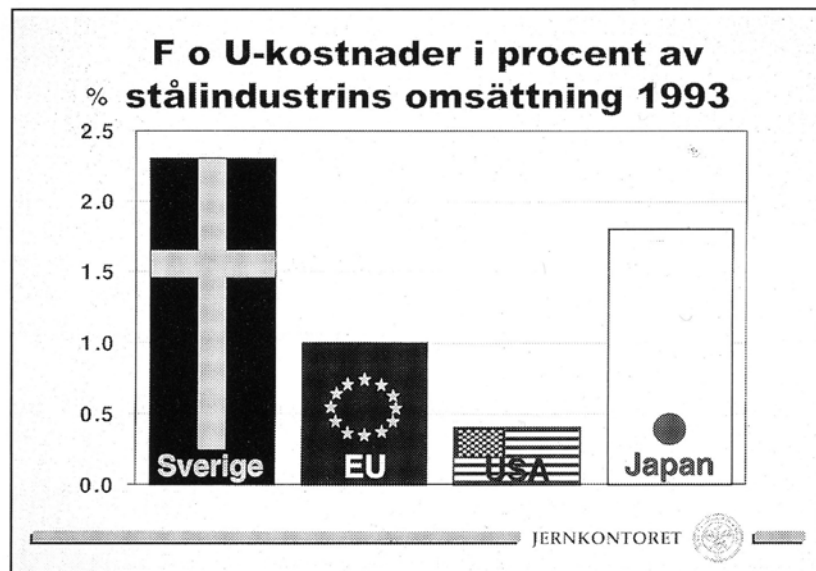
En glad överraskning för mig var, att ”Bergsingenjören” Axel Ax:son Johnson vid ett besök i USA, tecknat ett konsultavtal med bolaget AirCoAlloys. Överföringen av kunskap skulle i första steget ske genom att jag och stålverkschefen skulle tillbringa en vecka i USA med förberedda besök – transport med bolagsflyg – i AirCos enheter och av dem utvalda stålföretag. Stålverkschefen Mats Juhlin, ”golfgalen”, spelade golf så fort tillfälle gavs. Jag noterade detaljerat vid besöken, vilket gav mig en överblick av utvecklingen i USA vad avser rostfritt.

Det var en fantastisk resa med AirCos privata plan med nytt besök varje dag. Lärorikt på mer



Andelen legerade stål i procent av råstålsproduktionen 1997 i olika länder

Forskningskostnader i olika länder i procent av omsättningen



än ett sätt. Reserapport skulle vara hos "Bergsingenjören" måndag morgon 09.00 Vi återkom söndag morgon.

"Bergsingenjören" tecknade ungefär samtidigt ett avtal med professor Nick Grant MIT som innebar att han skulle tillbringa en vecka i taget, höst och vår, där samtliga processteg i förberedd form diskuterades i detalj med aktuell chef i Avestas organisation. Jag skrev vid sista tillfället en sammanfattande rapport för metallurgidelen. Efter genomgång kallades jag till Nick Grant personligen. Han erbjöd mig att komma till MIT i mer än 3 år för att doktorera. Han skulle ordna boende – 4 personer vid den tiden – och genom assistentjobb ge mig en tillräcklig, om än mager, inkomst så att vi kunde leva i Massachusetts. Resa och överflyttning i sin helhet skulle vi betala

själva. Vi hade 2 barn och Kerstin hade 10 års tidigare erfarenhet av Boston. Hon hade som AFS-stipendiat bott hos The President for Tufts University i Boston i 1 år. Allt såg perfekt ut. Dock upptäckte vi att flyttkostnaden var 48 000 Sek. Efter vända beslöt vi att inte låna dessa pengar. Vi blev kvar ett par år i Avesta.

4.2.1. En stegvis förändring inleds

Separat, vad avser utvecklingen inom rostfritt, blev Sandvik "verkstadsföretaget" Sandvik, som hade en för den rostfria industrin viktig tillverkning, men i verkstadsföretaget – mycket välskött – var den rostfria delen en "division". Man var världsledande på sömlösa rostfria rör. Företaget har valt sin egen framgångsrika väg. Dess deltagande i förändringen av den svenska

rostfria strukturen var begränsad, medan den volymmässigt avgörande delen – dominerad av ”platta”produkter – kom att ske i 4 dramatiska steg:

1. Samgående UHB rostfritt och NYBY gav NUAB 1977
2. Avesta AB bildas av Avesta Jernverks AB, NUAB och Fagersta Stainless 1984
3. Avesta AB fusioneras (köper) BritishSteel Stainless 1992
4. AvestaSheffield köps i flera steg av Outokumpu och är helt övertaget 2001.

Olönsamhet drev fram de 2 första stegen. Det 3:e steget var ett avgörande sätt för att för Avesta utveckla en större hemmamarknad. Det 4:e steget tillkom i flera steg. Genom British Steels svaghet i fusionen med Hoogovens (NL), tvingades man sälja sin enda lönsamma enhet, AvestaSheffield. Köparen Outokumpu, med en statligt styrd balansräkning, gavs då möjlighet till fortsatt expansion.

Detta förlopp – samgående och fusioner – drevs fram under trycket av globaliseringen, men i de tidiga skeendena främst på grund av nytillkommen kapacitet från de nationella bolagen i Finland, Belgien, Italien och Spanien, med deras ”krav” på marknadsandelar på den europeiska marknaden. Tillväxten var 5-6 % årligen. Den nya kapaciteten gav ett starkt pristryck, i en konjunkturcykel på 17-18 kvartal var situationen svår i den nedre delen av cykeln, dvs under 9-10 kvartal, och i övrigt var det i stort sett balans genom tillväxten på 5-6 %.

Konjunkturcykeln gav – utöver marknadstillväxten för rostfritt – ett starkt beroende av priset på råvaror. Nickel-priset var en avgörande faktor för oss. Råvaruspekulation gav ytterligare påspädning till prisvariationens storlek. Den stora variationen (i priset för rostfritt) ”styrdes” av rapporteringen i Metal Bulletin dvs priset för standardmaterialet i tjocklek 1,0 mm bredd 1250 mm och analysen AISI 304. För övriga stora ”tung” produkter, kvaliteter och kundspecifika produkter var följsamheten till denna prisbild stor.

4.3. Degerfors – Rostfritt var huvudprodukt

När vi flyttade till Bruket Degerfors (efter att ha bott i Björneborg och Luleå) – 5 personer och med ett beordrat boende i Disponentbostaden – blev jag innan jag tillträtt kallad till UHB:s vice ordförande i styrelsen för att träffa honom. Vid mötet deltog också min chef VD Gunnar Wessman. Jag informerades om att jag skulle bli ordförande i Degerfors IF:s styrelse – en legendarisk fotbollsklubb. Tord Grip med en halvtidsanställning – ”fullt betalt” i Degerfors-divisionen var rekryterad som DIF:s tränare. Hans hjälptränare var Sven-Göran ”Svennis” Erikson, senare tränare i Englands landslag. Jag konstaterade, att ordförande i styrelsen i en fotbollsklubb skulle jag inte bli, då jag var inkompetent för detta. Kompromissen med Hans Cavalli-Björkman – ordförande i MFF – blev att jag skulle bli vice ordförande i DIF och att jag på betald arbetstid skulle tillbringa mer än 1 dag i 2 välskötta klubbar. Det blev MFF och Färjestad i Karlstad. Mycket lärorikt att se hur deras ”personalrekrytering” hade utformats. Detta var ett tecken på Uddeholmsledningens intresse för bruket Degerfors.

Innan jag tillträtt hade jag begärt friheten att rekrytera min egen ledning, vilket accepterades. Jag valde att ta in hälften nya och behålla några etablerade personer från Degerfors och UHB. Från UHB kom som marknadsansvarig Axel Granered, tidigare bolagschef i Tyskland och UK, och något senare Alf Wedmalm, som ersättare och personalchef efter Bergö. Nyrekryteringen skedde i flera steg, till exempel Klemens Lundin från Odelberg och Olsson, samt Dan Östberg från Volvo.

Vi insåg tidigt – någon sådan information hade jag inte fått – att Degerforsverksamheten var gravt olönsam. Speciellt allvarig blev situationen i den nödvändiga omställningen när jag plötsligt informerades om att K. Öberg från Hagfors skulle bli stålverkschef. Han startade omgående ett projekt utan sans och vett. Han lämnade, efter att detta helt omöjliga investeringsförslag avvisats: att bygga en bloomsstränggjutmaskin för kolstål.

Den analys vi gjorde indikerade att av 1726 anställda kunde det bli kvar 1100 efter en radikal omställning med förändring av produktsortimentet i flera steg. De 8 produkter som tillverkades skulle i steg ett bli 4 och i följande steg leda fram till endast en huvudprodukt med tillväxtpotentialer, Rostfri Grovplåt, vilket innan förändringen var den volymmässigt lilla produkten på 4 tton. Den då dominerade produkten som fyllde verket var kolstålsprodukten industriplåt om 60 tton där vi konkurrerade med Oxelösund.

För att motivera personalen i detta omställningsarbete introducerade jag $R=Q \cdot A$. R är resultatet av omställningsanalysens kvalitet Q och den accept, A, förändringen fått i organisationen.

För att åstadkomma ett positivt ekonomiskt resultat dvs plus minus noll måste vi nå en minimivolym på 20 tton rostfri grovplåt i en helt kvalitetsmässigt ny rationell produktionsföljd – en linjeorientering med de anställdas stöd. En nyckel till detta var att efter valsverket och värmebehandlingen skapa en linje för blästring, betning, syning och fläckslipning och direkt därefter packning.

Vi lät till exempel varmvalsningsenheten bygga det ”nya” i lego, så att möjligheten att få accept kunde underlättas, dvs alla frågor från hela organisationen kunde ställas stående vid ”deras modell”.

En investering i en betningsanläggning var ett helt avgörande steg i omställningen. Projektet, som var på 38 Msek, var stort för en notorisk förlustenhet. Den innehöll en risk: linjen krävde en ny hittills ej använd tillämpning av betningsprocessen. Över hela världen, som i Avesta, Degerfors och Nyby skedde betning av plåt genom att plåt ställdes ner i ett betbad med fluorväte och salpetersyra. Den linje, vilket var mitt förslag, vi skulle bygga var att under stort tryck sprutbeta plåten i stående läge varefter syning och fläckslipning kunde genomföras i linje. För att få igenom investeringsförslaget i UHB:s styrelse besökte jag och Klemens Lundin finansdirektören Georg von Heijne i UHB 2 ggr.

Jag presenterade investeringsförslaget för styrelsen på Volvos Huvudkontor i Göteborg, Gunnar Engellau var ordförande. Han kunde, cancersjuk, inte delta. När jag gjort min presentation, uttalat nervös, vänder sig sittande

ordförande Ingemar Blennow till VD Wessman, som inte yttrar sig, utan sitter tyst. Efter ett nytt försök av Blennow ingriper finansdirektören von Heijne och gör en kort sammanfattning med rekommendation. Wessman fortfarande tyst. Blennow konstaterar att beslut får tas på nästa styrelsemöte. Då blev jag oförlåtligt arg och ställde mig framför denna kvalificerade styrelse och bokstavligen skällde ut dem. Jag sa bl.a: *”Hur skall jag kunna komma tillbaka till Degerfors när ett helt samhälle sitter och väntar på ett avgörande besked!?”*

Efter mitt utbrott, djupt skakad, rusade jag ut, hittade min bil och körde tveklöst fort hem till Degerfors. Väl hemkommen frågade Kerstin: *”Vad har du gjort? Lennart (vVD Christofferson) har ringt 3 ggr och frågat om du har kommit hem och han har ringt till en mack på vägen och frågat efter dig.”* Gråtfärdig ringer jag till Lennart och säger: *”Jag är hemma.”* Detta var fredag. På måndag när jag kom ner till jobbet var jag som luft i organisationen. Alla ”visste” och väntade på beskedet att jag fått sparken. Från Wessman ingen kommunikation. Onsdag förmiddag ringer plötsligt Blennow. Han säger: *”Jag ringer från Skottland. Jag spelar golf. Jag ville bara fråga hur du mår?”* Jag svarar: *”Det förstår du att jag skäms och inser att jag uppträtt som en idiot.”* Han konstaterade: *”Nu ska jag slå ut”.*

Jag hade omdöme nog att ringa Wessman och konstatera att Blennow ringt och frågat hur jag mädde. På torsdagen ”sken solen”. Man uppfattade endast mitt uppträdande som osannolikt engagerat. Wessman kommenterade aldrig händelsen och på nästa styrelsemöte godkändes denna helt avgörande investering.

4.3.1. Bethus

Kungäppet invigde det nya bethuset hösten 1977. Vid invigningen tog jag hand om Silvia och Metalls ordförande Gunnar Ström tog hand om kungen.

4.3.2. Förädlingskedjan

Genom den rakare förädlingskedjan efter nyckelinvesteringen Bethus, kunde en radikal förändring av personalstyrkan ske.

Trots den våldsamma personalreduktionen



Magnus Molin, 7 år och tandlös, överlämnade en mini-träningsdräkt från DIF till kronprinsessan. Foto: Lennart Ragnemyr.

var samarbetet lokalt gott. Jag kallades 2 ggr till "förhör" hos Landshövdingen i Örebro Harald Aronson, med referens till "övervinståret" 1974. Från facklig sida, dvs på 1 maj, hände något för mig osannolikt. Talen hölls av Kjell-Olov Feldt och Gunnar Ström. I sitt tal framförde Gunnar att: *"Det har varit 2 hårda år med ansträngande förhandlingar med Pelle men nu är vi tacksamma för vad som gjorts, annars hade Bruket varit nerlagt."*

***"Vi har inte överlevt,
men fått en plattform
för att överleva"***

Veckans Affärer 5 januari 1979

Den förnyelse som måste genomföras i Degerfors medförde personalreduktioner med satsning på Acceptans över hela linjen. Nedskärningar var något främmande i Uddeholmskulturen och sågs med viss ovilja från högre ort. *"Så illa var det väl ändå inte?!"*

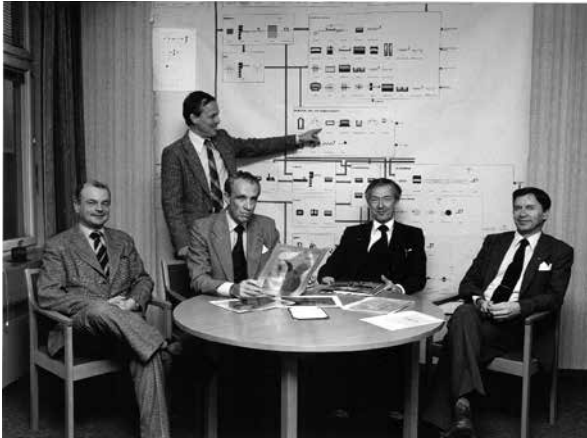
Min delvis nya ledning fick formulera målsättningar och förankra vidare i sina organisationer genom stormöten och arbets-/projektgrupper och med nästan övertydliga genomgångar, ofta vid skiftbyten 04.00. "En bil i dammen", "Propellern" osv var olika sätt för oss att visa vad kvalitetsproblem kostar. Övertaligheten hanterade vi genom förtidspensioneringar vid ålder 58,2 år. Direkta uppsägningar var även nödvändiga. Detta är tveklöst det mest krävande i omställningsarbete.

Oerhört mycket satsades på utbildningen mot högre kompetens och mångkunnighet. Den inbyggda industriskolan räddades kvar på området trots yttre politiska krav på övertagande av verksamheten och flytt av utbildningen till en central skola i grannkommunen Karlskoga. Det blev en på Bruket "lokal" kompromiss. Hela industriskolan inklusive lokaler på området och personal togs över av Degerfors kommun. Skolan på Bruket blev kvar. Tillgång till skollunch ordnades på tjänstemannaklubben (mässen) som i det sammanhanget hade öppnats även för arbetare – i "utbyte" mot att de hade rena kläder eller sittdyna på stolen.

Den övergivna spiksmedjan inrättades till "Förändringens Hus" med skollokaler, vilka övertaliga medarbetare målade, sydde gardiner till (hustrurna) och sedan fick kontanter för att åka och köpa bord och stolar på IKEA. Hög förändringstakt och entusiasm är ett måste.

4.3.3. Anekdoter Degerfors

1. När den stora omställningen med personalminskningar inleddes, bevakades vi intensivt av lokala media. Karlskoga/Degerforstidning intervjuade på plats en på Bruket välkänd profil Liljegren. Hans svar på frågan *"Hur känns det?"* var främst förvåningen: *"Efter 300 år kommer han ner och frågar oss"*. Det blev Veckans rubrik i tidningen.
2. På Bruket fanns ett högljutt original, som hördes mycket på hemmamatcherna, som hette Pistol. På de stor-/informationsmöten vi hade, försökte han vara kaxig. En dag när jag var nere i valsverkshallen stod Pistol med kompisar, när han fick syn på mig.



Min vision utvecklades och växte och presenterades för ledningen av Uddeholm och under diskussioner med Nyby AB. Från vänster Göran Herslow, vVD, Pelle Molin, Gunnar Wessman VD, Åke Ahlström tillträdande VD (alla Uddeholm), Olle Lund, VD Nyby AB.

leverans av el. (Vid denna tid deltog t.ex. UHB i kärnkraftutvecklingen)

- **Kapital:** avkastningskrav, omsättningshastighet kapital, investeringsutrymme
- **Råvaror:** verklig kostnad vid LB ugn, verklig kostnad i Slutprodukt
- **Logistik:** intäkt från egen dotterbolagsorganisation jämfört med t.ex. försäljning via distributör
- **System:** utrymme för investeringar i ”intellektuellt” kapital

Min vision fick innehåll genom de samgåendesamtal jag deltog i varje år från slutet av 60-talet, med undantag för ägarförhandlingarna vid bildandet av NUAB resp Avesta AB. I samband med strukturarbete i detta fall med Nyby utvecklades/visualiserades tidigt en bild av visionen – den bild som jag presenterar på fotot ovan.

En avgörande tidig erfarenhet för utvecklingen av min vision var Förhandlingen – Projekt Ålborg – mellan UHB och Johnsongruppen 1975 då Avesta Jernverks AB ville köpa Degerforsenheden. Jag var då divisionschef. Så småningom visade det sig att de endast ville köpa grovplåtvalsverket och därmed lämna ansvaret för den stora andelen av personalen hos UHB. Ingen fortsatt diskussion.

Gunnar Wessman efterträdde den legendariske Wilhelm Ekman (Disponent 1956-1975). Han efterträddes i sin tur av Åke Ahlström. I

samband med skiftet presenterade jag, efter allas resultatlösa strukturförhandlingar, för UHB:s ledning en strukturlösning som jag såg det, vilket var min Vision visualiserad. Den uppfattning som jag presenterade och kommenterade var baserad på alla strukturförhandlingar (minst 1 per år) som ägt rum. Ett exempel som jag lyfte fram, där jag deltagit i diskussionerna, var förslaget att UHB skulle köpa Fagersta. Inte realistiskt. Vid detta möte föreslog därför Wessman ”ut i det blå” ”Vi kanske ska titta på att köpa H&M”. Min bild baserad på ”1 Produkt 1 Ort” kommenterades av Wessman: ”Intressant men utan aktualitet.”

En effekt av ett möte blev att den nyutträdde Ahlström utnämnde mig till vice VD med säte i Uddeholm. Bostad i en av herrgårdarna. Kerstin vägrade att flytta. Ahlströms tid blev kort och därmed upphörde pendlingen till Uddeholm. Jag hade fortsatt ett huvudansvar för Degerfors.

I min vision och dess innehåll pekade jag på att inom råvaruförsörjningen – råvarukostnaden var avgörande för lönsamhet – fanns för oss ett betydande utrymme för förbättrad konkurrenskraft. Inriktning mot intäktstyrning via nischprodukter var vid vår höga kostnadsnivå en viktig uppenbar slutsats.

Beträffande nödvändig systemutveckling fanns inom Johnsongruppen Datema AB och jag arbetade senare med ett råvaruoptimeringsprogram tillsammans med Datema. Percy Barnevik var vice VD för Datema under detta arbete, med ett ovanligt angreppssätt. Därför erbjöd han mig ett utvecklingsjobb i Stockholm: högre lön, boende i Stockholm etc ordnat. Efter samtal med min fru Kerstin avstod jag och vi stannade på Bruket.

Betydelsen för Sveriges del av systemutveckling/datorisering och datoriseringens investeringskrav redovisades som systemkostnad i % av omsättning; för Järn och Stål 2,5 %, Kraftförsörjning 1,5 % och Verkstad 1,2 %.

4.5. Marknad

Med en liten hemmamarknad etablerade de svenska Bruksföretagen egna säljande, konkurrerande och successivt, inklusive tillköp, lagerläggande dotterbolag. Denna process startade redan före 1:a världskriget. Dessa marknadsorganisa-

tioner arbetade på ett ”modern” sätt tidigt med till exempel varumärken: UHB med namngivna verktygsstål som Arne, Orvar etc. Visenten var symbol för Avesta, och för Sandvik och Fagersta hårdmetall Coromant och SECO. Detta kom senare också för handelsstål som Hardox och Plannja.

I dotterbolagen fanns oftast betydande teknisk kompetens för att möjliggöra/underlätta nischproduktförsäljning, men även för kundutbildning som t.ex. svetsutbildning kopplad till grovplåtförsäljning.

Produktutvecklingsimpulser kom ofta från marknaden via dotterbolagen. Produktlansering och introduktion av t.ex. av duplexstål skedde genom teknisk försäljning, till skillnad från försäljning baserad på den standardprissättning som volymbolagen tillämpade. Marknadsorganisationen var naturligen jämfört med konkurrenterna mycket starkare men kostsammare och det innebär att merintäkter måste skapas.

I den internationella konkurrensen försökte de stora producenterna i de stora länderna använda normsystem till konkurrensfördel. I USA och internationellt var och är normen AISI men på den, för oss viktiga tyska marknaden, var normen DIN. Metal Bulletins prisredovisning var AISI 304 för austenitiskt rostfritt material. I det s.k. föreskrivande ledet tillämpades av konkurrensskäl i Tyskland DIN, vilket gjorde att vi

tvingades tillverka efter båda normerna.

Vi lärde oss av detta den kommersiella betydelsen av normer. För vår ”specialstålshenhet” i USA – vi hade nya produkter att erbjuda – arbetade Dr. Ralph Davisson intensivt med att påverka de kommande normerna för de mycket höglegerade varianterna av rostfritt material. Vi lyckades med introduktionen och USA blev vår stora och avgörande marknad för detta lönsamma produktområde.

Specialstållet utvecklingen i Sverige och inom Avesta och Sandvik resulterade i att t.ex. duplexstålen blev en väsentlig ny produktgrupp internationellt. Att utveckla och introducera nya produkter/produktalternativ på marknaden innebär en stor investering och oftast även i utrustning. R Davisson arbetade i sin grupp – 4 personer i 3 år – i USA med våra höglegerade material.

4.6. De rostfria stålen och råvaruberoendet

Det rostfria stålet som produceras med 13, 18 eller 26% Cr (Krom) – med stora %-tal även av andra legeringsämnen – är kostnadsmissigt starkt beroende av råvarupriserna för Ni (Nickel), Cr och Mo (Molybden) och i mindre grad av övriga legeringsämnen. För de austenitiska rostfria stålen med 18% Cr och 8% Ni och ofta med 2,5 %

Rostfritt stål

Rostfritt stål är en järnlegering, med minst 10,5 % krom (enligt EN 10088) som ofta har god motståndskraft mot **korrosion (rost)** och andra **kemiska** angrepp



Visenten, skulptur i rostfritt stål av Lars Andersson från 1976 för Avesta Jernverk och ursprungligen placerad på företagets område.

Mo utgör råvarukostnaden mellan 45 och 60% av produktens värde. Detta gör att beroendet av råvarukonjunkturen är stort. Det utvecklades nya material med nya egenskaper, högre legeringshalt etc. med åtföljande råvarukrav. Lönsamheten varierar mycket med konjunkturen och detta accentueras av och med råvarukonjunkturen. Detta har även genomslag i balansräkningen genom värdet av råmaterial i hela produktionssystemet. För de enheter jag ansvarat för har en egen utveckling av råvaruanvändningen, dvs minimering av denna kostnad, haft extremt hög prioritet. Vi utvecklade, mot ställda och egna kvalitetskrav, en omfattande verksamhet för att även kunna nyttja sekunda och tertiära råvaror i form av skrot i vår metallurgi. Vår råvarukostnad i slutprodukten kompenseras i långa perioder våra jämfört med konkurrenterna höga omvandlingskostnader.

En ”anekdot”: I Tornio träffade jag, på min begäran, Outokumpus VD Perri Voutolainen efter Avesta AB:s bildande, för diskussion/samtal avseende deras för oss ev. hotfulla planer att bygga ett grovplåtvalsverk. Han markerade (artigt) men ”skrot” över deras kostnadsnivå för den kallvalsade produktionen och visade tänkt kostnadsnivå för rostfri grovplåt. OBS: kostnadsnivå var redovisad endast som direkt kostnad. PV ville, vilket var överenskommet, jämföra deras och våra kostnader för kallvalsat. Det visade sig att deras redovisade direkta personalkostnad var 5-6 % lägre än vår, men inkluderades råvarukostnaden var vi på samma nivå. Allt före t.ex finansiella kostnader, vilka var ointressanta i detta sammanhang enligt PV. Grovplåtverket byggdes ej.

Genom att utveckla produktgruppen duplexstål med påtagligt goda egenskaper och med den lägre Nickel-halten tvingades vi möta betydande krav på produktionsutrustningen det vill säga investeringar. Dessa produkter gav nya marknadsmöjligheter inte minst prismässigt. En betydelsefull effekt var inte bara det lägre Ni-innehållet i dessa stålqualiteter. Den verkliga kostnaden var genom vår etablerade råvarustrategi lägre än våra tidigare alternativ. Ett sätt att exploatera den ”nya” produktgruppens lägre kostnader accentuerades av de stora möjligheterna till en offensiv prissättning på marknaden, dvs som med speci-

alprodukter: påtagligt bättre hållfasthetsegenskaper och goda korrosionsegenskaper.

Typiskt för de svenska rostfria Bruken på 60- och 70-talen var samtidigheten för de ”tung” investeringarna i Sverige. Under 3 år byggdes Avestas grovplåtverk för rostfritt i 2,4 m bredd; i Degerfors ett grovplåtverk för kolstål och rostfritt i 3,2 m bredd; i Oxelösund och Domnarvet byggdes grovplåtverk för kolstål. Tidsmässigt samma sak för stränggjutning: i Avesta för slabs, Fagersta för slabs, Sandvik för blooms och i Degerfors för slabs och blooms.

De stora ”tung” investeringarna på ”varma” sidan var ytterligt krävande för bolagens balansräkningar. Detta gällde inte minst för Avesta och Fagersta och än mer för UHB Degerfors.

4.7. Den tekniska utvecklingen under denna period av 6 decennier

4.7.1. Den kapitaltunga

s.k. ”varma sidan” Energijakt

I början av 60-talet kunde Söderfors – visserligen med endast låg lönsamhet – ha en rostfri, austenitisk, kallvalsad produktion på endast 6000 ton per år. Marknadsmässigt och prismässigt var Söderfors situation god, beroende på att man var ensam i Europa om den kallvalsade band/plåt bredden 1524 mm.

Kostnadsnivån var hög. I stålverket tillverkade man då, 1962, från ”virgin material” och eget fallande skrot i en HF-ugn ett 6-tons göt. Götet avgjöts inte med ”sjunkbox” utan man tillämpade Kellogmetoden, som innebar elektroder i toppen på kokillen för att styra stelningen. Denna teknik gav en helt plan topp på götet med åtföljande låga utbyte från göt till slabs. Jag hade besökt Sandvik och Degerfors och insett att en sjunkbox gav en avgörande utbytesförbättring.

Jag gick till stålverkschefen för att föreslå att han skulle testa sjunkbox och eliminera Kellogmetoden och blev bokstavligen utslängd från stålverket. Urföribannad gick jag upp till Brukschefen Erik Berg och sa upp mig, eftersom jag inte accepterade den behandlingen. Han accepterade inte detta och efter en längre bilfärd med samtal, resulterade det i att jag stannade. Försöket genomfördes och sjunkbox infördes.

Götvalsning och varmbandvalsningen inkl. slabsslipningen gav ett utbyte i intervallet 80-85 %. För de ”hårdvalsade” Mo-kvaliteterna var skrotvalsning i varmbandverket ett ständigt problem. Utbytet från göt till kallvalsad plåt låg på nivån mycket låga plus 70%. Trots detta Lönsamhet. Förändring i skeendet kan illustreras genom att ”intern” tillverkningsstruktur gav uttalade möjligheter till stora positiva processförändringar. I Söderfors t.ex. installationen av en ljusbågsugn (LB-Ugn), som möjliggjorde köp av skrotträvara, likaledes en modern ”hardtop”, dvs sjunkbox på göten.

Nästa steg för de svenska producenterna var att nyttja rostfritt köpt skrot. Detta krävde att med syrgaslans i det smälta badet reducera kolhalten ned till nivån max 0,06 %. Denna teknik möjliggjorde stor andel köpt skrot vilket sänkte råvarukostnaden. En nackdel med syrgasblåsning var dock en betydande oxidation av Cr i det smälta badet. Detta gav en styv svår slagg, stora ”skällor” med visst innehåll av rostfritt material, som dock kunde återvinnas till kostnad.

För att minska problemet med oxiderad Cr i slagg gjorde vi i Avesta 2 saker: 1 vi övergick i stor utsträckning från ferrokrom till s.k. råkrom och kiselkrom; 2 vi satsade tillsammans med ett keramik bolag – infordringstegelbolag – på att utveckla en så kallad skivtärning. Genom att eliminera ”skänkstängen” och ersätta den med en s.k. skivtärning kunde vi möjliggöra en omhållning i skänk och radikalt minska kromförluster och stålförluster i ”skällor”.

För att undvika syrgasblåsning med lans – en dyr teknik – arbetade vi inom den rostfria industrin för att i grund förändra den metallurgiska processen, det vill säga att med annan metod få kontroll på kolhalten. Jag tog 1967 kontakt med min vän Masse Tiberg i Hällefors och diskuterade möjligheten att med hjälp av att arbeta under vakuum reducera C-halten. Denna dialog med Masse resulterade i att testa idén att i skänk sätta smältan under vakuum. Första försöket gick bra men vi nådde endast 0,08 % C-halt, krav 0,06 %. Ett försök till sa Masse och detta försök gick åt skogen. Katastrof. Under den påtagligt uppsnabbade processen kokade stålet över och hela skänkgugnen inkl. vakuumentrustning täcktes av rostfritt material. Jag var livrädd, vi var ju i Häl-

lefors stålverk inte i Avesta. Jag frågade hårt pressad Masse ”Vad kostar detta?” Masse svarade lakoniskt: ”Utveckling kostar pengar”. Vi – Avesta – betalade inte för det inträffade.

Denna min process-idé som vi testade kom år senare genom aktiv utveckling att bli VOD (vacuumoxygendecarburization) vilken licensierades av Fagersta. Inom UHB utvecklades den ”likartade” tekniken CLU, som arbetade med vattenånga i stället för vakuum eller Argon. UHB-patentet kom parallellt med franska CreusotLoires patentansökan. Processen döptes till CLU och tillämpades i Degerfors och t.ex. av sydafrikanska Columbus där argon är dyrt. Den teknik som fick störst genomslag var AOD (ArgonOxygenDecarburisation) som utvecklades i USA av gasbolaget Praxair. Denna licensierade teknik valdes senare av Avesta och Sandvik.

Den teknik som utvecklades för processernas VOD, CLU, AOD krävde ett utvecklat arbete utanför LjusBågsugnen, dvs i skänk. I Sverige utvecklades skänkgugnsmetallurgin av Masse Tiberg (ASEA SKF).

Det uppfattades alltid av de anställda vid de olika bruken att Hjärtat i ståltillverkande företag var stålverket. Detta kan illustreras av ”byslagsmål” vid NUAB:s tillkomst eller av B. Moffats avfärdande av samgående med Acerinox.

Nästa steg var utvecklingen av stränggjutning, ett avgörande steg för bättre vertikalt utbyte. Atlas Steel – Canada – var tidigt igång med denna teknik för rostfritt. Oro för tekniska problem gjorde att denna teknik inte etablerades i Sverige förrän på 70-talet. Direktgjutna slabs i stället för slabs från göt gav för Sverige en flödesutveckling från skrot i LBugn till varmvalsade band, till ett på ett starkt avgörande sätt reducerade kostnader.

De svenska ”bruken” baserade sin varmbandvalsning på varmbandbredden 800 mm för Fagersta, 1250 mm för Nyby och Avesta och 1500 mm för Söderfors och i ett senare skede efter installationen av Steckelvalsverket på 2000 mm för Avesta. Valsningen skedde i Fagersta i ett moderniserat Steckelvalsverk, för Avesta och Nyby genom legovalsning i Surahammars Steckelvalsverk och för Söderfors i Domnarvets varmbandverk. (Metallurgin i Söderfors flyttades till Domnarvet.)

För rostfri tillverkning främst i specialkvaliteter fanns problem med ytsprickor, s.k. ”slivers”, som framkom vid/genom varmbandvalsningen. En metod att eliminera/minska dessa problem var varmöverföring av slabs direkt till varmbandverket. Denna lösning på problemet för oss i Avesta gav inte önskat resultat på våra specialkvaliteter. Detta resulterade i ett behov av till exempel slipning av varma slabs före transporten till varmbandverket. Vi investerade i en egenutvecklad och unik teknik. Varmöverföring innebär dessutom betydande besparingar i energisystemet.

Från främst de metallurgiska processerna kommer det ut betydande mängder hetvatten. För Avestas del träffade jag för energiutnyttjande ett avtal med Stockholm Energi och Avesta Kommun. Vi skulle leverera hetvatten till kommunen, av Stockholm Energi skötta, fjärrvärmenät till hushållen.

En ”anekdot”: vid invigningen av systemet – framförhandlat 1986 – där jag valt att vi skulle stå på en plattform ovanpå 8 oljefat, vilka representerade hela energiöverföringen via hetvatten, som skedde under den tid invigningen pågick. Jag frågade – efter presentation av motivet för oljefaten – på skämt Stockholm Energis dåvarande VD varför han väntat 2 år på att fatta beslut beträffande det förhandlade kontraktet. Han svarade, kanske skämtsamt: *”Jag var tveksam till att Ni skulle överleva hela 10-årsperioden”*. Avtalet innebar nämligen att de skulle bygga en mottagnings/distributionsenhet som anknöt till fjärrvärmesystemet. Vår ersättning var att efter 10 år tillföll enheten oss.

Den tekniska utvecklingen hade för Avesta Jernverk en speciell effekt. Övergången från konsumtion av FeCr affiné till råkrom och kiselkrom gjorde att det egna kromverket lades ned. Verket hade historiskt haft stor betydelse för den integrerade metallurgiska tillverkningen i Avesta under den tid då ”virgin material” var en avgörande stor del av använda råvaror. Krommalmen kom från Ryssland och var en betydande affär för Johnsongruppen. FeCr-verket blev ett offer för kraven på allt lägre råvarukostnader. För kostnadsreduktion testades Mo-oxid direkt i ugn i stället för vår egentillverkade FeMo. Detta innebar – efter positiva försök – att vi lade ned också

FeMo enheten och avvecklade Molybdengruvan i Norge, det senare komplicerat genom miljökraven i Norge.

En ”anekdot” om internationella köp av nickel: för tillverkningen av austenitiska rostfria stål är Ni -kostnaden avgörande. Lars Edlund VD hade en god etablerad kontakt med kanadensisk Ni-industri och insåg 1960 att om Avesta Jernverks AB inte kunde ersätta gammal ineffektiv utrustning skulle företaget inte klara sig på sikt. Ett investeringsprogram togs fram och förelades styrelsen för ett strategiskt avgörande beslut: att bygga ett modernt grovplåtvalsverk. Styrelsen – dvs Johnsongruppen som ägare – sa Nej; kapital saknades. VD – med styrelsens tveksamma godkännande – tog då kontakt med nickelleverantören Falconbridge som skulle lansera en ny produkt med för ”hög” Svavelhalt. Efter diskussioner presenterade Lars ett förslag: *”You give me a loan, so we can build a new hotplatemill. We will give You – on a given amount of deliveries – an extra % above agreed listed prices for our volume, covering the total cost of the loan and amortization. Time schedule 10 years”*. Detta upplägg för att finansiera investeringen avgjorde bolagets framtid och valsverket var klart 1964. Betr. S-halten fick jag tillsammans med ”the Canadien Big Bill Olsson” uppdraget att med deras nya Ni-produkt med förhöjd S-halt utveckla den metallurgiska processen och beräkna vilken merkostnad som uppstod för S-reduktion.

Beträffande Energibesparingssidan kom det – bl.a. via krav på miljöåtgärder – att investeras i förvärmningsanläggningar för skrot till LB-ugn. Dessa anläggningars fördel skulle, utöver miljö, utgöra en besparing av el genom lägre energitillförsel till LB-ugnen. Anläggningarna skulle även ge mindre explosionsrisk genom mindre is vintertid i tillfört skrot.

Många investeringar avsåg att öka kapaciteten och för att sänka kostnader. Och även för att öka kapaciteten och försvara våra marknadsandelar vid en tillväxt på 5-6 %. Detta innebar betydande investeringskrav. På den ”varma” sidan krävs för detta större och tyngre investeringar än på ”kalla” sidan. På den ”varma” sidan var utvecklingen för sömlösa rostfria rör – redan då Sandvik ståls huvudprodukt – annorlunda och här inleddes tidigare än på den platta sidan strukturella

förändringar. UHB lade ned den rostfria sömlösa tillverkningen i Storfors, som var baserad på teknik från Combusting Engineering. Avesta sålde sin enhet (extrusionspress etc) och i Nyby övergick tillverkningen via blooms till att baseras på gasatomiserad pulver som via extrusionspressen gav samma eller bättre produktkvalitet än via den konventionella vägen.

1962 kom Sandviks Pressverk 62 som ”... lade grunden till marknadsledarskap och ett nytt område. Ingen konkurrent vågade därefter utmana.” (Citatet ur Sandvik Journey). Och ett stolt ögonblick var också när United Nuclear Corporation kontaktade Sandvik för samarbete om så kallade kapslingsrör för nukleärt bränsle.

4.7.2. Den s.k. ”kalla” sidan

Här beskrivs i första hand kallbandvalsat material. Söderfors med ett 60 tums (1524 mm) kvartoverk använde sig av en omodern ineffektiv teknik. Kvartovalsverk, som gav en begränsad möjlighet till tjockleksreduktion, var en tidigare generellt använd teknik som i stort sett ersattes av Sendzimirvalsverk med sin mångvalsstruktur. Det gav helt nya reduktionsmöjligheter. Under 60-talet kom alltså alternativet till kvartovalsverk där Avesta valde hybriden MKW-verk medan Nyby och Fagersta valde Sendzimir vars tekniska patenterade ”nyckel” var att minimera arbetsvalsens diameter. Min första tekniska åtgärd – när jag kom till Avesta som VD – var att med Sture Svensson som rådgivare bygga om 2m kallvalsverket, ett gammalt kvartovalsverk, med denna teknik. En avgörande riskinvestering på 28 Msek. Den nya tekniken gav möjlighet till stor tjockleksreduktion, utan krav på mellanglödning före ett ytterligare valsningsteg, för att nå sluttjocklek. 2 operationssteg mindre. Den etablerade operationsföljden för mottaget varmband var syning, glödning, betning, kallvalsning (för tunnare dimensioner en extra gång), färdigglödning, betning och kantskärning och ev. uppklippning. Dessa många operationssteg krävde resurser, inte minst personella.

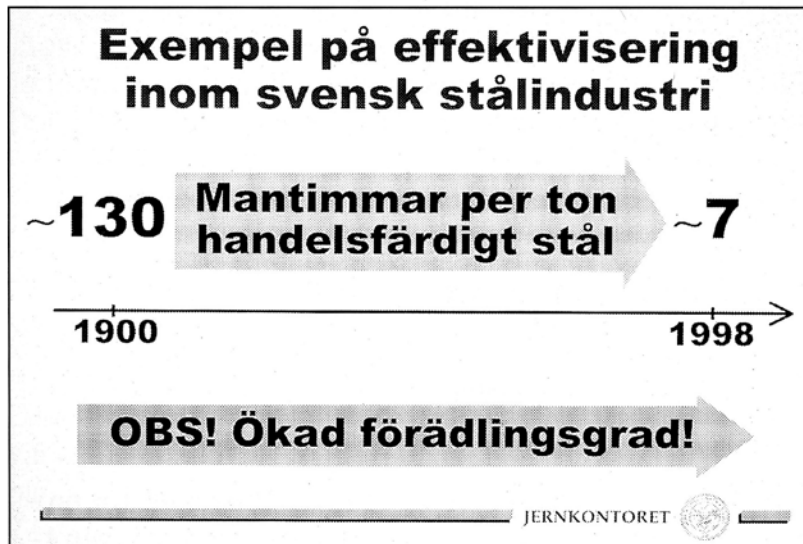
Konkurrensläget för Nyby var – jämfört med stora europeiska enheter – allvarsam varande en liten producent av kallbandvalsade band. Genom bildandet av Avesta AB skapades en ny situation.

För Nybys kallvalsade del krävdes en radikal kostnadsänkning vilket var en förutsättning för överlevnad. En möjlighet – under ledning av en extremt duglig person: Sten Ljungars – skapade vi genom en helt förändrad operationsföljd. I glödgningsbetningslinjen för varmband integrerades ett kallvalsverk. Vår svaga balansräkning gjorde att vi valde att bygga om Avestas nerlagda MKW-verk i stället för att köpa ett nytt. Att köpa en ny linje med ett inbyggt valsverk var uteslutet. Det begränsade investeringsutrymmet gjorde att vi framgångsrikt byggde in kallvalsverket under golvet i glödgningsbetningslinjen. Operationsföljden blev härefter direkt valsning av varmband och glödning/betning i en linje och för tunna tjocklekar kallvalsning/glödning/betning och därefter uppklippning efter kantskärning av färdigbandet. Det innebar en radikal kostnadsreduktion och efter några år blev detta en ny struktur vid alla investeringar för alla rostfria producenter som t.ex. Outokumpu. Ett exempel på teknikutveckling i Sverige.

Även inom glödgningsområdet förändrade vi tekniken till en helt ny effektivare modell. Erfarenheter av de nya s.k. oxyfuelbrännarna i Degerfors gjorde att vi tillsammans med AGA, som hade oxyfuelbrännarkompetensen, skapade ett utvecklingsprogram för glödning. Vi utvecklade en helt ny ugnsmo­dell där ugnregleringen inte längre skedde genom reglering av energitillförseln utan man reglerade med bandhastighet. Arbetet skedde under drift, med stora störningar, och det gjorde att jag många gånger citerade Masse Tibergs ”det är dyrt med utveckling”. En bonus utöver avsett stort kapacitetstillskott var ett mer lättbetat ytskikt.

Tillgången till avancerad elektronisk utrustning och datorer gjorde att vi i ett senare steg datoriserade Nybys färdigställningslinje: kantskärning uppklippning och packning i linje och det medförde en radikal minskning av personalbehov, dvs kostnad.

Även på betningssidan tvingades en utveckling fram för en förbättring av kapacitet, då pengar för en ny glödgnings/betningslinje i Avesta saknades. Genom denna vår utveckling i Avesta lyckades vi markant öka kapaciteten för 2-meters-bandet.



Produktivitet i svensk stålindustri 1900-1998

Kapaciteten blev tillräcklig för att senarelägga en ny linje färdigprojekterad 1996. Den nya betningstekniken kunde även exploateras, t.ex. i den svetsade rörtillverkningen i Fagersta genom att möjliggöra en linjetillverkning från band till färdigrör: dvs med operationsföljden svetsning, glödning, betning och uppklippning, men möjligheten utnyttjades inte fullt ut i Fagersta. Rörtillverkningen lades senare ned.

I utvecklingen av vår nischstrategi – inte minst för den ”kalla” sidan – krävdes nya produkter med t.ex. en ny legeringssammansättning. Dessa produkter ställde betydande krav på vår processutrustning, dvs investeringar. För de ”nya” höghållfasta duplexstålen var det tydligast i produktionen i Avestas 2m system. Från varmband och efterföljande steg innebar detta ombyggnad av utrustningen. Dessa tunga krav på utrustningen genom dimensionen 2 m skilde sig påtagligt från de lägre krav som volymtillverkarna ställde på sin utrustning. Produkter som 904 L (UHB) och SMO (Avesta) ställde krav på metallurgisk kompetens liksom på metallurgisk utrustning.

4.7.3. Linjeproduktion = Effektivitet

Från en uppbruten operationsföljd – ej en linjeproduktion – med mellanlager etc på 60-talet gav vår utveckling på såväl ”varma” som ”kalla” sidan ett flöde – linjeorientering – med integrerad operationsföljd och åtföljande förbättring av effektiviteten. Vår strategi i 4 linjer:

1. Stålverk, slabs, varmöverföring, varmbandsvalsning
2. Varmvalsade band, kallvalsning, glödning, betning
3. Varmvalsad grovplåt med integrerad värmebehandling
4. Kallvalsat, klippning /delning, packning.

En dramatisk utveckling uppnåddes – nyckelordet är att arbeta in ”First run reliability” i organisationen – med lägre tillverkningskostnad, lägre kapitalbindning och förbättrad kapacitet. För svensk rostfri industri blev det successivt stora volymer – i jämförelse naturligtvis mindre än volymtillverkarnas – i valda nischer, med speciella krav på kunskap och utrustning.

I BergsHanteringens Vänners årsbok 1999 kan man se den ständigt pågående effektiviseringen i branschen; produktiviteten i svensk stålindustri gick upp kraftigt mellan 1900 och 1998 och arbetsåtgången gick från 130 till 7 mantimmar per ton. (se bild ovan)

4.7.4. Fusioner/mergers, Struktur och Köp

Merger på engelska betyder: ”Slå ihop, Gå upp i, Bli ett med”. Då detta kan tolkas olika från person till person indikerar det hur svårt det låter sig göras med framgång. Av 3 fusioner levererar 2 inte vad som ”utlovats” visar statistiken.

När sammanläggningsarbetet inom NUAB pågick hamnade jag som divisionschef gång på gång i konflikt med VD Olle Lund beträffande takten i förändringsarbetet. I första hand den nödvändiga nedläggningen av Nybys stålverk. 2 stålverk måste snabbt bli 1. Jag förelade ”direktionen” för NUAB hur detta skulle ske inklusive överföringen av tonnaget i Nyby till Degerfors. Detta uppfattades som ”problemiskt”. Jag blev därför kontaktad av personaldirektören Ruben Leander för enskilt samtal. Han framförde att situationen var ohållbar så länge jag drev min tydliga linje i omställningsarbetet. Om ”samarbetsproblemen” inte upphörde, vilket framfördes med kraft och tydlighet, måste jag lämna bolaget. Jag konstaterade att ett sådant förslag som han framfört endast kunde framföras av VD. Så blev inte fallet. Svårigheterna att genomföra de olika åtgärder jag ansåg nödvändiga resulterade i att Hans CavalliBjörkman kallade in Professor Ulf af Trolle som stöd till mig. Det blev en värdefull kontakt och han blev min vän.

Han gav mig ett inför framtiden avgörande råd i mitt fortsatta arbete: inför varje beslut i styrelsen – ge dem 2 alternativ. Därmed blir styrelsen delaktig i beslutet.

Orsaken till att många fusioner ”misslyckas” är att de helt finansiellt baserade fusionerna – att skapa en ny balansräkning – sällan ger ett acceptabelt utfall. Det innebär inte att Gå ihop och Bli ett med.

En fusion måste/bör för att nå önskat resultat innebära mer än en ny balansräkning. Organisationen och dess olika delar måste ”bli ett” i det nyskapade företaget. En gemensam strategi måste accepteras och genomföras i hela organisationen: $R = Q \cdot A$ (se nedan). En framgångsrik fusion kräver med andra ord mer än en väl genomarbetad balansräkning. Det krävs en gynnsam genomtänkt struktur och organisation för framgång. Målsättningen – accepterad av styrelsen – för verksamheten bör vara – i en decentraliserad organisation i synnerhet – välkänd och etablerad i hela organisationen. Att bolagets ”identitet” känns bra i hela organisationen.

När UHB (huvudägare i NUAB) ”köptes” av Anders Wall, Tedde Jaenson med flera förväntades att vi i ledande position skulle köpa aktier i UHB. Erbjudandet var magert. De erbjöd oss att

köpa till börspris men de hade ordnat ett individuellt lån för att möjliggöra köp. Det var allt. När jag lånade och köpte aktierna enligt erbjudandet, nådde det till mina öron ett ifrågasättande från golvet beträffande min lojalitet med NUAB. Med andra ord ansågs det i dessa rykten att jag skulle kunna underlätta för UHB med t.ex styckning. Jag blev ursinnig och ringde Hans Cavalli Björkman och framförde att jag avsåg att låta köpet gå tillbaka. Dumheter sa Hans ”ingen anledning att uppfatta detta på så sätt”. Fortfarande arg ringde jag även till Erik Blomgren, styrelseledamot för Metall, och vid detta samtal sa han att han ansåg det var obehagliga oacceptabla rykten, men han tillade ”Behåll aktierna”. $R = Q \cdot A$ innebär att R resultatet i en fusion blir bra om Q, kvaliteten, i analysen är bra och om A, accepten, i organisationen också är bra. De påtagliga strukturella stegen inom svensk industri dvs fusioner och köp är:

- Bildandet av NYBY Uddeholm AB, (finansiellt baserat)
- Bildandet av Avesta AB, (finansiellt baserat)
- Bildandet av Avesta Sheffield (strukturellt baserat)
- och köpet av Avesta Sheffield – i flera steg – av Outokumpu (volymexpansion)

Från mitt perspektiv är bilden av detta förlopp att de svenska ägarna – privatkapitalet – miste engagemanget för en periodvis olönsam basindustri med en lång omvandlingstid. Intresset försvann. De statliga utländska ”ägarna” av de ”stora” internationella bolagen hade en målsättning annorlunda formulerad och genomförd än de svenska.

En illustration av de stora kraven på finansiering av ”tung” investeringar är grovplåtverket i Avesta som löstes på ett mycket annorlunda sätt. De ”stora” bolagen hade generellt de finansiella muskler som krävs för strategiska tekniska investeringar, i viss utsträckning gäller samma resonemang för systeminvesteringar och ibland inom marknadsområdet.

Den förändrade konkurrenssituationen på den europeiska marknaden drev år för år ned ”verkligt” pris för de rostfria produkterna. För Sveriges del blev – trots försök till följsamheten

mot en växande marknad – lönsamheten försämrades och sämre i varje konjunkturcykel för branschen. I den lägre delen av konjunkturcykeln blev förluster tydligare i de svenska bolagen än i de ”stora”.

Den låga/dåliga lönsamheten i specialstålsindustrin – tydliggjort i Tony Hagströms statliga utredning 1976 – gav de svenska ägarna ytterligare skäl att på allvar diskutera sammanläggningar av de olika specialstålsbolagen, inte minst de rostfria. Samtal eller snarare kontakter hade skett varje år, i vilka jag deltog med undantag för de ägarförhandlingar som resulterade i NUAB resp. Avesta AB, Dessa förhandlingar avsåg finansiellt samgående och inte, enligt min mening, fusioner.

NUAB bildades med UHB som huvudägare och Gränges som minoritetsägare. Sammanläggningen var helt finansiellt baserad, dvs en ny balansräkning skapades. Den var så svag att jag senare, efter att ha tillträtt som VD, relativt snart tvingades förelägga UHB:s styrelse ett förslag till konkurs (Ulf af Trolle hade synliggjort situationen). Styrelserepresentanterna i NUAB:s styrelse var från UHB och Gränges och med var även Ulf af Trolle.

VD för NUAB var från starten Olof Lund tidigare VD för NYBY. Bolaget var organiserat i divisioner; den division som jag blev ansvarig för innehöll grovplåtsvalsverket i Nyby under nedläggning, de 2 stålverken, varmvalsverken i Degerfors samt kallvalsningen i Nyby (70 % av bolaget). Övriga var en division svetsade rör, en division för pulverbaserade sömlösa rör och en division Verkstad. Huvudkontor på så kallad ”neutral plats” i Eskilstuna. Upplägget – som skapade NUAB – utgick från att förändra ”varma” sidan; ”min del” innefattande stålverket i Degerfors (Nybys skulle läggas ned), varmplåtverket och stångvalsverket i Degerfors och varmplåtverket i Nyby (under nedläggning) samt kallvalsverket i Nyby; Rördivisionen innefattande svetsade rör i Nyby och Storfors; Sömlösa rör i Nyby med tillgång till Nybys stålverk samt Verkstadsdivisionen innehållande rördelar och till exempel rostfri pool.

Lönsamheten för de kallvalsade produkterna var på både kort och, än mer, på lång sikt beroende av den växande marknaden, men vi hade högre kostnader än konkurrenterna. Min första

åtgärd som divisionschef var att granska de 2 Sendzimirkallvalsverken. Jag fann till min positiva förvåning att det äldre s.k. kallade gamla verket var gjort för 1340 mm bredd, men användes endast för standardbredden 1250 mm. En huvudkundgrupp var ”vita” sektorn, dvs disk- och tvättmaskiner etc. Den tillverkning vi hade var för deras standardbredd 670 mm. Genom att överföra tillverkningen från nya kallvalsverket 1000 mm bredd till 1340-verket och slitta banden till 670 mm minskade vi vår kostnad med 6-8 %. Kanske kunde kallvalsningen överleva med nischorientering av produktportföljen. För den varmvalsade plåten i Degerfors var läget på sikt bättre genom att de ”nya” europeiska satsningarna var helt orienterade till kallvalsad material. Efter fusionens formella genomförande lämnade Ulf styrelsen i NUAB med kommentaren: ”Det kommer aldrig att fungera med denna balansräkning”. Efter en tid insåg jag, efter tillträdande som efterträdare till Olof Lund, och den nya ledningen – inte minst tack vare nye ekonomidirektören Klemens Lundin – att bolaget, precis som Ulf pekat på, var konkursmässigt. Underlaget för konkursanmälan togs fram med hjälp av advokaten Stefan Lindskog.

Jag gjorde en dragning för UHB:s styrelse mot bakgrund av detta material. Hans Cavalli Björkman, styrelsens ordförande – ej VD Gunnar Wessman trots att han fått en genomgång av materialet – tog initiativet och ställde frågor till mig och konstaterade att konkurs för ”vårt bolag” inte var acceptabelt och efter kompletterande frågor till styrelsen vände han sig till styrelsen och framförde förslaget: *”Eftersom vi inte kan acceptera att ”vårt” bolag går i konkurs föreslår jag att vi beslutar om ett kapitaltillskott på 50 Mkr till NUAB”*. Detta snabba beslut ”räddade” NUAB till nästa fusionstillfälle.

Trots alla diskussioner från 60-talet och framåt blev det endast efter fusionssamtal 3 tunga strukturella beslut: NUAB:s bildande, Avesta AB:s bildande och bildandet av AvestaSheffield. I de 2 första fallen ”ärvde” jag VD-ansvaret när krisen var ett faktum. I nummer 3, samgåendet mellan Avesta AB och BritishSteelStainless, blev – genom ett genomarbetat fusionsunderlag – mitt arbete som VD ett positivt uppdrag.

Efter NUAB-fusionen fortsatte mitt samar-

bete med Ulf af Trolle en tid. Erfarenheten jag tog till mig efter NUAB-fusionen var att ett genomarbetat underlag, inklusive balansräkning, krävs för framgång. Detta hade jag god hjälp av i vad som senare skulle ske.

En grundlig användbar analys är nödvändig för att bland annat kunna undvika de allvarliga ”byslagsmål” som lätt och ofta etableras vid fusioner. Den styrka facket hade i NYBY kan illustreras med att facket hade 12 heltidsanställda betalade av bolaget. I sammanläggningen av NUAB var det en nödvändighet att 1 av 2 stålverk lades ned. Inför detta, mitt beslut, ifrågasattes det genom att det ospecifika fusionsunderlaget gav denna möjlighet och frågan tvingades upp till styrelsen. Drivande var Erik Blomgren – Metallordförande i Nyby och medlem av styrelsen – med argumentet *”det blir inte rättvist mellan orterna”*. Beslutet genomdrevs och jag lärde känna en Erik som var en excellent representant för facket och efter fattat beslut var Erik helt lojal med beslutet. ”Byslagsmålet” omfattning nådde upp till UHB:s VD och det föreslogs, eftersom jag var ”besvärlig”, att jag skulle förflyttas till säljbolaget i Norge. Detta framfördes hemma i min bostad av VD:s konsult Rolf Ängfors. Mitt svar var: *”VD för UHB är den som tar kontakt med mig i denna fråga”*. Någon kontakt togs aldrig, men det var en annorlunda erfarenhet av det politiska spelet i större bolag.

När stålverksbeslutet genomfördes skedde det för att drastiskt sänka kostnadsnivån, trots att även personalreduktioner kostar pengar. Att satsa på att i grund ändra produkt- och tillverkningsstrukturen, i Nyby bl.a. genom att radikalt öka andelen Mo-legerat i produktmixen var kostsamt. Det väsentligaste var att öka kunskapen såväl inom marknadsområdet, som om vår produktportfölj. Min konsult i denna fråga blev senare Curt Nicolin. Inom kallvalsade området, beroende på tekniska svårigheter i varmvalsningssteget, var de stora européerna inte intresserade av den Mo-legerade delen. Volymen utgjorde endast 8-12 % av total volymen för kallvalsat. Avsevärt högre andel för grovplåt. En volymmässigt intressant ”nisch”.

Vi satsade på, investerade i, kunskap med stöd från UHB:s forskningscentrum med professor Bertil Aronson. Att raskt öka specialstålsan-

delen, främst inom Mo-legerat, krävde en helt ny syn på marknadsarbetet. Omställningen av de från Nyby ”ärvda” säljbolagen från massförsäljning med tillköp, till den modell som UHB arbetade med, dvs att marknadsföra mer krävande produkter, var en svår omställning. NUAB var efter perioden av omställningsarbete i bolaget och ett begränsat kapitaltillskott fortsatt underinvesterat.

Nyby kallvalsningsenhet var volymmässigt störst i Sverige dvs större än Avestas och Fagerstas. Sandvik var fortsatt i en annan situation med en mycket liten volym band. Med andra ord; störst men med sämst lönsamhet: NUAB.

Nyby hade under Grängesperioden använt tillgängliga finansiella resurser till att, vid sidan av kallvalsat, satsa på grovplåt och man byggde ett varmplåtvalsverk bredd 2 m med omodern teknik, på grund av Nybys finansiella begränsningar. Men den usla lönsamheten för grovplåt tvingade fram nedläggning efter kort tid.

Den dåliga lönsamheten gav drivkrafter i specialstålsbranschen i Sverige. Detta kan till exempel illustreras av fusions/sammanläggningsförsöket FUSK 1973. Detta förslag till samgående var att Fagerstas, Uddeholms och SKF:s resurser skulle – inom aktuella områden – slås samman. Förslaget försvann efter presentationen.

Drivkrafterna för strukturförändringar förstärktes successivt. Ett förslag var att lägga samman Avesta, NUAB och Fagersta Stainless i 2 separata bolag, ett ”varmt” bolag och ett ”kallt” bolag; stålverk och varmplåt i ett och kallvalsat och rör i ett. Förslaget drevs av Björn Wahlström. ”Facket” tog kontakt med regeringen och konstaterade efter en analys att man skulle skapa 2 olönsamma bolag med risk för snabbnedläggning och förslaget ”försvann”.

4.8. Avesta AB

Mot bakgrund av den rostfria branschens usla lönsamhet och det stora antalet anställda, ingrep Staten i förändringsarbetet mot en ny struktur med ett initiativ av industriminister Thage G. Petterson. Han kontaktade Johnsongruppens huvudman Bo Ax:son Johnson och föreslog att familjen Johnson via Avesta Jernverks AB skulle ta ett ägaransvar för svensk rostfri industri och angav

att en förändring av det s.k. Uddeholmslånet – ett statligt stödlån – var möjlig. Omfattningen var Avesta, NUAB, Fagersta ”Stainless” och bankerna. Sandvik, perifert, hade ett litet samarbetsbolag för svetsade rör med Fagersta. I sena slutet av december 1983 skedde förhandlingen mellan ägarna dvs Johnsongruppen, Uddeholm, Fagersta och Sandvik och bankerna. Resultatet presenterades i januari 1984 som Avesta AB och bolaget skulle bli ett börsbolag, ej ett familjebolag. Styrelsen i det nyskapade bolaget Avesta AB hade representanter från ägarna och från SE-banken Bo Berggren, avhängigt bankens stora finansiella åtagande bl.a. i börsintroduktionen. Johnson-gruppen hade representanter från Nordstjernan och A. Johnson & Co (AJCO). Till VD tillsattes Jan-Christer Carlén nybliven VD för Avesta Jernverk AB, med bakgrund i Sandvik och Bofors.

Ovetande om detta hade jag den 4 jan kallat till ”stormöte” i Degerfors. Efter mer än ett år av förhandling med UHB hade beslutats att den del – cirka hälften – av UHB:s säljande dotterbolag som arbetade med rostfria produkter skulle överföras till NUAB. En genomarbetad plan presenterades för hela marknadsorganisationen och ledningen i sin helhet. Överföringen var enligt min övertygelse nödvändig för att nå lönsamhet. Förslagen mottogs vid mötet med stor entusiasm.

På eftermiddagen samma dag får jag ett telefonsamtal från Nordstjernans VD Rune Hallåker och han konstaterar att han dagen efter skulle komma till Degerfors och informera om det samgående som skapat Avesta AB. Jag hade varit helt oinformerad och beträffande hans information hade jag tystnadsplikt. Han var den som skulle lämna nödvändig information. Dag 2 var för mig en svår och krävande väntan med det pågående stormötet på plats i Degerfors. Hans presentation visade fördelningen av ägandet och hur och det ”nya” bolagets balansräkning skulle se ut. Av speciellt intresse för ”stormötets” deltagare var nya bolagets marknadsorganisation. AJCO som marknadsförde Avestas produkter i alla länder utom Italien var fortsatt ansvarigt i sin tidigare roll och skulle dessutom överta ansvaret för NUABs den 1/1 1984 ny tillkomna säljbolag. R. Hallåker presenterade även vem som utsetts till VD: J-C Carlén. Efter en kort presentation

bad han inför en häpen grupp att få träffa mig enskilt och erbjöd mig att få bli chef för röravsnittet. När jag återkom till stormötet var stämningen upprörd och präglad av stor besvikelse genom AJCO:s övertagande av NUAB:s försäljning. Han konstaterade som information att: *”Det var aldrig aktuellt att tillsätta Dig som VD. Vi vet alla hur besvärlig Du är”*. Jag var helt lugn inför situationen med givet ”erbjudande”, vilket gjorde honom häpen. Han visste inte – de hade inte gjort sin hemläxa – att jag inte var anställd inom NUAB utan av UHB ”uthyrd” till NUAB som VD.

Dagen efter ringde jag till Hans Cavalli Björkman, UHB:s ordförande – ej till UHB:s VD – och konstaterade att jag inte tänkte bli divisionschef inom Avesta AB, främst därför att jag inte hade någon tillit till nybildningen. Jag kände mig smickrad när han sa: *”Vi kräver att Du är med i det nya bolaget och vilka är förutsättningarna för detta?”* För att få fart på ”Johnson” och möjliggöra det krav jag ställt för att övergå till Johnson/Avesta blev jag erbjudan – och var i Malmö för realdiskussioner – att bli ansvarig för den planerade satsningen att i stor skala importera naturgas till södra Sverige. Villkoren var mycket goda men Hans sade *”Lugn, du får ett erbjudande från Johnson.”* Detta skedde i två steg, först kontakt från SE-bankens Jacob Palmstjerna och därefter en kontakt med Avestas nyblivne VD J-C Carlén. Erbjudandet var i enlighet med mina krav: vVD och teknisk direktör med rätt att delta på styrelsemöten.

VD i det nya bolaget skapade – i och hos Nordstjernan i Johnsonhuset vid Stureplan – en ledning: max 20 personer var hans information till mig. Ledningen bestod av VD, Finans och ekonomidirektör, Marknad, Personal och Teknik. Jag fortsatte som VD för NUAB och som vVD. Arbetet med att fusionera/integrera de olika enheterna startades inledningsvis inte av VD. Detta betydde att jag fortsatte arbeta som VD för NUAB och var Teknikansvarig inom Avesta AB. Övrig ledning arbetade inom Avesta AB. Genom att inga egentliga integrationsaktiviteter startade kunde jag parallellt med arbetet inom NUAB engagera mig såväl i arbetet i enheterna inom Avesta Jernverk AB, som jag kände väl sedan mitt arbete i Avesta 1965-69, som i Fager-

stadelen. Beslut om nedläggning av stålverket i Fagersta mottogs med stor häftighet. Sorgklädda barn demonstrerade under lärarledning framför Fagersta AB:s gamla huvudkontor. Även brevterror mot detta beslut förekom. Som vVD kallades jag till ”förhör” av kommunledningen. Ett exempel på effekten av uppkommet ”byslagsmål”. AJCO agerade på marknadssidan.

4.8.1. Att uppnå acceptans

Efter ägarnas beslut avgick styrelseordföranden Sten Wikander och VD och i oktober-november 1984 tillsattes, med min accept, Gunnar Engman fd VD Billerud som ny ordförande på 2 år. Själv blev jag efter långa diskussioner med facken utsedd till VD. Avestafackens motstånd baserades på uppfattningen, vilket framfördes, att jag i själ och hjärta var Degerforsare och skulle favorisera NUAB i alla lägen. Det tog sig bland annat i uttryck i en demonstration arrangerad av Avestafacket på Sergels Torg i Stockholm. Efter ett senare stormöte i oktober Stockholm med samtliga fack från samtliga orter ”fick” styrelsen OK för sitt beslut att göra mig till VD. Ledningen bestod av: 2 vVD för teknik respektive marknad, en representant för finans och en ny ekonomiansvarig samt personal där även information ingick, det vill säga 6 personer inkluderat mig själv. Det verkliga fusionsarbetet inkl. personalminskningar kunde börja först när jag tillträtt, inte minst att börja förankra ett mål för verksamheten. Ledningen, med duglig ny ekonomidirektör Klemens Lundin, som jag i stort sett ärvde, åkte runt till orterna och höll stormöten där frågor från och till de anställda fick stort utrymme. Vi investerade under ledning av personaldirektören Alf Wedmalm stegvis kraftfullt i kunskap och kompetensutveckling. En väsentlig grupp att nå var mellancheferna, en grupp med stort ansvar och många underställda men ofta dåligt informerade. Den breda så kallade 200-gruppen bildades, som i grupper om 25 och med deltagare från hela flödet, inkl. säljbolag, under 3 dagar fick utförlig information från mig och ledningsgruppen. Vi hade en mindre utvald grupp 150-gruppen, mer orienterad till bred kunskapsförkovran Den egna ledarrollen var utgångspunkten för utbildningen. Seminarier-

na följdes upp årligen. Med Alf Wedmalm som motor satsade vi på kunskapsförkovran i hela företaget och så faktiskt även efter nästa fusion. För arbetarna startades ”Legitimerad stålarbetare”, en 8-veckors utbildning innefattande yrkeskompetens och mångkunnighet, men också svenska och matematik, t. ex. förmågan att läsa diagram. I projektet Ny Start erbjöds medhjälp av bland annat Trygghetsrådet omskolning och vidareutbildning i upp till 1,5 år. Övertaliga tjänstemän tog chansen. Denna ”totala” investering pågick under flera år och gav förutom kompetens en behövlig rotation och flexibilitet i bemanningen.

För att få med hela den decentraliserade divisionsorganisationen (bypolitiken ej att förglömma) arbetade jag hela tiden – inte minst vad avsåg investeringar – med $R = Q * A$ och full transparens för hela organisationen. Investeringar liksom stora förändringar har avgörande betydelse för framtiden och förändringarna och investeringarna bevakas därför med kraft av facket. Följande exempel kan ge en bild: med hjälp av Alf och Lars Wikman genomförde vi projekt: ”kom in på en öl och en smörgås”. Ett exempel från Avestaenheten: inför den stora förändringen att överföra tillverkningen av styckevalsad grovplåt från Avesta till Degerfors bjöds, enligt projektupplägget, alla in efter skiftslut (arbetare, arbetsledare, tjänstemän) – ingen ersättning och frivilligt – till en öppen diskussion där möjligheten/rätten att ställa frågor var entydig. Rätten var att ställa de kritiska frågorna, inte minst de som cirkulerade på ”golvet”. Avdelningschefen var ansvarig och svarade på mötet inför respektive skiftlag och hade kunskap om omställningen, dvs storsatsningen inom 2 m systemet. Han hade vid dessa möten hjälp av ledningen inklusive mig. En betydelsefull aktör vid några av dessa möten var Erik Blomgren från ”facket”, trots att han kom från Nyby. Förankringsarbetet tog tid, men gav ett positivt utfall.

Vi var senare med i Ruter Dams program, t.ex. Elisabeth Torsner, för utveckling av kvinnliga chefer och vårt engagemang i Ruter Dam resulterade 1991 i ett glädjande hedersomnämmande.

MedIAvesta, 16-sidig tidning i kvällstidningsformat kom ut en gång i månaden med Alf som ansvarig och innehöll nyheter och reportage från

verksamhetens alla delar, även negativa. Minst en nyhet från dagen före utgivningsdagen

Vi arbetade fram ett personalreduceringsprogram, som jag efter att ha fått full accept av facket, presenterade för styrelsen. När jag gjorde denna dragning på styrelsemötet – jag hade som vanligt innan gjort en fullständig genomgång med styrelsens fackliga medlemmar – för förväntad accept begärde Folke Kjellberg Sif:s representant i styrelsen ordet. Han sa ”Vi kräver att Arne Malmström åter rekryteras som chaufför. Vi kan inte acceptera att vi har en VD som sitter och kör Bergslagen runt till Avesta, efter sent möte i Långshyttan, för att kunna vara på möte 08.00 morgonen därpå. Detta är en risk vi inte kan acceptera.” Malmgren återanställdes, men ej som min chaufför utan vi ”skapade” en konferensbuss som användes ibland av mig, men än mer för transporter tur/retur Avesta-Arlanda, där konferensmöjligheten i bussen skulle nyttjas.

4.8.2. Min entré

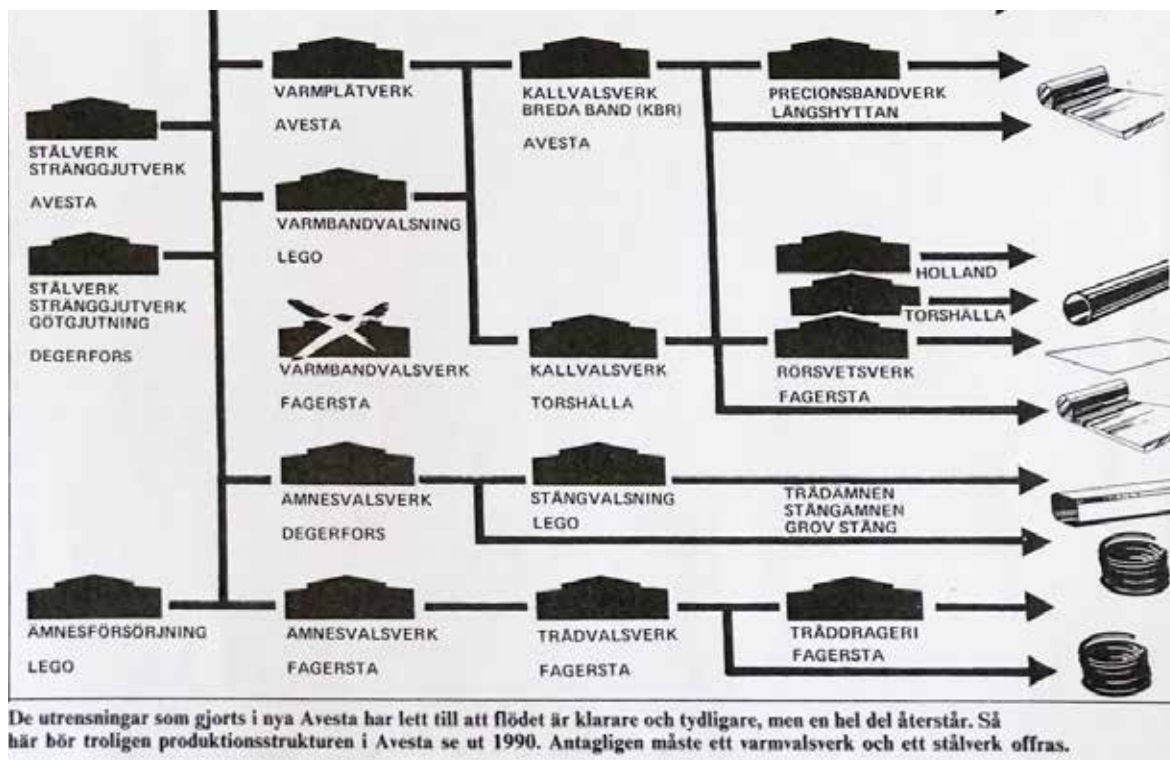
Min entré i Avesta AB som vVD och senare som VD var uttalat jobbig. Värst var en fackeldemonstration – ca 800 personer – i Avesta mot min person inför mitt tillträde som VD.

I inledningen, då som vVD, fick jag en förvarning från länsstyrelsen om överskridande av bullergränser. När jag senare varit VD mindre än ett år blev Avesta AB anklagat för vid 2 tillfällen inträffade miljöbrott. Båda fallen inträffade innan jag hade tillträtt. Brottet var att bolaget överträtt maxvärden för störande ljudnivå. Orsaken till aktuellt buller var skrothanteringen på skrotgården. De värden som representerade överskridande var de värden vi, bolaget, levererat till tillsyningsmyndigheten. Några klagomål från omkringboende fanns inte någonsin. Jag satt i domstol i Hedemora och i hovrätten i Stockholm. Frikännande! Att sitta svarande är enormt krävande.

Fram till augusti – 8 månader – kunde jag lära känna enheterna relativt detaljerat, dvs enheterna utöver NUAB inom det ”nya” bolaget. På mitt initiativ, som VD, gjordes även denna gång en analys av Ulf af Trolle som gav sin syn på balansräkningen till SE-banken brevledes. Han fann den återigen otillräcklig. Han hade

dock inte fått tillräcklig information om de värden som fanns i det nya bolaget i form av vattenkraft, skog och lantbruk. Från SE-banken ingen reaktion, förståeligt då dessa ”dolda” tillgångar var för banken kända. (”Familjesilvret” enligt Göran Ennerfelt styrelseledamot, VD för AJCO.) Mitt första initiativ var det förslag som jag som vVD ansvarig för Teknik och produktion, förelade styrelsen. Det var att lägga ned det MKW-kallvalsverk som fanns i Avesta och överföra detta tonnage i rimlig takt till Nyby. Vid styrelsemötet blev beslutet inte enhälligt och ledamoten S-E Håkansson, tidigare VD Avesta Jernverks AB, reserverade sig. Detta illustrerar de interna striderna – ”byslagsmål” – som pågick. Som vVD var jag till min förvåning också ansvarig för Björneborg som jag lämnat 1970, med ett då, trots ett stort förbättringsarbete, uselt ekonomiskt resultat. Ett överraskande problem – jag hade då tillträtt som VD för Avesta AB – var när Berndt Magnusson, som i november tillträtt som VD för Nordstjernen efter Hallåker – presenterade ett ”nytt” problem och gav mig en order: *”You have to fix the Björneborg problem. I have looked through the money we, Nordstjernen, have been forced to support that unit with over the years. Estimate plus 200 Msek. Your saving of that company 1970 avoiding a necessary closing makes You responsible. Get it out!”* var ordern. Discussion in English because of his fury. Han var urförbannad.

Projekt Björneborg startades av mig tillsammans med vår excellenta trouble shooter Henry Lundström. Efter drygt ett år av stora insatser och som vanligt personalreduktioner och med återigen en smalare produktmix och de färre anställda nådde vi ett budgeterat nollresultat. Vi lyckades sälja Björneborg för 0 Sek till Boxholm. När Avesta AB bildades krävdes bl.a. att bolaget under året skulle introduceras på börsen. När det dåliga resultatet från de 2 första kvartalen kom fram var detta ett material som var tänkt som underlag för börsprospektet men när prospektet presenterades av VD gick ”proppen ur”, marknadsintroduktionen blev en flopp och SE-banken fick ett problem. Marknaden hade 2 orsaker till sin reaktion, dels att resultatet var dåligt och dels, mer väsentligt, bolaget hade inte kontroll över vare sig sin marknadsföring eller råvaruin-



Flödesdiagrammet är från Affärsvärlden.

köpen. Detta är oacceptabelt för ett börsbolag. Effekten av detta var att under följande månader fick Ordförande och VD gå, och finans- och ekonomichefen fick endast behålla finans. En ny ekonomiansvarig – Klemens Lundin – tillsattes. Jag tillträdde som VD och Gunnar Engman från Billerud rekryterades på ett 2-årskontrakt som ordförande.

Förarbetet för denna fusion var uselt och organisationen – facket inkluderat – var i en situation helt präglad av osäkerhet, dock fanns kunskap om behovet av kostnadsreduktion. Jag formulerade direkt efter att ha tillträtt som VD en strategi baserad på att exploatera befintliga resurser som fanns inom respektive ursprungsföretag och som fanns på respektive ort, inte minst inom personalen.

Strategin innebar en ny struktur.

Visionen: En ort, en produkt.

En produkt per ort, där vi kunde bli och vara en internationell spelare av betydelse. Uttalat stöd från styrelsen men stora problem med att få Accept, A, i hela organisationen. För denna fusion var $R \text{ i } R = Q * A$ oväntat dåligt, Q, kvaliteten i analysen, otillfredsställande och A, accepten i organisationen, långt borta. Orter och Produkter blev i sammanläggningsarbetet definierade enligt,

så långt sig göra lät i visionen:

Avesta centralort: produkter, 2m bred Varmvalsad och kallvalsad plåt, svetsselektroder, verkstadsprodukter

Degerfors: varmvalsad Styckeplåt, blooms, grov stång

Nyby: Kallvalsade band över 800 mm, satsning på nisch. Svetsade och sömlösa rör

Fagersta: svetsade Rör och Tråd. Med Sandvik AST FSAB

Långshyttan: Kallvalsade band under 800 mm bredd

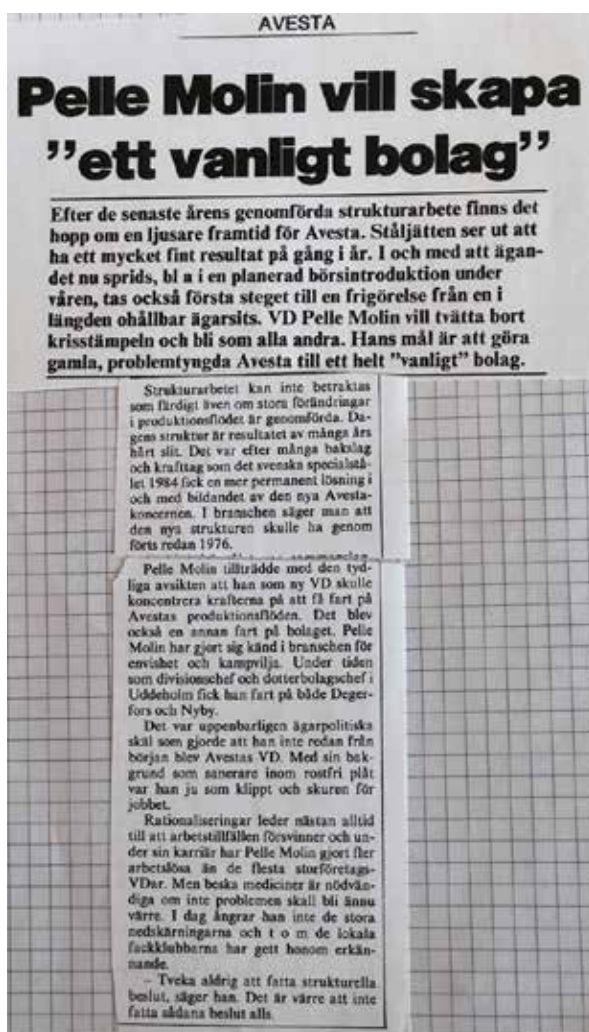
Storfors: grova svetsade Rostfria rör och sömlösa svarta

Örnsköldsvik/Molkom: rördelar och rostfria kärl

USA: Varmvalsad grovplåt

Överlappning på rörsidan.

Denna totala omställning av respektive orter produktion var möjlig, men med stora investeringskrav. Finansieringen av omställningen kunde tillgodoses genom försäljning av lantbruk, skog och senare i 3 steg vattenkraft – den tyngsta delen. Totalt kunde mer än 2 miljarder frigöras för omställningen.



Affärsvärlden 28/1 1987

Marknadssidan, dvs det nödvändiga övertagandet, köpet av AJCO:s rostfria säljorganisation för att skapa en ny marknadsförings/säljorganisation, gick långsamt – Hans Jacob Waern arbetade kraftfullt – och i många steg. Utarmningen av AJCO:s internationella organisation var smärtsam, men fullt genomförd 1986.

Det grundläggande i detta upplägg var att med finansiellt acceptabla investeringar exploatera befintliga resurser för att skapa lönsamma enheter, där en marknadsstyrd organisation kunde – för resp enhet – marknadsföra och sälja vald produktmix.

Produktmixen kallade vi ”mjölk och grädde”. En nödvändig basvolym av standardprodukter – mjölk – för att nå en acceptabel produktionskostnad, gav ett flöde där nischprodukterna – ”grädden” – kunde flyta ovanpå. Utveckling och Forskning lade jag av marknadsstyrningsskäl in under marknadsdirektören.

4.8.3. Råvarustrategi

En annan förändring – av avgörande betydelse för lönsamheten – var satsningen på att för bolaget skapa, än en gång, en råvarustrategi, fri från AJCO. Även här krävdes alltså en separation från AJCO och det skapades för att underlätta detta, t.ex. ett gemensamt bolag i UK för handel med Ni på LME London. En förutsättning för att kunna uppnå en lägre råvarukostnadsnivå – uttalat lägre än konkurrenternas – var att internationellt kunna köpa rostfritt skrot såväl prima som icke minst sekundärt och tertiärt. Detta krävde stor ombyggnad, för sorterande mottagning, av respektive skrotgård. Utöver en avancerad logistik krävdes än mer av metallurgisk utveckling för att med dessa råvaror möta våra högt ställda kvalitetskrav. Metallurgisk utveckling innebar för oss även bl.a att söka alternativ till vår avancerade skrotförsörjningsstrategi. Slutsatsen blev att söka ”ta fram” ett nickelkromtackjärn till låg kostnad baserat på nickel- och kromoxider m.a.o. ”virgin material”. Norska staten erbjöd att de s.k. elmasugnarna i Mo i Rana kunde övertagas på 20 år med ett åtföljande elleveransavtal med en prisnivå på 4 öre/kWh. Onekligen ett ekonomiskt stort erbjudande men med kravet: ett sysselsättningsavtal på 20 år. Vi gjorde under ett år småskaliga pilotförsök utan framgång. Reduktion av syre i oxider är svårt. Projektet lades ned när denna kunskap konfirmerades. På skämt sa jag: ”Vi i Avesta är dels ett råvarubolag dels ett ståltillverkande stålföretag”.

En udda ovanlig och uppsplitande erfarenhet var: Muta.

Jerker Stavré – född förmögen – var ansvarig för råvaruinköpen, dvs inköp i miljardklassen varje år. Han hade förhandlat med Metallgesellschaft – ett stort tyskt konglomerat – om flera stora skrotleveranser via Rotterdam, Västerås till Avesta. Jag skulle vara värd på middagen för att fira aktuell affär. När jag kom in i konferensrummet och hade signerat avtalet bad Jerker om ursäkt för att lämna rummet och gå in och låsa in handlingarna på sitt rum. Han kom tillbaka och bad mig följa med. Sittande i sin stol i sitt rum visar han och ger mig en sämskskinnspåse och säger: ”Öppna!” Jag öppnar och ut faller slipade diamanter till min häpnad och ilska. Jag utbrast, ilsken och upprörd,

"Vi går tillbaka och river kontraktet!" Efter gemensam tveksamhet/ilska pekade Jerker på en utväg. Han sa *"Eftersom alla kontorsdörrar är öppna kan vi inte bevisa att de har försökt sig på en muta. De kommer att blåneka och vi förlorar en normalt sett viktig leverantör. Vi ordnar en extra kontroll i Rotterdams resp Västerås hamn. När vi gör en egen analys på materialet får vi en klart lägre nivå än analysen i dokumentet, vilket jag är övertygadssäker på. Därmed ett helt annat värde för leveransen."* Utfallet av våra tester visade detta. För detta blev resultatet att den ansvarige tyske divisionschefen fick sparken och med våra analysvärden som bas gjorde vi en bra affär. Jerker sålde diamanterna och skänkte som överenskommet pengarna till Röda Korset och gav mig kvittot.

4.8.4. Steckelverket –

en nödvändig strategisk investering

Strategin för att med visionen som mål utveckla verksamheten med utgångspunkt från

1 ort 1 produkt

krävde ett kostnadseffektivt unikt varmvalsningssteg, med förstklassig kvalitet. För att de valda produkterna inklusive nisch i Avesta, Nyby och Långshyttan skulle nå en vertikal kostnad i nivå med eller bättre än konkurrenterna måste en varmbandvalsningsenhet finnas inom Avesta AB.

Med satsningen i Avesta på 2 m-systemet måste denna enhet ha möjlighet att valsa 80 tums bredd (2.032m). Det alternativ inom teknik som fanns, som motsvarade våra krav för att valsa 80 tums bredd, var ett Steckelvalsverk.

Vi presenterade för styrelsen ett projekt "varmbandsvalsverk Avesta". Vår balansräkning var svag, trots att familjesilvret successivt såldes av. En investering av aktuell magnitud måste begränsas till 400-500 msek för en "Onestand-Steckel". Jag hade under flera år samarbetat med ett japanskt stålföretag inom rostfritt; NTK. Bolaget hade ett "TwostandsSteckel" för max 1250 mm. De hade en mycket god, bitvis imponerande, teknisk kompetens. Vi försökte utarbeta ett förslag med en OnestandSteckel. Avestas befintliga grovplåtvalsverk skulle genom ombyggnad och med användandet av haspelugnar vara grunden för det "nya" valsverket. Detta arbetade vi och NTK igenom i detalj. Kvalitetsspecifikationer och krav på dimensionsregister för de valsade produkterna tex 80 tums bredd visade sig inte vara möjligt att uppnå med ett "Onestand-Steckel". De 400-450 miljonerna var inte tillräckligt för det nya förslaget där vi arbetade med ett "TwostandSteckel". Med utnyttjande av befintligt grovplåtvalsverk som förvalsverk och ett nytt Steckelverk skulle vi trots all kostnadsbegränsning i projektet landa på 640 Msek. Detta



Under besöket i Steckelvalsverkets manörrum visade operatören Göran Stålhand kungen hur Steckelvalsverkets automatiserade högteknologiska styrsystem fungerar. Divisionschefen Elisabeth Torsner förklarade finesserna, tillsammans med produktionschefen Anders Bohlin.

Invigningen genomfördes av HM Konungen 27/5 1992. "Med I Avesta"



Bilder från min 50-årsdag 19/5 1987

var en låg kostnad jämfört med en ny anläggning om 1 500 Msek. Denna prisnivå var enligt vår information det av British Steel bedömda beloppet för ett i Sheffield pågående projekt.

Vi skulle bygga ett varmbandvalsverk med bästa teknik där styrelsen skulle acceptera att kostnaden ökade från 400-450 Msek till 640 Msek. Vi fick styrelsens godkännande efter omfattande diskussioner inte minst när det gällde finansieringen. I styrelsen satt som representant för AJCO Ralf Hammar som några år senare skrev ett personligt brev till mig: ”Förstod du att du äventyrade bolagets framtid med denna investering?”

Själv såg jag att detta var ett helt nödvändigt steg för att Avesta AB skulle vara ett långsiktigt livskraftigt företag. Projektet var mer än komplicerat genom att i tillgänglig byggnad – endast en begränsad tillbyggnad kunde tillåtas – skulle vårt



grovplåtvalsverk integreras med ett Steckelvalsverk med 2 haspelugnar och en kylsträcka till sluthaspelsystemet. Drivande och ansvariga: Staffan Malm och Sten-Göran Johanson.

Projektet blev framgångsrikt ekonomiskt – enligt budget – och med tekniskt mycket utvecklingsbar teknik.

Arbetet med den omfattande förändringen av alla Bruken blev efter hand väl förankrad, dvs stort A som i accept, genom det gedigna arbete

som genomfördes och som jag som person upplevde som genuint framgångsrikt och positivt. Ett fantastiskt kvitto blev – demonstrationstillstånd ordnat av organisatören Alf – den långa raden av människor från alla orter anförda av Degerfors bruksorkester som till min häpnad kom till min bostad i Karlstad när jag fyllde 50 år 1987. Tala om glädje för mig och min familj. Tack!!!

En helt separat historia i arbetet med att ta ansvar för och integrera olika enheter var övertagandet av varmplåtverket Ingersoll i New Castle Indiana, Enheten ägdes av AJCO USA och lyftes in, inklusive balansräkning, i strukturen för ”nya” Avesta AB. Enheten hade ett omodernt enkelgående kvartovalsverk för 2 m bredd och försörjdes av två omoderna LB ugnar och en så kallad pressgjutningsanläggning för slabs, en teknik med stora problem inte minst inom kvalitet. Som vVD i Avesta AB var jag över med vår dåvarande finans- och ekonomidirektör Benkt Lindström och träffade ägarrepresentanter för AJCO och VD för Ingersoll i New York. En genomgång av materialet vi erhållit i Sverige visade att enheten alltid gått med förlust och denna hade successivt ökat till närmare 10% av omsättningen. Efter flera besök i New Castle skedde vårt nästa möte i New York med ytterligare en representant för Ingersoll, ekonomichefen Wayne Pokorny.

Jag inledde med att fråga om ny relevant information beträffande resultat och balansräkning framkommit, svaret var Nej. Jag konstaterade då att den i sammanhanget omoderna lilla enheten inte – även efter investeringar – skulle kunna göras lönsam och måste läggas ned. Det värde den givits vid överföringen – accepterat av Nordstjärnan – var helt orealistiskt.

Reaktionen blev såväl häftig som dramatisk och efter ett veritabelt utbrott av VD tog Wayne Pokorny ordet och konstaterade att en nedläggning var omöjlig. På min fråga ”Varför?” blev svaret: *”There are hidden liabilities. We have tried to sell them to insurance companies as they are social reliabilities. Not even at a price of 20 MUS dollars there is a possibility, they even refuse to discuss.”* Min kollega var helt tyst, vad W P verkligen sa var: ni måste fortsätta tillverkningen. Hemkommen fick jag berätta för styrelsen, med 2 representanter för AJCO, att vi hade ett Giant

Problem i USA. Ägarna, Nordstjärnan och AJCO, tvingades till en tung förhandling av ev. verkligt värde, även beträffande bl.a. den ursprungliga ägarandelen i Avesta AB.

Tillverkning måste fortsätta och efter flera fortsatta besök i Indiana granskade jag olika alternativ, jag var fortfarande vVD med ansvar för Teknik och Produktion. Ett det enda realistiska alternativ som jag som nybliven VD tog fram var att lägga ned metallurgin och försörja valsverket med slipade slabs från Degerfors. VD:n för Ingersoll sades upp och Wayne Pokorny fick ta över.

Detta nedläggningsbeslut skapade scener jag trodde jag aldrig skulle få uppleva. Nyutnämnde VD:n Wayne konstaterade och meddelade facket – UAW autoworkers union, som hade ett ärvt avtal med tidigare ägare – att av totalt 230 anställda skulle 110 personer som bäst kunna få behålla sin anställning. Strejk utlystes av ”blue collar” och aggressiviteten inför detta beslut var otroligt stor och till sin karaktär oväntad. Blockad och ”picketline” (strejkkvakter) etablerades,

Affärsområde Specialstål, med en omsättning i fjol på drygt 5 300 Mkr och ca 7 000 anställda, är ett av de stora problembarnen inom koncernen. Det skiljer sig dock så till vida från de ovan uppräknade att Nordstjärnan här ”bara” är delägare. Men man har 67 % och därmed måste nya Avesta konsolideras i böckerna. Bolaget lever dock nu sitt eget liv finansiellt, vilket bl a betyder att Avestas kassa inte är åtkomlig för moderbolaget och att Nordstjärnan varken kan ge eller ta emot koncernbidrag.

Strukturen för Sveriges nya specialstålsjätte kommer att bli betydligt bättre än för Nordstjärnans gamla stål-rörelse, men än återstår det mesta av det dryga omstruktureringsarbetet. Först när man bytte koncernledning för nya Avesta i våras tycks sammansmältningssprocessen till ett bolag ha kommit igång. Att man inte lyckats reducera personalstyrkan hårdare under högkonjunkturen är dock litet olycksbådande och något som bl a irriterar industridepartementet. 1986 kan bli ett mycket kämpigt år för Avesta, som – även snällt räknat – inte har en soliditet på mer än ca 30 %. För moderbolaget är det livsviktigt att Avesta står pall under den kommande lågkonjunkturen eftersom Nordstjärnan har Avestaaktierna bokade i drygt 300 Mkr, vilket är mer än dubbelt så mycket som något annat dotterbolagsengagemang.

Det är dock alldeles uppenbart att

Affärsvärlden 23/10 1985

Affärsvärlden 23/10 1985

Avesta matchar jättarna

Det lilla svenska specialstål-företaget Avesta tycks hävda sig väl mot de tyska ståljättarna. I fjol kvalificerade sig Avesta som ett av Europas mest lönsamma stålverk. Avesta har ett bredare och mer specialiserat sortiment än konkurrenterna och kan därför ta mera betalt. Frågan är dock om Avesta är starkt nog även om konjunkturen viker.

Stålkonjunkturen under 1987 har varit mycket stark och den visar fortfarande inga tecken på att försvagas. Nära nog samtliga företag inom specialstålbranschen har mycket god efterfrågan och producerar för fullt. Västvärldens produktion av rostfritt stål nådde i fjol rekordnivåer. Men det är ändå bara ett fåtal stålföretag som kan uppvisa en acceptabel lönsamhet.

Avesta, som i fjol redovisade sitt klart bästa resultat hittills, är ett av dem. Nu är det emellertid svårt att jämföra de olika stålbolagen. De flesta europeiska stålbolag är till skillnad från svenska Avesta och SSAB integrerade stålföretag med både handelsstål och specialstål.

Skräddarsytt

Avesta hör till de ledande produktcenterna av rostfritt stål. Det som tycks vara Avestas konkurrensfördel, i synnerhet i förhållande till tyskarna, är dess breda produktsortiment och skräddarsydda leveranser. Det finns inget annat bolag som har så många produkter inom specialstålområdet. Avesta har inriktat sig på verkstads- och processindustrin.

Detta innebär att Avesta tillverkar en större andel höglegerade stålsorter jämfört med konkurrenterna, och kan ta bättre betalt.

Affärsvärlden 19/8 88

Affärsvärlden 19/8 1988



Sandvikschefen P O Eriksson vill inte köpa Avesta... Hellre vill han sälja...
... sin stålverke till exempelvis Nordstjernans Bert Magnusson.

Spekulationer om Avestaköp Dags för nya grepp i nordisk stålstruktur

Spekulationerna om stålstrukturen fortsätter. Sandviksledningen förnekar intresse av att köpa Avesta. Snarare kan man se ett intresse av att sälja Sandvik Stål. Sönderisar åt olika håll pågår i kulisserna och på börsgolvet surrar ryktena. Trelleborg och SSAB nämns.

Det går inte att göra vad som helst med Avesta. Dominerande ägaren (58 %) Nordstjernan har gentemot staten åtagit sig att kvarstå som huvudägare till 1993. Detta avtal kan naturligtvis lätt omförhandlas, om man finner en riktig industriell hemvist för Avesta.

Storlek spelar roll

Som bekant spelar storleken roll i basnäringarna. Marknadsdominans nämns sällan i stål- eller skogsindustri - det kan sägas råda en teoretisk "fri-konkurrens"-situation på marknaden. Det är inte lätt för någon att styra priserna.

Storleken behövs för att företaget skall orka med de basinvesteringar som fordras för att hålla produktionen effektiv och kostnadsnål. Det finns skäl att tvivla på att små basindustriellt inriktade företag framgångsrikt och uthålligt kan konkurrera med kvalitet, service och speciella tillämpningar. I slutändan är det ändå produktionskostnaderna som avgör.

Affärsvärlden 14/9 88

Affärsvärlden 14/9 1988

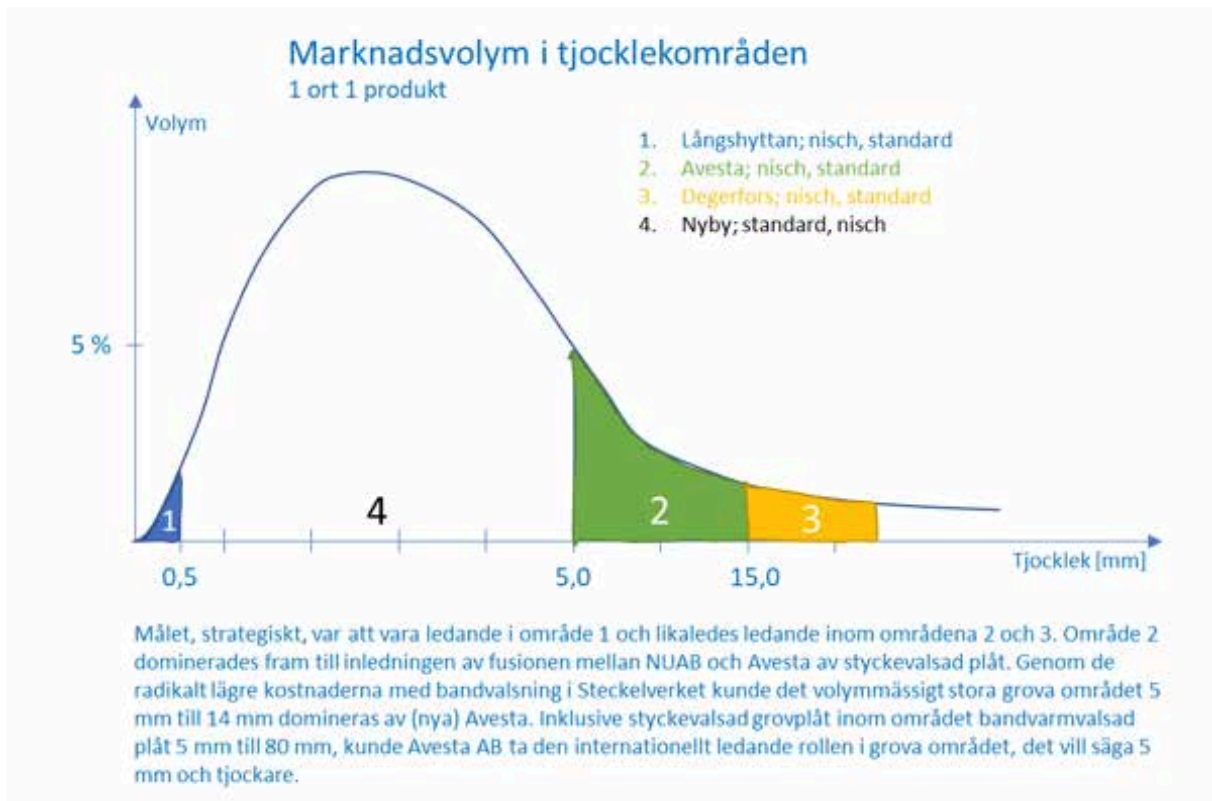
men än värre var att bilar på parkeringen ramponerades med baseballträn och vid ett tillfälle sköt man över taket med gevär. Jag flög över till Ingersoll och med Wayne träffade jag de anställda "white collar" som inte var fackligt anslutna, samt UAW Facket och vi gick under två dagar igenom förslag och beslut. När jag och WP gick ned till "verket" och passerade "picketline" var jag riktigt nervös, men ingenting hände förutom att ett dovt muller hördes.

Fortsättningen blev oväntad. W P lyckades få "white collar" – trots strejken – att upprätthålla en viktig del av tillverkningen för att skydda nyckelkunder. I volym som bäst 70% av tidigare volym, väsentligen genom successiv övergång till slabs från Degerfors. Som "TACK" för en strå-

lande insats blev efter strejken, och med ny bemanningsplan klar, delar av "white collar" sparkad. Anläggningen blev vid den nya personalnivån till slut periodvis vår lönsammaste. Förädlingskedjan genom Degerfors var kostnadseffektiv.

Inte bara Ingersoll lämnade "området" stora förluster. Vår verksamhet såg radikalt annorlunda ut. Lönsamheten hade med sin nya struktur utvecklats till god nivå.

Huvudägaren Johnsongruppen hade redovisningsområden, där "Specialstål" var ett av flera problem. Nordstjernandelen kämpade under Bert Magnussons ledning med omstrukturering och krympning.



Det pågående sammanläggningsarbetet – fusionsarbetet – pågick med stora förändringar i organisation och flöden. Arbetet resulterade successivt i en ny kostnadsstruktur och marknadsinsatserna gav allt bättre utfall.

Det skapades för bolaget därmed förutsättningar för att bland annat en ny ägarstruktur skulle kunna uppnås.

Vi jämförde oss, mätte vår konkurrensförmåga dvs effekterna av omstöpningsarbetet, på flera olika sätt. Vi följde rapporterna från de olika bolagen dels genom del- och helårsrapporterna, men även genom våra löpande samtal med konkurrenterna. Vi gjorde för de europeiska tillverkarna flödesscheman – den troliga kostnadsutvecklingen – för deras tillverkning och hur de valde att investera, och hur de sålde sina produkter. De ”tung” producenterna och en del ”nya”, statligt finansierade, sålde oftast



Affärsvärlden 25/1 1989

Även utan hjälp av stark konjunktur och stigande nickelpreiser bör Avesta kunna tjäna runt 700 Mkr. Nu söker man en samarbetspartner inom EG.

Avesta fortsätter att göra storvinster

□ Avestas lika oväntade som dramatiska vinstöfverflytt 1988 till 1,3 miljarder kr visar att den rostfria stålmarknaden nu definitivt är i vinn.

Såväl av denna dramatiska förändring som av Avestas Per Malin om efter nya djupa strukturreprens inom branschen.

Ett samgående med Sandviks ståldivision franska som önskvärd men osannolik. Mer troligt är att Avesta tillsammans med någon av stålbyråerna näst på kontinenten bildar ett gemensamt produktbolag.

"Vinst är vi intresserade av Sandvik Steel" säger Avestas VD Per Malin. "Men det krävs två parter för ett giftermål."

Ett mindre känd faktum är att Avesta är en av Europas fyra största tillverkare av rostfritt stål, efter Knapp, Thyssen och franska Ugine. Dessutom har Avesta det bredaste produktprogrammet av samtliga tillverkare. Detta tillsammans med storvinster ger Avesta en utmärkt mark position i de kommande strukturreprens.

Trots en kraftig kursoppgång är Avesta fortfarande i förhållande till sitt resultat, lågt värderat på börsen.

AVESTA

...HOT

- För eller senare försvagad konjunktur
- Kraftigt fluktuerande råvarupreiser (om man inte lyckas gardera sig genom avtal med kunderna)
- Protektionism inom USA och EG
- Kommande elprishöjningar

...MÖJLIGHETER

- + Efterfrågan på rostfritt stål stiger med i snitt 5-6 procent per år
- + Stark marknadsställning, främst i Västeuropa
- + Förstärkt strukturförberedelse, t.ex. i form av gemensamt ägda produktbolag utom i Europa
- + Nuvarande investeringsprogram ökar effektiviteten i produktionen

Ingen vet om Avestavinsten kan komma i år. Det andra kvartalets kraftiga marginalförstärkning visar med säkerhet att Avestas värld kan förändras. Det handlar om ett jämförbart samspel mellan nickelpreiser, stålpriser och stålkonsumtion på marknaden. Kan spiralen som hittills drivit Avestas vinst i höjden nu med samma kraft sänka resultatet i botten?

Att det som går upp måste komma ned är en gammal sanning, hur svår den än tycks vara att acceptera. All Avestas dömvinst 1988 var en engångsvinst som var inte svårt att förlora. Ändå ansåg företaget externa bedömare att företagsledningens prognos om att vinsten i år skulle bli i nivå med föregående, blev lagom förklarad. Nu visar tillämpningsprognosen att företagsledningen inte var särskilt nog. Ledningen justerar ned prognosen, och väntar sig att 1989 års vinst blir sämre än föregående års 780 mkr, räknat före lagpriserförändringar. Efter lagpriserförändringar skall den bli ytterligare sämre, den kommer kraftigt att understiga följande års 1 319 mkr.

Minstre marginal

Har skall nu detta tolkas och vad kan man då vänta sig för vinst i år? Det ser man i delårsrapporterna såväl Avestas värld som förändras (se tabellen nedan). Under första kvartalet hade Avesta en rörelsemarginal, efter lagpriser, på hela 16%. Under andra kvartalet hade den sjunkit till 3,9%. Under detta kvartal förklarade vinst på 250 mkr till en lagpriserökning på 115 mkr.

Bekymret för framtiden - och kanske spänningen för aktieägaren - är att Avesta inte kan räkna med att allt annat skall bli lika. Avesta är ju ett typiskt Sverigebaserat exportföretag, i den elkraftsintensiva sektorn. Det är två stora strukturella problem som måste lösas.

Båda dessa problem skulle kunna lösas genom att Avesta i samarbete eller fusion med ett europeiskt företag förädlare produktionen utanför Sverige, helst i EG. Då och då ryktas det om sonderingar mellan Avesta och någon europeisk part, t.ex. British Steel. Ännu har det emellertid inte blivit någon affär.

Men det är kanske den vägen Avesta måste vandra för att finnas kvar på aktie, om inte i Sverige så åtminstone i världen. Avesta har sagt sig med planer att bygga ett nytt stålverk i Sverige för att ersätta sina utvärderade två enheter och därmed vinnna samordningsfördelar i produktionen. I resignation över den svenska elkraftspolitiken har man nu deklarerat att man lagt ned utredningen.

Höga elpriserna i Sverige drastiskt måste Avesta lägga ned stålproduktionen helt i landet och eventuellt köpa sin egen utifrån för vidareförädling vid de valande enheterna (så länge man nu behåller dessa i Sverige).

AVESTA

NYCKELTAL

	1988	1988	1987	1986	1985
Faktuell försäljning, mkr	5,8	5,2	5,8	7,8	8,2
Förväntad försäljning, mkr	81	241	100	1300	600
Varuslagervinst	5	0	40	300	5
Vinstmarginal, procent	1,1	4,8	6,8	15,3	5,3
Zinnskostnader, mkr	180	230	240	240	
Finansieringskostnader, mkr	7,5	5,4	7,8	15,5	
Skatt, mkr	40	40	40	40	

1 Exklusive lagpriser
2 Inkluderar övervärden i kapital
3 Exklusive lagpriser

T.v. Affärsvärlden 9/3 1989. T.h. Affärsvärlden 25/10 1989.

via distributörer med prissättning från Metallbulletins lista. Så tvingades även vi göra för den mest standardiserade delen av vår under utveckling varande produktportfölj. Vi investerade i Marknadsföring, främst genom försäljning i egna säljande dotterbolag, för främst utvecklingen av våra så kallade "gräddprodukter" de som flöt ovanpå "mjölken".

Vi kunde se att med en ny tydligt nischorienterad produktportfölj, vi inte längre var "en katt bland hermeline". Bolaget hade dock väg kvar att gå för att skapa nödvändig lönsamhet. Fortsatt krävande internt arbete, men även bevakning av samarbets-/sammanläggningsalternativ. Den stärkta positionen gav utrymme för sådant analysarbete.

Året 1988 var för oss i Avesta uppseendeväckande. Vi gjorde osannolika vinster på material i arbete och lager, vilket tillsammans med verksamhetens radikala lönsamhetsförbättring gav oss ett resultat på 1,300 Mkr. Det krävande integrationsarbetet att från 3 konkurrerande svenska bolag successivt med exploatering av respektive enhets starka enheter och positioner, och begränsade kapitaltillgångar bygga upp/etablera ett lönsamt bolag, t.o.m förvånande lönsamt, uppmärksammades på marknaden. Det glädde oss alla från golvet upp till styrelsen. Vi var medvetna om vårt beroende av konjunktur och råvarupreiser inkl. el. Vår kostnadsnivå var trots resultatet ännu inte nere på "rätt" nivå. Det krävdes m.a.o. fortsatt arbete utefter hela förädlingskedjan.

Den snabba förändringen av lönsamheten för rostfritt stål uppmärksammades på aktiemarknaden.

Den snabbväxande marknaden för stål, och inte minst för rostfritt material, kunde följas som alltid i Metal Bulletin för det rostfria standardmaterialet, och dess smittoeffekt på specialiserade produkter.

Det skedde på marknaden våren/sommaren 1989 en snabb prisnedgång. På marknaden vad avser volym inte lika markant som vid uppgången. Vi kunde se hur volymtillverkarna, tydligaste exemplet var Outokumpu, snabbt ”placerade sitt tonnage” på marknaden och med deras prissättning baserad på Metal Bulletin blev prisnedgången snabb. Vi hade bedömt att nedgången skulle komma volymmässigt men ej lika krävande som det visade sig på prisnivåerna. Vi anpassade bemanningen till de nya volymnivåerna. Råvarupriserna är inte endast material utan även energi dvs i vårt fall el. De svenska priserna var för oss i industrin relativt sett lägre än konkurrenternas, och tillgången till el var för oss en strategisk fråga, vilken vi granskat i våra konkurrentanalyser. Detta gjorde att jag deltog i den svenska debatten om elpolitiken med utgångspunkt från våra strategiska analyser inte minst vad avsåg samverkan/samgående med icke svenska tillverkare.

När det omskapade Avesta AB – listat på ”stora” listan 1987 – (en stor dag för mig som VD när jag hörde börsklockan ringa) var etablerat och lönsamheten acceptabel kunde jag fortsatt iakttaga den europeiska marknaden; konkurrensen hade skärpts ytterligare. De stora företagen inom branschen var baserade i Tyskland, Italien, Frankrike och Storbritannien där de dominerade sina hemmarknader. Dessa 4 länder representerade mer än 80% av konsumtionen i Europa; största marknad var Tyskland och sedan följde Italien, Frankrike och Storbritannien. När vi fortsatte med vårt dubbelseende och granskade våra marknadsmöjligheter/konkurrenser och jämförde kostnadsreduktioner utefter hela värdekedjan från vad kunden betalar – orderraden – till råvarukostnad, konstaterade vi problem. Och möjligheter. Vi nådde en nödvändig bättre lönsamhetskontroll så småningom. Ett vertikalt systemupplägg där våra säljare kunde se lönsam-

heten i sin affär genom att inköp av råvaror skulle ske inom en vecka dvs att lönsamheten i en individuell affär inte var beroende av en snabb råvaruprisförändring. Detta var vad vi kallade ”vertikalitet”: att kunna ta betalt och kunna göra lönsamma affärer vilket var ”stålföretagets” affär – inte ”råvaruhandelsföretagets”. Satsningen på en ”egen” marknadsorganisation ger en möjlighet att inom begränsade ramar styra intäkter mot kostnader. Vi nyttjade framgångsrikt detta. Vi satsade på fortsatt lönsam systemutveckling. Vårt arbete med kostnadsreduktioner minskade inte i intensitet. Minskningen av mängden material i arbete skedde parallellt.

I den raskt förändrade marknaden växlade vi upp tillgänglig kapacitet med fortsatt kostnadstryck, med en utveckling mot en mer gynnsam marknadsutveckling. Våra pågående och gjorda investeringar gjorde oss, i en positiv ökande efterfrågesituation, optimistiska.

4.8.5. Anekdoter

Bruket Avesta var ett gammeldags företag och betraktades inom Johnson-gruppen som ett familjeägt företag.

- När jag räknade igenom vårt medelvärde efter slutanalysen, var börvärdet för stål i ugn (för t.ex. AISI 304) 9,15% nickel, medan normkravet var 9,0%. Jag fann, efter test, att ett nytt börvärde borde vara 9,0%. Detta förelades den kunnige laboratorieföreläsaren och avvisades: vi har som kvalitetsproducent alltid marginaler.
- Johnsonfamiljen hade långvariga goda relationer med och inom Sovjetunionen inkl. delrepubliker som Rumänien, där vicepresidenten i Sovjet, Ceausescu var president. Jag blev uppringd av VD J-C Carlén och gavs beskedet att pågående förhandlingar om leveranser till rumänsk oljeindustri fortskred men att Presidenten ville se det ”intressanta stränggjutverket”, högsta byggnaden med utsikt. Transport etc. ordnades och jag tog emot Herr och Fru Ceausescu i entrén inklusive två tunga ”bodyguards”. Vi fem gick ombord på hissen, väsentligen en varuhiss, och jag tryckte på knappen – bevakad – till översta planet. Hissen stannade med ett ryck på ett mellanplan varvid respektive ”bodyguard” slängde sig på

foretag

Lovande resultatförbättring hittills i år

Avestas möjligheter skall inte underskattas

Avesta, som åkt berg- och dalbana tillsammans med nickelpriset, visar i år en återhämtning, jämfört med förlusten under förra årets sista tertial. Aktiemarknaden är fortfarande osäker och baserar sina förväntningar på utfallet hittills. Men trots många problem har Avesta också möjligheter.

Är Avesta på väg upp ur svackan? Rapporten över första tertialet 1990 var knappast något att glädja sig över. Vinsten efter lagerprisförbuster sjönk på 26 miljoner kr, vilket kan jämföras med 590 miljoner kr under samma period föregående år.

Sedan början av 1989 har emellertid så mycket hänt att det kan vara rimligare att jämföra med det sista tertialet detta år i stället. Då blev resultatet efter lagerprisförbuster - 176 miljoner kr. Det första tertialet innebär alltså faktiskt ett lyft, även om det återstår en hel del att önska innan man är uppe i den av företagsledningen givna tillfredsställelse och bedömt möjliga nivå på vinsten om 600 miljoner kr över en konjunktursykel.

Nu är de stora variationerna i Avesta tillgängliga liten del förelagda av "normala" konjunkturrella orsaker, även om konjunkturen i Avestas bransch, stålindustri, har nog så stora svängningar. Konjunktursituationen för dagen undersöks av en annan lektor, variationerna i nickelpriset, som helt har styr resultatet under de två senaste åren.

Storvinst - vinsterna

Nickelprisernas våldsamma svängningar och de spekulativa effekterna på 1213 miljoner kr 1988. På motsvarande sätt vilade nickelpriserna fall resultatet för Avesta under 1989.

Tillfälligt har dock investeringarna, som för Avestas del har uppgått till drygt en miljard kr under de senaste tre åren, orsakat störningar i produktionen. Men åtgärderna bör, när de får full effekt, garantera den önskade vinstnivån, hävdar Per Molin. Allt förutsett att svensk energi- och handelspolitik inte försämrar svensk konkurrenskraft dramatiskt.

Faran inte över

På kort sikt vill Per Molin ännu inte böja faran över. Han oros fortfarande över tendenser till nya spekulativa lageruppsamlingar i råvaror och distributionsled. Han antyder också att det behövs någon form av aktion för att skapa lugn på marknaden för nickel och därmed rostfritt stål.

Vidare är det ett faktum att producenterna inom rostfritt stål aldrig har varit aktiva på råvaru- och produktmarknaden för att den vilgen skapa mer stabila förhållanden. Avesta är ett undantag. Tillsammans med Axel Johnsonföretaget Axon startades förra året ett gemensamt tradingbolag, Scandinavian Nickel Corporation, vars avsikt anges vara att stödja kunnalagerarna om marknaden på London Metal Exchange. Gruvföretagen, t ex Boliden, har däremot en låg tradition av råvarutrading, vilket ibland innebär att de vackra vinster. Förluster har dock inte heller saknats.

På väg upp ur svackan

Avesta, mil	1989		1990	
Tertial	I	II	I	II
Fästutrustning	3528	3024	2907	2880
Roa o mör	325	203	183	547
margin, %	9,2	6,7	6,3	8,3
Lagerprisförbust	225	-115	-200	-150
Roa o lagarb	580	88	-97	97
Övrigt	17	3	-3	3
Finanskost	-40	-46	-79	-71
Vinst	940	42	-175	26
Avestas resultat efter skatt efter det kraftigt behövligt under slutet av förra året.				

NYHETSVÄRLDEN 1990 27/6 27/6 27/6 27/6

"Avestas möjligheter skall inte underskattas"; Veckans Affärer 27/6 1990

Herr och Fru. Dörren öppnas med automatik och in kommer en "gubbe" med skottkärra för leverans.

- Vi hade flyttat från ett bolagshus i Krylbo till ett större hus i Avesta. Vi hade fått vårt andra barn. Nya huset låg på Krylbovägen 48 dvs vid den branta vintertid isiga uppfarten från parkeringen för personalen på "norra verken" till Krylbovägen. Jag blev uppringd till kontoret av en skakad gråtande Fru Björk - granne - som sa: "Kom genast, det har hänt något allvarligt". Jag tog cykeln och gav vad jag hade. I Björks trädgård upp och ner låg vår Renault 6. Bredvid stod den fantastiska Kerstin lugn och samlad med våra barn. Ett litet skärsår var

allt av skador. TACK!

Bredvid henne stod en av arbetarna på norra verksamhetsområdet och skakade tårögd. Han hade kommit upp från isgatan i full fart i sin Volvo, vilken fortfarande var helt oskadd. Vi gick hem. När vi samlats för att äta middag sa Kerstin: "Du kan gå ut i vår bil och hämta brödet jag köpt till middagen." Tack vare vulsterna på bilen gick bakdörren att öppna och jag kom glad hem till osannolik hustru.

- En säregen upplevelse var när den ryske ambassadören - Pankin - ringde till mig som nybliven VD. Han meddelade att Sovjetunionens vicepresident - presidenten i Vitryssland önskade/ville besöka Avesta. Jag kontaktade hu-

vudmannen för familjen – Bo Ax:son Johnson – då kontakten tagits via Avesta AB, ej ”familjen”, och jag skulle vara värd. Till min ”hjälp” (bra) skulle tidigare ambassadören i Moskva Gunnar Jarring – Bos rådgivare – delta. Det ”viktiga” besöket, efter sedvanligt verksamhetsbesök, var Visentparken där vi hade 40 djur. Vi skall visa Tjuren med stort T, Amur, som var en gåva från förre vitryske presidenten. Det spöregnade och presidenten krävde efter snabbt påkommen förkyllning färd till hotell för sin del. Deltagande vid ”honorärmiddag” var inte längre aktuell. Middagen inleddes enligt önskan med sandwich, öl och snaps. Därefter det finaste vi hade: Visentfilé. När rödvinet serverades viskade den på min vänstra sidan – delegatsmedlem – sittande ryske Nobelpristagaren A. Prochorov: ”Jag är tyvärr allergisk mot rödvin. Kan jag få vodka genomgående.” Fler snapsvisor. På min högra sida satt en kvinnlig delegat i stället för presidenten. (Peter Gossas, som deltog ställde efteråt frågan ”KGB?” genom den förvånande

placering hon fick av Pankin.) När jag höll – i situationen – ett mycket kort tal och överlämnade en magnifik Kostaskål till Pankin, hällde han vodka i skålen och tackade med en rysk visa. På begäran – Nordstjernen chaufför – åkte jag med Jarring till Stockholm. Efter småprat frågade jag om han läst senaste Hamiltonboken om spionen Bergling och ambassaden i Moskva. Hans svar var: ”förvånansvärt mycket kunskap och delvis detaljerad sådan”. Vi fortsatte samtalet och han trodde sig veta att en pensionerad militärattaché hade givit viss information.

4.9. Ledningsarbetet av AvestaSheffield

Att utveckla ett management som hade ett starkt grepp och ett ansvar för sin enhets produktion, kostnad, kapitalbindning etcetera och som samtidigt skulle genomföra fusionsintegrationen var grunden till att jag hade 15 direktrapporterande medarbetare. Dotterbolagen ansvarade för sina resultat och sin balansräkning. Den förändring som krävdes skulle ske med full transparens och

och Sheffield. Avestas pågående rationaliseringar reducerar exempelvis företaget personaltäta med 1 600 anställda eller nära 30 procent under 1991-1993. I de engelska enheterna finns också tidigare beslutade åtgärder som genomförs, till exempel nedläggningar av en stor del av fabriksbyggnaderna.

Detta är förberedelserna. Nu har Avesta Sheffield en lång väg att vandra till lönsamhet. Det är främst lägekonjunktur och den dåliga lönsamheten delas av alla i branschen. Tillverkarna av rostfritt stål i Europa går in i sin fjärde dåliga år. Marknaden översvåms av lågprisstål på kvot sikt. Förberedningen väntas i bästa fall stagnera under 1993 jämfört med föregående år. Främsta är det största problemet. Sedan läppåret 1989 har de fallit med 30-40 procent för olika rostfria stålprodukter. Men även om företagen under de senaste årens åren begränsat sin produktion präglas marknaden av fortsatt översvåms och prispressen väntas bestå.

Avesta Sheffield startar med starka finanser. Balansräkningen för första gången av 1991 visar en soliditet på 40 procent. Vid finansstarten i november 1991 beräknades dock soliditeten till cirka 40 procent, bland annat med hänsyn tagen till företagens under 1992.

Organisation över nationsgränserna

Ståll och stålbehållare (Piney Products) 6 enheter Sheffield, Tinsley Park, Avonmouth, Warrington, Walsby, Falkirk, Warrington, Avesta	Värmestål produkter (Trelleborg) Kärlens för gravit och färdigställning Sheffield och Belgien Accordat Asten, Portugal	Kärlstål produkter (Trelleborg) Kärlstål Närb Sheffield Färdig Trelleborg, Sheffield	KBR Foljebalk Krook (till) i Avesta
Prekvalificerad (Prekvalificering) Sheffield Långgatan Stockholms	Vård och stål (Lang products) Sälskärn i Dagen van Parang Avesta i Trelleborg Avesta i Avesta Avesta i Avesta Avesta i Avesta	När och stålbehållare (Trelleborg & Prekval) ADI Avesta i Belgien Avesta i Belgien Avesta i Belgien	Distributörer SABO i Trelleborg

Den nya ställningen Avesta Sheffield organisation innefattar åtta verksamhetsområden. De flesta är överens om både i Sverige och Storbritannien.

Affärsvärlden 3/2 1993 (ovan)
Affärsvärlden 3/2 1993 (t.h.)

Avesta Sheffield fusion blir besvärlig

Internationella fusioner i stålbranschen är komplicerade. Avesta Sheffield kommer inte att bli något undantag. Det kommer att dröja till slutet av 1990-talet innan fruktarna kan sköras.

Per Molin, vd för nybildade Avesta Sheffield, har en av Europas svåraste ledningsuppgifter. Han skall smälta samman två stålkoncerner i två olika länder. Det innebär strukturrevideringar, hårda rationaliseringar, nedläggningar av enheter och personalminskningar. I en tid när arbetslösheten är stigande i de berörda länderna. Dessutom är marknaden osäker, företagens förväntningar och konkurrensen starkt hård.

Det här kan tyckas vara en ganska vanlig situation i dagens företagande. Många stora företagsledningar har nämligen liknande uppgifter. Varför skulle de vara extra svåra i Avesta-Sheffield?

Det beror inte på att fusionen i sig är det tänkt. Tvärtom är den lätt att motivera. Avesta Sheffield blir en av de tre största aktörerna på marknaden för rostfritt stål i Europa jämfört med franska Usinor Saclor och tyska Krupp. Avesta och Sheffield kompletterar varandra och kan erbjuda marknaden bredaste sortimentet. Det finns nästan omöjliga effektivitetsvinster av fusionen. Därutill finns betydande besparingsmöjligheter i framtiden genom samordning av produktionen i de olika länderna.

Alla internationella storfusioner i stålbranschen – och det har blivit inte varit särskilt många – har stött på svårigheter. Sverige har till de länder som har upplevt det.

Tillbaka till Gä

Den första stora internationella stålfusion som var Övako, en sammanslagning av svenska Övako och franska Övako 1986. Företaget kracklade 1991. Det slutade med att det delades upp i sina svenska och franska enheter och ägarna var respektive. Detta tog hänsyn till att en del

Romantik

Man kan kalla detta för irrationell stålromantik, men den är inte desto mindre en realitet. Det gäller inte minst Avesta Sheffield, som har produktion i två av de mest avancerade stålindustrierna i världen, Sverige och Storbritannien.

Kräven på ledningen är alltid mycket höga. Det är något Per Molin är klart medveten om. Han är van vid problemen efter flera tidigare fusioner. Han och företagens ledningsgrupp har också förberett marken på olika sätt.

För att det hela skall lyckas måste man från början göra klart att detta är en fusion mellan likar, säger Per Molin. Fusionen skall ta vara på styrkulturer och i båda de ingående företagen. Per Molin nämner några skillnader där företagen kan lära av varandra. Regeringsformen har till exempel en hierarkisk ledningsmodell medan svenskarna har en mer demokratisk organisation i företagen, som bidrar till flexibilitet och kreativitet. Förståelsen med den engelska modellen är disciplin och kostnadsstyrning, något som svenskarna behövs mer av. Svenskarna är i stället starka på marknadsföring, kapitalstrukturer och konkurrensstrategier.

Ett enkelt sätt att hantera fusionen skulle ha varit att dela upp företaget i en engelsk och en svensk del, som var och en skulle ett och tag tillvara de styrkulturer som byggde sig upp. Men då hade mycket av poängen med fusionen gått om löst. Avesta Sheffield har därför skapat en organisation över gränserna.

Omedelbart efter den formella fusionen i november följde den fysiska fusionen. Avesta Sheffield har åtta affärsområden, i vilka likartade verksamheter i båda länderna är sammanslagna. Cheferna har rekryterats från båda de ingående företagen. Tjänsterna består av en svensk och en engelsk. Huvudkontorsfunktionerna finns i båda länderna.

Likartligheten mellan de ingående företagen, eller rättare sagt länderna, visar också att det var ett styrelseförändring tilläts från var sitt land. För närvarande är alltid en svensk och en engelsk. David Grievos, är engelsman.

fick inte äventyra pågående arbete enligt budget och förändringarna skulle redovisas tids- och kostnadsmässigt. Detta material bearbetades i "war room" som hade mandat att fråga och ifrågasätta, men ej ingripa. Ansvar låg hos respektive chef. "War room" redovisade för mig och styrelsen hur utvecklingen mot 600 Msek fortskred. Detta gav möjlighet att undvika "byslagsmål", inklusive de med stöd av till exempel ordförande. Ett exempel på det transnationella strukturarbetet var varmvalsad styckeplåt. Den ansvarige – den excellenta Staffan Malm – fann att överföringen av UK:s varmplåttonnage till Degerfors inte kunde genomföras enligt plan utan investeringar utöver plan. En i och för sig liten investering presenterades och efter dess genomförande även en nedläggning i UK med personalkrympning. Det transnationella arbetet krävde som i detta fall närvaro på plats av respektive chef.

För det projektinhyrda jetplanet – 2 turer per vecka – innebar detta att maskinen startade i Karlstad för Degerfors personal, flög till Västerås för Avesta och Fagersta personal och vidare till Bromma för huvudkontorspersonal. Start 6.00 i Karlstad och landning i Sheffield 10.00 UK-tid, återresa c.a 18.00 och Karlstad 22.00, endast 1 arbetsdag för arbete i Sverige för UK personal liksom i UK för svensk personal krävdes. Reguljärflyg innebar 2 resdagar för en arbetsdag, Programmet var krävande men effektivt och en uttalat positiv effekt var att systemet genererade i flygplanet oväntade möten mellan svenskar och engelsmän, dvs öppna personliga samtal.

Jag hade m.a.o. 2 kontor med etiketten Huvudkontor. Min närvaro krävdes för full transparens för alla 15 rapporterande, som drev processen framåt.

Ett exempel på vad som gjordes – viktigt och nytt för vår brittiska del – var att jag inför varje styrelsemöte – liksom tidigare i Avesta AB – i Sverige och UK med facket gick igenom styrelsematerialet. Det brittiska facket hade ingen representant i styrelsen. Detta gav förankring via min öppna fulla information till facket. Men jag fick kritik för av ordförande D Grieves för denna öppenhet. Dock fortsatte vi med full transparens. Genom resmöjligheterna – öppna för alla inklusive fack med vettiga motiv – förhindrades facklig rivalitet.



Harry Brearley

Ett intressant exempel på "länderstolthet": den stolta engelska ståltraditionen – Bessemer etc – gjorde att vi skulle inviga Brearleycenter i Sheffield. Harry Brearley var den förste som tillverkade rostfritt stål i ferritiska och martensitiska kvaliteter. I Tyskland var man först med austenitiska kvaliteter. I båda fallen en utveckling knuten till försvarsindustrin. Generalkonsul Ax:son Johnson köpte på 20-talet rättigheter av Brearley, för att börja tillverka rostfritt i Sverige.

Invigningen – med lunch – av Brearley Center (en utvecklingsenhet), gjordes av ingen mindre än prins Philip, för att honorera den som "invented stainless steel". Prinsen var som gäst förvånande påläst och som person ödmjuk.

Ett annat exempel: vi ville inte bara av marknadsskäl utan även av marknadsidentitetsskäl använda namnet AvestaSheffield. Att använda namnet Sheffield krävde att vi i Staden Sheffield besökte det "guild", gille, som måste ge sitt godkännande, med närvaro av vår ordf D Grieves. Vi hade fortsatt Visenten som varumärke och symbol och på önskan av våra Sheffieldansvariga göt vi upp en kopia av den rostfria visenten (114% av naturlig storlek för Amur) som står i Avesta. Kopian ställdes vid infarten till staden Sheffield och blev ett lokalt utflyktsmål för stolta medarbetare.

Brearleycenter var en del av D and R enheten

i Sheffield medan utvecklingen av processer för avancerade nischprodukter skedde fortsatt i Avesta. Ett udda exempel på utvecklingsarbete i Sheffield var en plasmapilotanläggning som användes för att ta hand om slispån. Användbarheten därutöver begränsad.

Ett annat intressant exempel var på applikationssidan. BSC hade satsat på bilplåt. Ett samarbetsavtal träffades med John DeLorean, ägare av företaget med samma namn. Med statligt stöd 400 Msek byggdes en bilfabrik på Nordirland för tillverkning av sportbilen DeLorean. Hela karossen var i rostfri borstad plåt. Kraven på plåten var formbarhet och definierad hållfasthet. BSC Stainless levererade plåt till 3000 bilar innan företaget gick i konkurs 1982. Levererad plåt blev aldrig betald.

I Sverige skedde ett avgörande samarbete. Vi hade på KTH en av oss finansierad professur för ”rostfritt” för fortsatt utveckling av höghållfast material. Denna professur överförde vi till Sheffield University för att stimulera till forsknings-samarbete med engelsmännen.

Vi arbetade med en utarbetad accepterad strategi, med taktiken underordnad. I strategin krävdes en decentraliserad divisionsstruktur och ingick krav på transparens och jämställdhet både inom länderna och mellan Sverige och UK. I Sverige fanns en stolthet djupt rotad i tradition och för ”mitt” företag. Detta var en utvecklingsbar tillgång. Vårt mål var – att inom 3 års fusionsarbete – skapa ett nytt företag. Målet var formulerat på koncernspråket: att Avesta Sheffield skulle bli **”The number one European stainless steel supplier”**. Inte störst, men med en komplett produktportfölj, av marknaden uppfattad som prefererad partner.

Integrationsarbetet ökade successivt i takt eftersom det viktiga fusionsarbetet – ansträngande genom personalreduktionerna – i UK fortskred. En avgörande faktor var att vi fick med oss det ”gamla” ledningsgarnityret i arbetet. Inte minst gällde det – efter en tid – personaldirektören David Walker. Mången gång tänkte jag på Kirkegaards ”alla vill ha utveckling men ingen vill ha förändring”.

Omställning/förändring kräver en god kommunikation, mer än information, som når fram. Information om utvecklingen gavs till alla 7000

anställda genom att vår interntidning som nu utgavs på båda språken. Alf såg till att den var tydlig i rapporteringen av fusionsprocessen.

Engelska var koncernspråket och vi tyckte, och engelsmännen trodde, att vi svenskar var duktiga på engelska. Dialogen mellan Sverige och UK skulle vara enkel. Av goda skäl ifrågasattes detta av Alf och vi genomförde därför ett regelrätt utbildningsprogram och krävde deltagande av såväl hela den engelska ledningen som den svenska, inklusive mig. Programmet gav 10 individuella 2-timmars lektioner av Oxfordutbildade lärare. Detta skapade förståelse och respekt för kraven på kommunikation på vårt koncernspråk.

Avgörande för framgång i fusionsarbetet var kapitalfrigörelse för investeringar. Ett tungt exempel var överföringen av legovalsningen till varmband från Tyskland till Avesta. Bättre kvalitet, kortare ledtider, inga mellanlager.

4.9.1 Moffat – styrelseordförande i British Steel

Den stora kapitalfrigörelsen förvånade Brian Moffat. Han var inte medlem av vår styrelse men krävde av mig kvartalsbesök i London utan närvaro av vår ordförande där han oftast -tidigare finansdirektör – var fokuserad på vår balansräkning. Han ansåg att *”Ditt mål är att uppnå en skuldfri balansräkning”*. Han gjorde ett besök i Avesta. Han ville då dels ha en ingående diskussion om vår utveckling – inte minst inom varmbandvalsning – och dels ett möte med facket. Vi – Peter Gossas, platschef – och jag ”garanterade”, efter hans ifrågasättande, att vårt nuvarande program gav en varmvalsningsskapacitet på 600 tton. Intrycket var att han var ett offer för ”Peter’s Principle”. Hans attityd kan illustreras med när han, Bernt Magnusson och jag hade ett frukostmöte och han i samtalet kom in på min transparens i alla frågor, dvs min information till facket. Han konstaterade *”In an organisation like this it must be fear”*. Vi häpnade. Jag fick en illustration av det hierarkiska BSC när jag direkt efter undertecknandet av avtalet kom in i den separata matsalen för den lokala ledningen och det erbjöds drinkbord till lunch.

4.9.2 Systemintegration

Datorkapacitet för systemintegration etc, var vid denna tid, 90-talet, relativt sett inte väl utvecklat och omfattande internt arbete krävdes för att utveckla nödvändig systemsupport. Det tunga system vi måste utveckla var ett integrerat system där varje order kunde följas från marknad genom alla steg till råvaruinköp. Avsikten var att systemet skulle göra det möjligt för alla funktioner att följa en order. First run reliability blev, till slut, även ett verkligt begrepp i UK. I detta "frälsningsarbete" fick jag ovärderlig hjälp av Curt Nicolin och hans referenser till T-50 arbetet inom ABB.

Fusionsutvecklingsarbetet dvs det transparenta ledningsarbetet fungerade år för år allt bättre och vid varje styrelsemöte avrapporterades från "war room". Vi fick efter drygt 1 år en ny ordförande – John McDowell – tillsatt av B Moffat. Han hade ingen tidigare erfarenhet av internationell verksamhet och det tog tid att få även

honom att förstå hur vi i ledningen arbetade. Det var för honom, liksom för Brian Moffat, nästan oförståeligt och oacceptabelt med en total transparens. Bernt Magnusson gjorde som v.ordf här en verklig insats. Jag kunde nu plötsligt se en fördel med kvartalsdiskussionerna med B Moffat; jag kunde gå runt min ordförande. "Bypolitik" är alltid beroende av ägares och högsta Ledningens "signaler". Ett exempel var när dåvarande ordförande Grieves häftigt angrep mig på telefon från semester på Hawaii. Han hade "hört" att jag fattat ett beslut avseende tillverkning i Degerfors stålverk som påverkade Sheffield, utan kontakt med honom. "Beslut utan kontakt med ordförande kan inte accepteras. Jag ifrågasätter om Din roll är en CEO roll." Mitt svar var att beslutet fanns inkluderat i fusionsmaterialet, och jag kan ta upp frågan med Moffat om du så önskar. Jag kvarstod som VD på "svenskt" vis.

En avgörande nyckelfråga för framgång var att frigöra kapitalet i "material i arbete". Den tidigare produktionschefen vid Sheffield, nu divisionschef, hade vid USA-resan haft att ansvara för logistikupplägget hos Walmart i rapporten.

Walmarts – då 380.000 anställda – system innebar att varje individuell hylla i varje varuhus skulle vara återfylld efter föregående dags försäljning. Ett fantastiskt vertikalt system: genom att från varje orderrad ha direktkontakt med inköpsorganisationen hade man möjliggjort expansion utan ökande kapitalbehov exkl. fastigheter. De visade vår organisation att orderraden styr allt; den är den verkliga kontakten med marknaden. Den utlöser hela kedjan vertikalt.

Efter att ha "ärvt" 2 fusioner som inte levererade blev det vid 3:e tillfället möjligt, att genom ett gediget förberedelsearbete och stort förankringsarbete, kunna leverera enligt underlaget i fusionsavtalet. Detta fusionsåtagande kunde efter "övertagandet" av BSC Stainless bli och vara en bas för ett lönsamt företag.

Skälen till att vi, trots Brian Moffat's krav på 450 Msek, lyckades leverera var 3:

1. Vi skapade för fusionsperioden en organisation med decentraliserat ansvar för budget och fusionsåtagande och ett "war room"
2. Vi hade en vision för hur det "nya" bolaget skulle fungera under fusionsperioden och därefter



Affärsvärlden 29/9 1993

SPECIAL
ÅGARALLIANSER

Nationella känslor kan ställa till det!

Företagens nationella identiteter kan ställa till med oväntade besvär i transnationella fusioner. Avesta Sheffield har en integrationsprocess som kan bli förebild för andra, exempelvis Volvo och Renault.

Redan har de svenska aktieägarna i Volvo börjat visa tvivel om fusionens välsignelser. Antagligen är det inte bara priset som de är tveksamma över.

Avesta Sheffield förebild

Avesta Sheffield, en av de renodlade transnationella allianserna, har i sin fusionsprocess särskilt uppmärksammat de nationella aspekterna. Men så är också företaget verksam i stålbranschen. De senaste tjugo årens dramatiska omvandling i denna bransch har med all önskvärd tydlighet visat att det inte går att negligera den nationella förankringen. Det vore att leka med elden.

I Avesta Sheffield handlar det om att integrera två företag med likartad produktion, rostfritt stål. Produktionen i det gamla Avesta finns huvudsakligen i Sverige. Den andra delen av företaget ingick tidigare i British Steel, och produktionen finns främst i Storbritannien. Marknaden är i första hand Europa. Cirka 15 procent av koncernomsättningen kommer från USA, där det också finns viss produktion.

British Steel äger 40 procent av Avesta Sheffield. Övriga ägare är svenska, med ncc i spetsen. Företaget är noterat på Stockholmsbörsen.

En viktig förutsättning för lyckad integration är att det finns starka motiv för samgåendet. konstaterar man i Avesta Sheffield. Motiven måste accepteras av de anställda och andra parter som kan hävda nationella intressen.

Nu har Avesta Sheffield ganska lätt att motivera fusionen.

Transnationella allianser behöver inte skilja sig från samgåendet i allmänhet, exempelvis stora förvärv eller fusioner mellan bolag i samma land. En fusion innebär normalt att företagen skall integreras och omvandlas. Det kan fördras nedläggningar, omprövningar av inriktning och nya satsningar. Integrationsprocessen är komplicerad och kräver skickligt handlag från ledningen, i vilket land den än sker och vem som än äger företaget.

Men det finns särskilda faror i fusioner över landsgränserna. Ägare och ledning bör hålla ögonen på vad för slags företag de har att hantera. Om företagen har starka nationella identiteter kan det uppstå oväntade hinder i integrationsprocessen.

Ett företag kan ha blivit nationalsymbol på grund av sin produkt och sin historia. Men det finns ingen given regel om vad som skänker vissa företag förmåga att röra folkjulen, samtidigt som andra företag, hur stora och viktiga de än är, betraktas med likgiltighet.

Stålföretag har under lång tid väckt starka känslor hos människorna i de flesta länder. Malm- och kolgruver likaså. Men i dag är det kanske bilen som ligger ett lands medborgare närmast om hjärtat. Bilen presenteras med sin nationalitet. Den blir en ambassadör för sitt land.



Affärsvärlden 29/3 1993

ter stegvis övergå till en transnationell "vanlig" divisionsorganisation

3. Vi kontrollerade att "bypolitik" inte fick utrymme.

När "war room" avslutades fortsatte arbetet med att utveckla den "vanliga" organisationen dvs inte en med 15 direktrapporterande divisions- och dotterbolagschefer. En genuint decentraliserad och ansvarstagande organisation hade skapats. Detta innebar – när så krävdes – internstyrelse till vilken aktuell enhetschef rapporterade. I denna organisation fungerade de centrala staberna som staber. Ansvar för resultat och balansräkning låg i divisionerna. Som en följd av att bolaget blivit uttalat lönsamt gavs förutsättningar för ägare att få avkastning. Nordstjernan tog hem en betydande vinst av "investeringen" i Avesta: 2,3 Miljarder SEK. Vid bildandet av Avesta AB var aktierna bokade till 300 Msek.

När AvestaSheffield – en Vision – nått målet och blivit ett av de "stora" bolagen och det rost-

fria "svenska" bolaget i Europa – med en egen hemmamarknad – kunde jag konstatera att den internationella konkurrensen förstärkts inte blott i Europa. Japanerna var fortsatt starka, Korea allt starkare och kineserna på väg in i marknaden genom mycket kraftfulla investeringar. De "stora" i Europa var Thyssen, Krupp, Usinor, ILVA och AvestaSheffield. Vår struktur var i ett hänseende svagare än övriga i gruppen: vi var inte fullt ut "integrerade". Vi legovalsade stålet från UK i Avesta för färdigvalsning i Sheffield. Det ursprungliga kontraktet innehöll full integration genom storsatsningen i Avestas stålverk med nedläggning av metallurgin i Sheffield – SMACC. De 450 Msek som försvann omöjliggjorde full integration. Vi hade därmed en annan och sämre kostnadsstruktur än de "stora" konkurrenterna.

AvestaSheffield följdes i affärspressen i stor omfattning genom att det var en transnationell fusion.

Vårt omfattande och detaljerade omstöpningsarbete var fokuserat på att exploatera sam-

manläggningens potential och att i genomförandet skapa ett transnationellt företag och inte ha 2 enheter i ett särboförhållande. En förutsättning för detta var – det var vår övertygelse – en total öppenhet. Vi utnyttjade Med i AvestaSheffield – 16 sidor i kvällstidningsformat första tisdagen i varje månad. Enbart nyheter – bra och dåliga – och information om verksamhetens alla delar; ingen korpiddrott, korsord eller lokal välgörenhet. Till en början ville den engelska ledningen censurera innehållet som ansågs alltför frispråkigt, men det ledde till smuggeltrafik av artiklar som tagits bort eller beskurits. Snart var editionerna likvärdiga.

4.10. Fusionsdiskussioner

4.10.1. BSC 1

För att på sikt vara framgångsrika med vårt nischorienterade koncept – mer än 90 % av tillverkningen gick på export – var min övertygelse att det krävdes en större hemmamarknad, med dominansmöjlighet. Efter något år var det dags för att gå vidare, något som jag lyckades förankra i styrelsen. Efter en genomgång av möjliga alternativ blev BritishSteelStainless – en nyetablerad enhet – inom det nyligen privatiserade British Steel en möjlighet. Det förändrade BSC hade med sir Robert Scholey som motor gått från 230 000 anställda till knappt 60 000 och han sökte – kunde jag läsa – en ny marknadsposition med sin nya kostnadsnivå. För BritishSteelStainless kunde vi se uppenbara problem för honom.

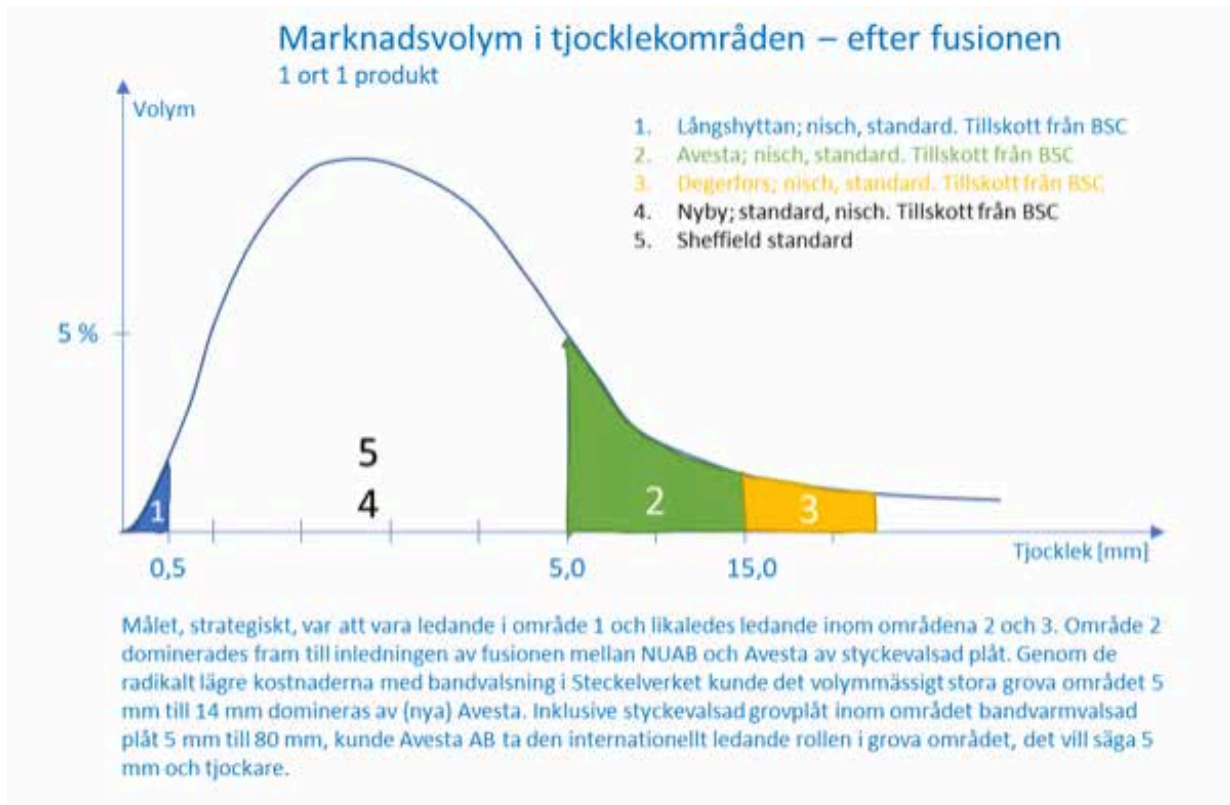
Jag närmade mig ledningen 1991 och träffade British Steels-koncernens tekniske direktör R Fitzgerald. Vi träffades i UK och han besökte Avesta. I flera möten, där vi successivt diskuterade relativt mycket i detalj inte minst kvalitet, togs



Ovan: Affärsvärlden 20/3 1996.

Under: Affärsvärlden 18/5 1994





betydande steg framåt. Ett exempel var den rostfria divisionens legovalsning av varmband i Tyskland. BSC:s egna varmbandverk i Wales gav ej tillräcklig kvalitet på de varmbandvalsade rostfria banden.

I bilden från Affärsvärlden 10/8 1988 (referens till bild tidigare) ses våra flöden och vi använde i samtalen gemensamt denna bild och de flödesbilder vi hade av BSC Stainless.

Varmbandvalsverket var vad Fitzgerald var minst sagt intresserad av. När, efter ett antal möten inte att bortse från, han såg tekniknivån i vår investering gjorde han en oväntad tvärvändning i förhållande till utgångspunkten för samtalen. Han krävde att vår pågående installation av ett Steckelverk skulle flyttas till Sheffield. Jag avvisade detta helt och samtalet var därmed avslutat. Denna bild – medvetet vald från Affärsvärlden – använde jag i diskussionen med utpekandet av varmbandvalsverk.

En annan sammanfattande bild användes i strategidiskussionen med Fitzgerald.

Det strategiska tänkandet var redan i fusionsdiskussionerna vi förde att kunna, med begränsningarna i volym, skapa en dominans inom varmvalsade området (2-3) och nischproduktionen inom Nyby och än mer Långshyttan. Volymkurvan

(4-5) kan illustrera det viktiga tillskottet av stor "mjölkvolym" inklusive ferritiskt material från Stainless, och tillskottet för mycket tunna band och tunn grovplåt.

4.10.2. ILVA

Efter det snabba avslutandet av diskussionen med British Steel att blev mitt nästa initiativ att diskutera med italienska statliga stålföretaget ILVA, med en välfungerande del rostfri tillverkning i Terni, där den rostfria delen var ett helägt bolag inom ILVA. Dess VD och jag inledde samtal om samgående och förutsättningen var att ett eventuellt nytt bolag skulle vara börsnoterat; ett krav från min styrelse. Med erfarenheten från samtalen med BSC engagerade jag McKinsey-konsulten Bill Hoover som rådgivare. En orsak var att i samtalen deltog även en s.k. expert från ILVA:s koncernledning. Det omfattande underlaget utgick från att det fusionerade bolaget skulle privatiseras utan statligt majoritetsägande. De underlag som togs fram var analyser, t.ex. ned till nivå enheternas roll i det "nya" bolaget och innehållet i vårt utarbetade material hade god kvalitet. När strukturen i det nya bolaget i stort var accepterad av båda parter skedde en avgörande förändring. Plötsligt kallades jag till

Rom och ej till Terni. Representanter för ILVA:s koncernledning – som deltagit i endast 2 av de möten vi haft – framförde helt oväntat, även för Ternis chef, kravet att italienska staten skulle äga 51% av det fusionerade bolaget. Därmed var samtalen avslutade.

Vi fortsatte vårt sökande, trots misslyckandet med alternativ ILVA. Vårt rationaliseringsarbete följdes av affärspressen. Affärsvärlden hade 27/6 1990 en rubrik: "Lovande resultatförbättring hittills i år".

4.10.3. BSC2

Vid ett möte 1991 med European round Table hade sir Robert Scholey, ordförande för British Steel, samtalat med PG Gyllenhammar och frågat om PG hade en aning om varför förhandlingarna om samgående mellan BSC Stainless och Avesta hade havererat. I vår styrelse satt Ulf G. Linden vVD i Volvo och PG tog kontakt med Ulf som kontaktade mig. Han ställde frågan: "Är det intressant att återöppna denna diskussion?" Mitt svar var: "Trots allt Ja" och styrelsen beslöt att jag skulle inleda förhandlingar med BSC och att jag under processen skulle ha Ulf som ansvarig styrelsekontakt. Vid första mötet deltog CEO Scholey, L Lowark VD och R Fitzgerald vVD från BSC och från oss Bernt Magnuson, ordförande, Ulf och jag. Vi satt i BSC:s styrelserum och Scholey tog direkt kommandot och ställde frågan till mig: "Varför havererade föregående diskussion." Jag svarade att efter flera omgångar hade Fitzgerald plötsligt krävt att Avestas pågående Steckelverksbygge skulle flyttas till Sheffield. Scholey vänder sig irriterad till Fitzgerald och frågar "Är detta riktigt?" Svaret var "Ja" (en vecka senare var Fitzgerald borta i detta sammanhang). Därefter vänder sig återigen Scholey till mig och säger: "Jag är imponerad av Er marknadsorganisation jämfört med vår. Är det Din uppfattning att den är internationellt gångbar?" Mitt svar var: "Vi arbetar på ett helt olika sätt. Vi marknadsför våra produkter inte minst nischprodukter i egna dotterbolag dvs vi säljer inte på volym med prissättning från Metal Bulletin". Hans reaktion var till min förvåning oerhört positiv och vid mötet beslöts om en gemensam analys av möjligheter för samgående och att ett underlag skulle tas fram av en gemensam arbetsgrupp, med en från respektive

bolags ansvariga. Jag var ansvarig för Avesta och för BSC en helt nyutträd Jerry Gorman, chef för nybildade BSC Stainless för BSC. JG hade ingen erfarenhet av rostfritt och hade gjort sin karriär internt inom handelsstål. Det var för mig möjligt att driva fram en "Business Plan" med hjälp av Henry Lundström – senare chef för "war room. Projektarbetet, döpt till "The Bravest Project" var krävande och sällsynt omfattande, pågick i mer än 7 månader.

Arbetet med att ta fram underlag för ett fusionsavtal med BSC Stainless tog tid. Detta gav mig tid att förbereda samgåendet som jag var övertygad om skulle komma. Detta gav tillfälle att arbeta med den tänkta lokala ledningen: att förbereda samgåendet och att minska risken för bypolitik. Det var 2 stolta enheter med en respektingivande historik som skulle förenas och det största problemet vid samgående är jämförande. Jag ville eliminera denna risk. Av de 15 direktrapporterande i ledningen valde jag ut 2 från vardera bolaget, dvs 4 divisionschefer; 2 briter och 2 svenskar. Vi 5 skulle göra en resa och besöka 3 av världens bästa företag och vår anläggning i Indiana. Var och en av de 4 fick ett speciellt uppdrag och därutöver skriva en gemensam rapport till hela ledningen. De 4 avsåg att se:

- ett effektivt företag: Honda USA
- ett effektivt stålföretag: NUCOR USA
- ett logistikföretag: Walmart USA
- och omoderna, numera lönsamma, Ingersoll Indiana USA.

Varje deltagare i resan hade uppgiften att analysera resp företags framgångar – att detaljerat beskriva deras framgångsformel.

För att genomföra detta program avsattes 6 dagar varav 4 resdagar. Förberedelser av var och en hemma i Sverige respektive England. Möjlighet att få en grundlig presentation av Honda, NUCOR och Walmart möjliggjordes av Ken Iverson skaparen av NUCOR, som jag lärt känna på bland annat Hindersmässan där han har hållit föredrag. Tack vare honom kunde vi vid samtliga besök inledningsvis träffa VD eller vVD. Resan blev en ovärderlig inledning på samgåendet. När jämförelser enheterna emellan dök upp

<i>British Steel Stainless</i>		<i>Page 102</i>		<i>Avesta</i>																																																			
<p>Only the areas encompassed by the business plan have been discussed in any depth by the two parties.</p> <p>The estimates used for 1992 profits and for the 31.12.92 balance sheets have been developed on a stand-alone basis by the two parties, again without mutual review. Throughout an exchange rate of SEK 10.6 to £1 has been used.</p> <p>Output Forecast</p> <p>Inflation assumptions for the input prices and for margins were agreed between the parties and are shown in Appendix 1. The estimated timing and extent of cyclical recovery of margins are as set out in Section 3 of the business plan. The resulting forecast is shown below:</p> <p style="text-align: center;">Output Profit £ million</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1993</th> <th>1994</th> <th>1995</th> <th>1996</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Total Venture</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Profit</td> <td>189.0</td> <td>297.6</td> <td>306.7</td> <td>294.1</td> </tr> <tr> <td>Depreciation</td> <td>(32.4)</td> <td>(34.8)</td> <td>(37.4)</td> <td>(38.2)</td> </tr> <tr> <td>Rationalisation Costs</td> <td>(27.2)</td> <td>(6.0)</td> <td>(20.2)</td> <td>(1.9)</td> </tr> <tr> <td>Profit before Interest</td> <td>129.4</td> <td>256.8</td> <td>249.1</td> <td>254.0</td> </tr> <tr> <td>Interest</td> <td>(18.9)</td> <td>(18.9)</td> <td>(18.9)</td> <td>(18.9)</td> </tr> <tr> <td>Profit before Tax</td> <td>110.5</td> <td>237.9</td> <td>230.2</td> <td>235.1</td> </tr> <tr> <td>Tax (Indistutive)</td> <td>(34.2)</td> <td>(74.6)</td> <td>(72.1)</td> <td>(73.1)</td> </tr> <tr> <td>Profit after Tax</td> <td>76.3</td> <td>163.3</td> <td>158.1</td> <td>162.0</td> </tr> </tbody> </table> <p>Factors Underlying Projected Profits</p> <p>The principal factors underlying the growth in profits are:</p> <p>For the Core Business</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuing growth in the European stainless steel market - Reversal of the recent decline in both companies' market shares - Cyclical recovery of margins - Full exploitation of Avesta's steckel mill investment to eliminate all hire rolling - Enhancement and rationalisation of the venture's steelmaking facilities - Rationalisation of central costs <p>For the Ancillary Businesses</p> <ul style="list-style-type: none"> - Volume and, to a lesser extent, margin improvements linked to strengthening of the stainless steel market 							1993	1994	1995	1996	Total Venture					Profit	189.0	297.6	306.7	294.1	Depreciation	(32.4)	(34.8)	(37.4)	(38.2)	Rationalisation Costs	(27.2)	(6.0)	(20.2)	(1.9)	Profit before Interest	129.4	256.8	249.1	254.0	Interest	(18.9)	(18.9)	(18.9)	(18.9)	Profit before Tax	110.5	237.9	230.2	235.1	Tax (Indistutive)	(34.2)	(74.6)	(72.1)	(73.1)	Profit after Tax	76.3	163.3	158.1	162.0
	1993	1994	1995	1996																																																			
Total Venture																																																							
Profit	189.0	297.6	306.7	294.1																																																			
Depreciation	(32.4)	(34.8)	(37.4)	(38.2)																																																			
Rationalisation Costs	(27.2)	(6.0)	(20.2)	(1.9)																																																			
Profit before Interest	129.4	256.8	249.1	254.0																																																			
Interest	(18.9)	(18.9)	(18.9)	(18.9)																																																			
Profit before Tax	110.5	237.9	230.2	235.1																																																			
Tax (Indistutive)	(34.2)	(74.6)	(72.1)	(73.1)																																																			
Profit after Tax	76.3	163.3	158.1	162.0																																																			

i vårt nya bolag kunde jag klargöra att jämförelser alltid skulle ske mot världens bästa bolag. Detta var en del av arbetet att skapa ett bra resultat, R, för samgåendet dvs $R = Q \cdot A$, genom bra kvalitet, Q, i fusionsanalysen, samt genom transparent gemensam kunskap skapa en högt accept, A.

Projektgruppens arbete, där BSC:s ansvarigas kunskapsbrist var påtaglig, gjorde att 2 – Henry Lundström och David Wasse – jobbade heltid tillsammans med mig som i praktiken den ”ansvarige”.

Projektets sammanfattning av lönsamhet och balansräkning blev nedanstående. Resultatet utarbetades med fullt mandat från respektive styrelse och arbetet rapporterades 2 gånger innan slutresultatet överlämnades.

Ovan och t.h. syns resultatet, där sid 10/2 visar fusionsutfall och sid 10/3 visar lönsamhetsförändring och balansräkning:

Projektet, döpt till The Bravest Projekt (Br... avest), utarbetade den nödvändiga omfattande fusionsplanen. Målet var ej en balansräkningsfusion.

Vid dagen för underskrift – mötet skedde på Heathrow – deltog från BSC Brian Moffat, som tyvärr ersatt Llowark som VD, Jerry Gorman, Bernt Magnusson, Ulf och jag. Svenska marginalräntan hade veckan innan 16/9 1992 gått upp till 500%. Vid sittande bord kom – trots ett komplett The Bravest Project-material, utarbetat med ömsesidigt mandat framtaget för underskrift – ett helt otroligt krav från Moffat, med referens till 500%. Det ”nyskapade” bolaget skulle beta-

Avesta

British Steel Stainless Page 107

The table below identifies the impact of these various factors on the estimated profit performance.

Summary of Profit Changes from 1991
£ million

	1993	1994	1995	1996
1991 Actual	(18)	(18)	(18)	(18)
Forecast at 1.1.92 PLD	39	84	129	151
Projected Price/Cost Gain from 1.1.92 PLD	117	178	140	105
Output Forecast	156	262	299	256
Output Forecast Better/(Worse) than 1991	174	280	287	274
Elements of Change				
Volume and Mix	43	74	106	112
Selling and Input Prices	69	129	91	37
Cost Reductions	43	50	62	75
Gross Profits of Subsidiary Businesses	15	23	24	26
Avoidance of Loss on Long Products Business	4	4	4	4
Total	174	280	287	274

Note: Data excludes minority interests in subsidiaries.

Projected Balance Sheets

Fixed assets have been projected from the business plan expenditure and closure programme, including the working assumption that the Long Products Business is closed. Working capital rises pro-rata to the volume and price assumptions, except that there is a substantial reduction in Avesta's inventory requirement (£20 million) as a result of eliminating hire rolling.

As a working assumption, those elements of the Avesta balance sheet which have no counterpart in the British Steel entities - goodwill, net borrowings, pension provisions, deferred tax, tax-free reserves - are taken as continuing for the plan period at their estimated 31.12.92 levels. The resulting balance sheets are on this basis:

Balance Sheets - £ million

	1992	1993	1994	1995	1996
Net Fixed Assets	412	417	463	453	451
Goodwill	9	9	9	9	9
Stocks	310	327	370	381	389
Debtors and Cash	324	375	424	440	452
Total Assets	1,055	1,128	1,266	1,285	1,301
Non-interest Bearing Liabilities	(251)	(297)	(346)	(354)	(362)
Total Net Assets	804	831	920	931	939
Financed by:					
Debt	(209)	(209)	(209)	(209)	(209)
Minority Interests	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)
Tax-Free Reserves	(104)	(104)	(104)	(104)	(104)
Equity	485	512	601	612	620

la 450 Mskr till BSC. Avestas balansräkning hade "devalverats". Ulf sa att ett förhandlingsmandat förelåg för framtaget material och att det framförda kravet var oacceptabelt. Han lämnade Moffat vid sittande bord. Bernt avbröt mötet och vi två gick avsidet. Han frågade mig, som ordf. i Avesta och VD för Nordstjernan, trots vår ilska: "Skall vi trots oförskämpheten acceptera och genomföra affären". Jag gjorde en kort genomgång av materialet med dess nu förändrade möjligheter och föreslog mot den bakgrunden, dvs Bravest-materialet i sig, att vi kunde säga Ja. Mötesdeltagarna inkallades, Ulf vägrade delta, och Bernt övertog förhandlingen och reviderat underlag undertecknades.

Redan före undertecknandet presenterade Affärsvärlden 23/9 1992 fusionen som ett av-

stamp mot elitserien.

Vid efterföljande möte som skedde på Nordstjernans kontor utsågs jag till VD/CEO för det nya börsnoterade bolaget, Ordförande tillsattes av BSC. Att betala 450 Mskr innebar att det i underlaget ingående investeringsprogrammet ändrades - tyvärr av stor strategisk betydelse - så att en tänkt rationalisering i form av en investering för att i Avestas stålverk skapa en kapacitet på 900 tton samt följande nedläggning av Sheffield's stålverk SMACC, inte kunde aktualiseras. När David Gabriel senare rekryterats som ekonomiansvarig antydde han att en faktor för Moffat hade varit just att skydda SMACC i Sheffield.

BSC Stainless ledning ville hävda att det var en fusion, men det blev i praktiken Avesta som

köpte BSC Stainless och det var svårsmält. Ägandet innebar att BSC hade en minoritetspost på 49% och det svenska ägandet var 51 % i börsbolaget. Den av BSC tillsatte ordförande var David Grieves, Scholeys tidigare personaldirektör.

Bravest Project visade i ett detaljerat program visionen för hur fusionen skulle genomföras och vilka investeringar som antagits. För ”bypolitik” förelåg trots detaljeringsnivån som alltid risk då personalreduktioner krävdes.

Tempo är avgörande vid fusioner.

Följande 4 Punkter presenterades omgående:

- Jag valde att organisera det nya bolaget så att befintlig struktur från båda bolagen skulle behållas i inledningen. Detta innebar att jag fick 15 direktrapporterande inklusive ansvarig för ”war room”.
- Ett ”war room” installerades Stockholm med ansvar för att följa integrationsprocessens ekonomiska utveckling. Denna utveckling skulle redovisas, det var mitt krav, inför styrelsen varje kvartal och enligt planen skulle slutredovisningen för The Bravest Project efter 3 år visa en effekt av arbetet på 600 Msek. Det blev 680 Msek.
- Respektive chef var totalansvarig dels för sin lagda budget dels för att leverera enligt Business Plan i The Bravest Projekt.
- För att kunna hålla tempo avtalade jag, till min ordförandes ilska, att vi med inhyrt jetplan, skulle ha två resor t.o.r mellan Sverige och UK per vecka främst för de med transnationellt ansvar. Vi visade för den till förslaget negativa ordföranden, att med en beläggning av 4 platser var detta billigare än kommersiellt flyg. Ett endagsbesök i stället för 2 dagar. Vi hade alltid full beläggning med 6 passagerare och kostnaden debiterades inte ut utan togs som en fusionskostnad. En ”genial” mötesplats för oväntade möten utöver en effektiv transportlösning.

I grundvisionen skulle vi efter tid åter tillämpa En Ort En Produkt

Sheffield standardiserat austenitiskt kallvalsat material med slabs från SMACC och legovalsat inledningsvis i Tyskland.

Avesta: 2m band i kallvalsat och varmvalsat, Metallurgi. Efter start av Steckel i Avesta

Wales: ferritiskt rostfritt material

Samuel Foxenheden: smala, tunna specialband t.ex rakklingstål

Degerfors styckevalsad grovplåt; övertagande från splittrad struktur i UK Blooms, Specialstång

Långshyttan: smala kallvalsade band

Fagersta: svetsade rör, övertagande från UK och Tråd

FSAB samarbete med UK tillverkning

USA Ingersoll

Marknad: Marknadsorganisationen baserades näst intill helt på Avestas dotterbolags-organisation. Detta innebar att ”bypolitik” inte var för handen. Vid första mötet med sir Robert Scholey var ju deras intresse för oss vår marknadsorganisation. Vid start var därför marknadsorganisationen Avestas med ett enda undantag: ett BSC-dotterbolag i Paris behölls. Scholey hade här ett intresse.

Huvudkontor: Denna svåra fråga löstes genom att jag hade 2 Huvudkontor; ett i Sheffield och ett i Stockholm med ledningspersoner i båda (t.ex. placerades Marknadsdirektör Hans Jacob Waern i Sheffield) 2 personaldirektörer, 1 i varje land, och jag hade sekr. på båda ställena.

Denna nya struktur krävde investeringar främst inom tillverkningsstrukturen

BSC Stainless hade överstora volymer material i arbete. En väsentlig del av finansieringen av investeringarnas måste komma genom frigörelse av detta kapital. Kapitalkravet förvärrades genom 450 Msek beslutet.

Vi skapade – när Steckelverket startats – en stålpendel mellan Sheffield och Avesta, det vill säga slabs från SMACC till Avesta och varmvalsade band i retur. Pendeln, som ersatte legovalsningen i Tyskland, möjliggjorde till stor del kapitalfrigörelsen.

4.10.4. Anekdoter

- En rörande anekdot. Jag informerades av min excellenta sekreterare A Whifield att en chaufför – en av 2 återstod efter Jetflygsperioden – hade bett att få hämta mig, mer än en gång från Manchester Airport. Jag frågade om hans familj etc och efter hövlig försiktighet frågade han om jag kände till The New Church, Swedeborgianism. Han berättade att när han berättade om detta

kände han sig mobbad och ville få möjlighet att prata om detta med en svensk. I London fanns en kyrka dit åkte han regelbundet. Jag visste vem Swedenborg var men inte mycket mer. Inför nästa resa hade jag läst på: "The Swedenborgian Church is an openminded forwardlooking Christian church"Wikipedia

- Omställningen krävde – återigen – personalminskning. Detta var svårt eftersom tidigare statliga BSC varit ett generöst företag. När vi skulle, vilket tog tid, reducera i Stocksbridge – vars huvudprodukt var rakklingstål – fick jag en unik överraskande propå av enhetens chef. Han sa: *"Om jag sänker lönekostnaden lika mycket som besparingen från personalreduktionen, kan jag göra det och undvika att sparka folk. är det OK?"* Efter diskussion med personaldirektörerna gjordes så.

Vi var, inte minst jag personligen, ett "management by walking around" där vi bjöd in till transnationella öppna diskussioner. Vi accepterade nationella olikheter men lät dem inte bli grogrund för "byslagsmål" (denna gång transnationella). En intressant del av utvecklingen var att vårt interna arbete med A i Accept i R= Q*A gav snabbare och bättre resultat i organisationen än hos BSC-styrelseledamöterna. Deras hierarkiska kulturbakgrund skapade ofta låsningar och det krävdes stora insatser för att få deras positiva support inte minst till nödvändiga investeringsbeslut. De följde resultatet av sammanläggningen R i R = Q*A, inte genom vår utveckling av t.ex. marknadsandelar utan helt genom den excellenta "engelska" (därmed trovärdig) ekonomen David Gabriels ekonomiska redovisning dvs den formella. Vår "warroom"-redovisning 1995 gavs ett helt annat intresse av styrelsens svenska medlemmar. En intressant fråga som väckte det "engelska" intresset var när jag rapporterade hur vi i stället för att sälja fallande sekunda material, till de lokala engelska skrothandlarna, vidareförädlade detta till prima produkter i ett nytt litet bolag med Anders Billing som motor (modell Sverige). Lönsamheten – mycket god – i detta "integrerade" bolag presenterades av David Gabriel som lakoniskt konstaterade att försäljningen av Jaguar rasat i Sheffieldområdet.

Hösten 1996 när vi avvecklat "warroom" och etablerat en "vanlig" – transnationell -organisa-

tion och vi hade redovisat utfallet av övertagandet/fusionen med BSC Stainless var återigen, det kunde vi iakttaga, vår lönsamhet på väg mot problem. Jag valde dock redan under våren att kvarstå till bolagsstämman 1997 trots att ordförande Bernt Magnusson, liksom jag, hade en bild av kommande problem. Han konstaterade: att avgå efter det goda året 1995 kunde "vara bra" för mig personligen. Mitt val att stanna kvar, detta till trots, var betingat av att jag helt ville avsluta arbetet med fusionen och därefter känna att Visionen hade kunnat genomföras genom många steg och i varje steg med sina speciella förutsättningar. Problemen var under dessa många år t.ex. bypolitik och nationell stolthet, inte minst förankrad i tradition. Successivt ökande kapacitetsöverskott genom "statliga" bolagsentré, råvaruspekulation, tull och normförändringar och inte minst ointresse för basindustri från det svenska ägandet. Möjligheterna, styrkan, vi utnyttjade var å andra sidan avgörande för vår framgång. Den kan exemplifieras med: kompetensen i hela organisationen, lojaliteten på alla nivåer inte minst den fackliga, de lokala resursernas möjligheter till exploatering, marknadspositioner i nischer, kapaciteten i process och produktutveckling, förmåga att skapa kostnadseffektiva flöden dvs minimera kapitalkrav vid ökad volym och inte minst att skapa en identitet i organisationen för det "nya" bolaget. "Det Rostfria Svenska Bolaget" – en "vision" som uppnåddes 1996.

4.10.5. Acerinox

Jag föreslog sommaren 1996 styrelsen – för att stärka bolaget – att vi skulle vi gå samman – modell ABB 2 länder – med Acerinox i Spanien; ett av staten välfinansierat framgångsföretag. Deras annorlunda hemmamarknad: Sydamerika. Genom måttliga investeringar i Sverige och Spanien skulle SMACC läggas ned och Sheffield försörjas med varmband från Sverige och Spanien. Efter många steg och lång tid av förhandlingar fanns en möjlighet till framgång. Jag hade "på hand" 10 % av Acerinox aktier via Banco de Vizcaya, vilket var en förutsättning för balans i ägandet och börsdeltagande i Sverige och Spanien. Februari 1997 var ett väl utarbetat underlag framtaget. Jag hade hela tiden samtalat med Bernt och presenterade detta

affärsvärlden **analys**

25/5 - 97



AVESTA SHEFFIELD

Inte så starkt som det ser ut

Marknaden för rostfritt stål har förbättrats rejält. Men Avesta Sheffield kan inte slå sig till ro. Ytterligare kostnadsbesparingar fordras för att koncernen skall tävla i samma klass som konkurrenterna.

Kostnadsänkande program har pågått kostnadsintensivt sedan det nya Avesta bildades 1984. Strukturåtgärder och omställningar under de senaste åren beräknas till exempel ge besparingar på cirka 500 miljoner kronor varje år del sträcker sig. De största utmaningarna är det nya värmslaskverket (Streckverket), som togs i drift 1993, samt kapacitetsökningen i stålverket i Avesta.

Men man behöver gå längre både i stort och smalt, för att få en kostnadsnivå som ligger i nivå med de bästa konkurrenterna. Per Molin har till exempel angivit besparingsmålet till 13 procent av de totala kostnaderna.

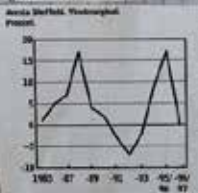
En osäker tillfreds höga kostnadsnivå kräver koncernen har sackdelat av sin första produktionsstrukturs. Man har lyckats göra det bästa möjliga av de ändringarna som sammanhängande fusioner. Det har varit tillräckligt för att kunna konkurrera i en värld där konkurrenterna har kostnadsnivåer som ligger på 10-12 procent av de totala kostnaderna.

Tolv år med Per Molin

Ständigt strukturarbete och återkommande marknadsövervakningar har präglat Per Molins era i Avesta Sheffield. Inte heller efterträdaren Stenar Pettifor kan räkna med någon lugn tillvaro.

INTE EN TRÅKIG minne, brukar ställmännena säga om sitt liv i branschen. Avsländigt ytt i Avesta Sheffield, Per Molin, kan inte motstå att bli och fullt. De tolv år som han varit chef har fyllt högt tänkbara krav på visionäraktighet. Företaget har gått igenom två stora fusioner, och det har varit fullt jobb med att hålla balansen i de kräftiga svängningarna på stålmarknaden.

Rehabiliteringen under de tolv åren vittnar om att det inte finns några milda övergångar från 1985 till botten för stoffet still. Hade Per Molin varit mer angelägen om att efterträdare skulle han ha personligen sig redan 1992/96, då Avesta Sheffield tillhörde stålindustrins föregångare. Men som till följd av hans sektioner under vårdtiden 1995/97, då koncernen fick lägga en förtid till handläggarna.



Totalt sett har Per Molin era i Avesta gått med plus. Företagets koncern har ett stort plus på 1996 och 1997, som berodde på högt pris för stål och förbättrade av lagerbestånden. Men dessa plusåttor jämnades ut sedan ut av nästan lika starka minusår under efterföljande lagerutvecklingar.

Efter sig lämnar Per Molin en finansiellt starkt företag. Soliditeten var 57 procent vid utgående årsskifte. Tillväxten av egen kapital har främst skett med intern genererad medel. Den senaste utgåendet på cirka 600 miljoner kronor gjordes 1994 för att finansiera värmslaskverket i Avesta. Investeringarna på drygt två miljarder kronor under de två senaste åren, därmed den nya stålverken i Avesta, har i stort sett självfinansierats.

Man kan lugnt påstå att Avesta Sheffield i sin utveckling tappning är Per Molins verk. Han tillträdde som chef för Avesta 1984, året efter fusionen av de tre svenska produktionsstrukturer av rostfritt stål, Avesta, Fagersta och Nyby Uddeholm. Huvudgruppen Johanssongruppen förskottade redan i starten utvecklingen för Avesta på 1980-talet, men fick den tillräckliga utvecklingen då produktionsresultatet blev mycket lågt. Investeringsomkostnader i stället av 1985 i lagom till till den överstämmande produktions- och produktionsstrukturer 1988. Men lyckan blev kortvarig.

Under läggningstiden 1991-1993 förlorade Avesta pengar igen.

Mitt i denna tjuga nedgång var det dags för stora strukturarvändningar. Avesta slögs samman med röret för rostfritt stål i Brittisk Steel 1994. Per Molin och hans ledningsgrupp hade lärt sig hur man skulle driva en fusionprocess från första gången, så de stora inhemskt koncernens gick samman. Fusionens vinsterna med de engelska anställda jobbdade från behållningsnivå snabbt och smidigt.

Under de två omstruktureringarna har Avesta Sheffield rensat ut verksamhet och ritat ut flöden så gott man kunnat mellan de enheter som behövs och de två fusionerna. Men anläggningens utveckling är inte idealisk. Verksamheterna ligger fortfarande spridda på en mängd orter och för därför höga kostnader än om de vore samlade på en ort.

Affärsvärlden 25/5 1997

”Man kan lugnt påstå att Avesta Sheffield i sin nuvarande tappning är Per Molins verk.”;
Affärsvärlden 25/5 1997

samgåendeförslag för styrelsen, som hela tiden var informerade om mitt initiativ. Till bilden hörde att BSC nu ökat sitt initiativ till 51%. (Enligt vår excellenta engelske ekonomidirektör David Gabriel, som rekommenderats av styrelseordföranden, för att därigenom lägga in majoritetsägande i redovisningen och på så sätt höja BSC:s vinst, så att bonus utlöstes.)

Jag föredrog underlaget och påvisade framgången med AvestaSheffield och hade positiv respons från styrelsen. J. McDowell, uppenbarligen utan mandat som styrelseordförande, rapporterade till B. Moffat. Jag tvingades ordna ett möte på Avesta Herrgård med deltagande av McDowell (tyst hela mötet), Moffat, Magnusson, Jakob Palmstjerna – SE-Banken och medlem av vår styrelse – och mig. Jag föredrog underlaget med omsorg även om ordförande och v.ordf. Bernt och Jakob hört det förut. Ingen fråga och McDowell var tyst hela tiden. Moffat konstaterade utan kommentar: ”Inte aktuellt.” Från svenska styrelseledamöter tryckt tystnad. Majoritetsägaren hade talat. Efter samtal, med – den i BSC-politiken kunnige – ekonomidirektören D. Gabriel direkt därefter, kunde jag förstå och konstatera att det handlade om SMACC. ”Bypolitiken” hade talat.

De många strävsamma länkarna i den rostfria svenska utvecklingen under 6 sekel skedde inte i en ”rak” följd. De möjliggjorde dock, tack vare rålamod och en dröm, att en Vision kunde bli verklighet.

AvestaSheffield var trots steckelverket, men med avsaknaden av full integration, ännu inte kostnadsmässigt helt i nivå med de bästa konkurrenterna. Fortsatt hårt kostnadsbesparingsarbete fordrades:

4.10.5.1. Columbus

När jag avgick i juni 1997 – enligt kontraktet pension vid 60 år – blev jag ombedd att skriva ett flerårskontrakt rullande in mot 2000-talet. Ett avtal som innebar fortsatt arbete med definierade frågor inom AvestaSheffield, men under de 2 första åren fick jag inte vara konsult åt något annat rostfritt bolag. Jag lämnade över VD-skapet till Stuart Pettifor – han kom från handelsstålssidan i British Steel – den 1/4 1997 och lämnade bolaget den 30/6 med det av bolaget begärda konsultav-

talet. Vid hans nästa ledningsmöte med bolaget började han med: *”Jag hade aldrig drömt om att ett företag har kunnat misskötas på det sätt Pelle gjort”*. Han hade fått veta av Moffat, som informerats via McDowell, att resultatet för första kvartalet var lägre än budget och han blev skräckslagen. När jag var uppe på kontoret för det konsultarbete jag gjorde sprang han bokstavligen och gömde sig. Den ärvda koncernledningen hade givit honom den bild av bolagets situation han behövde ha efter detta rädslobrott. Stuart Pettifor hade deltagit i budgetarbetet. 1998 – när jag fortsatt hade ”visionen” levande – tog jag ett initiativ till – information till Magnusson och McDowell, men ingen förankring i styrelsen – att granska Columbus Steel, en statligt anknuten rostfri tillverkare med eget Kromverk i Sydafrika. Intressant då de hade ett nytt stålverk (CLU metoden) med sträng och ett nytt varmbandverk, men tydligt begränsad kapacitet på kallvalsningssidan och ingen hemmamarknad. (Stor likhet med Outokumpu.) Jag träffade VD och vi hade en preliminär men relativt detaljerad diskussion och han var uttalat positiv. Konceptet var att försörja Sheffield med varmband från Columbus – kapacitet fanns – och fortsatt från Avesta till Sheffield. Detta möjliggjorde nedläggning av SMACC, det vill säga ett – integrerat – nytt fusionerat företag. Nästa möte skedde i Johannesburg för samtal med ägarrepresentanten, styrelsens ordförande och vi hade ett bra och överraskande konkret samtal. Efter en paus sa han överraskande: *”Tveklöst intressant, men inte aktuellt, vi har inget förtroende för BSC och dess ledning”*. Columbus Steel har sedermera övertagits av Acerinox med dess kompetenta ledning.

4.10.5.2. Moffat 2

BSC:s utveckling var otillfredsställande och detta tvingade Moffat och ledningen till en fusion, med det välskötta holländska bolaget Hoogovens. Corus bildades 1999. BSC-delen utvecklades fortsatt dåligt och inte enligt underlaget i fusionsuppgörelsen. Detta gjorde att Moffat av styrelsen tvingades sälja AvestaSheffield – den enda lönsamma delen inom BSC – för att skaffa fram ett kapitaltillskott. Outokumpu köpte från 1999 i flera steg AvestaSheffield från Corus. Jag

följde Corus in på 2000-talet för AvestaSheffields räkning, där jag fortfarande var konsult.

4.10.6. Outokumpu

Outokumpu tog över och Avesta Polarit bildades 2001. AvestaSheffield skulle, som en inte prioriterad division, integreras i detta ”nya” finska bolags struktur. Integrationen skulle ske efter en kostnadsanalys, ej en Intäkts/kostnadsanalys. En brutal analys utan hänsyn till Nischprodukternas etablerade intäktsmöjligheter. Avestastrukturen kostnadsbild för kallvalsat var högre än Outokumpus. AvestaSheffield var helt marknadsorienterat – med nödvändig kompetent marknadsorganisation – och hade en högre kostnadsstruktur än Outokumpus som var helt orienterad till att ”placera” standard-tonnage på marknaden, baserad på Metal Bulletins prislista. Man avvecklade stegvis ”vår” marknadsorganisation, med stora konsekvenser för Avestaenheternas lönsamhet genom frånvaro av intjäningen från nischproduktförsäljning. Bolaget förändrades även genom avyttring av vidareförädlings-produkter t.ex. svetsade rör och rördelar. Efter dessa radikala åtgärder skulle ytterligare kostnadsänkningar ske genom investeringar och kapacitetsökning. Man presenterade för ”gamla” Avesta ett investeringsprogram för Avesta, Degerfors, Långshyttan och i mer begränsad form för Nyby på 2 miljarder sek, men för detta saknades, visade det sig, investeringskapital. Det blev endast en automatiserad utlastning i Degerfors. Delar av företaget blev successivt anorektiska, speciellt gäller detta Nyby. I ett senare skede blev Långshyttan nerlagt trots sitt nya kallvalsverk – Långshyttan hade lönsamt, som separat enhet, genom sin direktkontakt med kunderna, kunnat fortsätta med sin produktmix helt inriktat mot nischer och genom sin direktköpande kundstruktur kunnat klara sin marknadsföring trots problemen efter Outokumpus nedmontering av marknadsföringsorganisationen.

4.10.6.1. Mordet på Långshyttan

Beslut har inte alltid byggt på vad som är bäst för företaget. Ett exempel är Outokumpus ”köp” av Thyssen-Krupp, som efter förhandlingar fick konsekvensen att, trots bäst lönsamhet i hela företaget, Långshyttan skulle offras, betingat av fackliga krav i Tyskland. Jag höll ett föredrag på

Bergsmannaföreningen efter att nedläggningsbeslutet presenterats:

”Mordet på Långshyttan”

”Nästan 100 bergsmän, hyttor och medföljande samlades en kväll i oktober 2016 för att höra direktör Per Molin tala om ett stryppmord i nedläggningarnas lågprisland. Föredraget var en redogörelse för ett arbete som skedde före och i samband med nedläggningen av Långshyttan. Pelles tilltro till marknad, produkt och tillverkningskunskande inom svensk stålindustrin var grunden till hans positiva svar när två personer kontaktade honom år 2012 och bad om hjälp att klara Nyby Bruk från nedläggning. En analys visade att stål konjunkturen var på väg uppåt med stigande priser och samtidigt planerades nedläggning av en livskraftig enhet.”
Inom Avesta Sheffield, som senare ”gick upp” i Outokumpu, hade strategin varit ”Better position in the value chain” och ”Market leadership through technologically an differentiated and custom driven product chain”. Gruppen gjorde en analys av konceptet en ort/en enhet med eget vertikalt ansvar. Man fann att - utöver Långshyttan - en resultatförbättring på ca 1 miljard var möjlig på sikt vid de svenska verken genom såväl ökade intäkter som sänkta kostnader. Produktportföljen i sin helhet skulle indelas i dels standardprodukter dels särskiljande produkter, som representerar ett mervärde för kunden. Varje, som Långshyttan, enhet skulle ansvara för marknadsföring och särskilt de särskiljande produkterna behövde en kunskapsbaserad orientering mot marknaden med egen kompetent personal.

Inom gruppen diskuterades möjligheten att köpa ut de fyra svenska verken och man hade kontakter med Outokumpus ledning under några år. Men samtidigt som gruppen framförde synpunkter om stärkt marknadsföring var bolaget mer intresserad av kostnadsbesparingar. Bolaget förde också över tonnage från Nyby och Långshyttan till finska resp. tyska enheter med försämrad kvalitet som följd. I slutet av 2013 hade beskedet kommit om att Nyby skulle behållas och Långshyttan läggas ned trots att investeringar hade gjorts i Långshyttan under senare år. Vi i en projektgrupp utarbetade då en offert baserad på omfattande diskussioner inkl rekommendation av Outokumpu rörande övertagandemöjlighet av Långshyttan Vi hade efter diskussioner med några tänkbara finansörer

finansieringen, 100 Mkr, klar. Bl.a. lovade vi i anbudet att inte konkurrera med det tyska Dählerbrücks dimensionsområde, utan koncentrera oss på ännu tunnare material. Gruppen presenterade sina förslag direkt för Outokumpus ledning. Efter flera påstötningar stod det klart att Outokumpu inte tänkte svara. Långshyttan stängdes i december 2014, viss utrustning flyttades till den tyska enheten. Det mesta fanns kvar, men såldes senare. Nu 2019 har Setra, som tillverkar byggkomponenter i limträ, tagit över byggnaderna”.

Den svenska rostfria industrin med sin bakgrund på Bruken är krympt till Degerfors: varmvalsad styckeplåt; Avesta: metallurgi, varmbandverk och 2m systemet för varmplåt och kallvalsad plåt; Nyby: orienterad till special inom Mo och duplexmaterial, med Långshyttan avvecklad, och Fagersta FSAB.

När jag lämnade Avesta-Sheffield skrev Affärsvärlden 28/5 1997 t.ex:

”Inte en tråkig minut, brukar stålmännen säga om sitt liv i branschen. Avgående VD i Avesta Sheffield, Per Molin, kan instämma helt och fullt. De tolv år som han lett företaget har fyllt högst tänkbara krav på variationsrikedom. Företaget har gått igenom två stora fusionsprocesser, samtidigt som det har haft fullt jobb med att hålla balansen i de kraftiga svängningarna på stålmarknaden.” Dock kunde okvalificerade och tråkiga beslut komma än en gång, till exempel slutlig nedläggning av Långshyttan.

5. Försök till sammanfattning:

De svenska basindustriföretagen – Bruken – var efter 2:a världskriget liksom övrig svensk industri i den lyckliga situationen att ha av kriget oförstörda anläggningar. En hungrig Europamarknad gav utrymme för försäljning av de volymer företagen kunde producera. Lönsamheten var god, likaså tillgång till arbetskraft inte minst genom invandring. På de många orterna exploaterades befintlig utrustning med god lönsamhet och sysselsättning. Med relativt begränsade volymer, tack vare bred kunskap, blev nischorientering en möjlighet. De tunga volymorienterade investeringarna gjordes i Europa med statligt stöd i de ”stora” länderna. De svenska företagen investerade i relation till sin

balansräkning och sina avkastningskrav.

Statligt stöd fortsatte från 60-talet in på 70-talet och även därefter i dessa länder. Senare kom, med statligt stöd, rostfri tillverkning igång i Belgien och Spanien. Dessa nystartade och väl-investerade företag skärpte konkurrensen. Kartan ritades om och stora problem uppstod för svensk rostfri industri. Olönsamhet tvingade fram strukturlösningar, där det svenska ägarkapitalet successivt visade allt mindre intresse för dessa företag. Beskrivningen gäller inte undantaget Sandvik. De stora stegen i förändringen och krympningen av ”vår” rostfria industri var:

- bildandet av NUAB
- bildandet av Avesta AB
- bildandet av AvestaSheffield
- och Outokumpus köp av AvestaSheffield.

Det investeringskapital som tillfördes var mycket begränsat och skedde endast i begränsad omfattning via aktiemarknaden. Den strategiska möjligheten inför framtiden för svensk rostfri industri var tillkomsten av Avesta AB och investeringen i Steckelverket, Försäljningen av ”familjesilvret” – det vill säga lantbruk, skog och vattenkraft – frigjorde det helt nödvändiga kapitalet för denna avgörande investering. Avesta kunde bli en centralort för framtiden. Finansieringen av strategin 1 Ort 1 Produkt kunde genomföras och detta är avgörande för ”vår” nuvarande situation 2020, där det trots allt fortfarande finns en väl fungerande svensk rostfri industri.

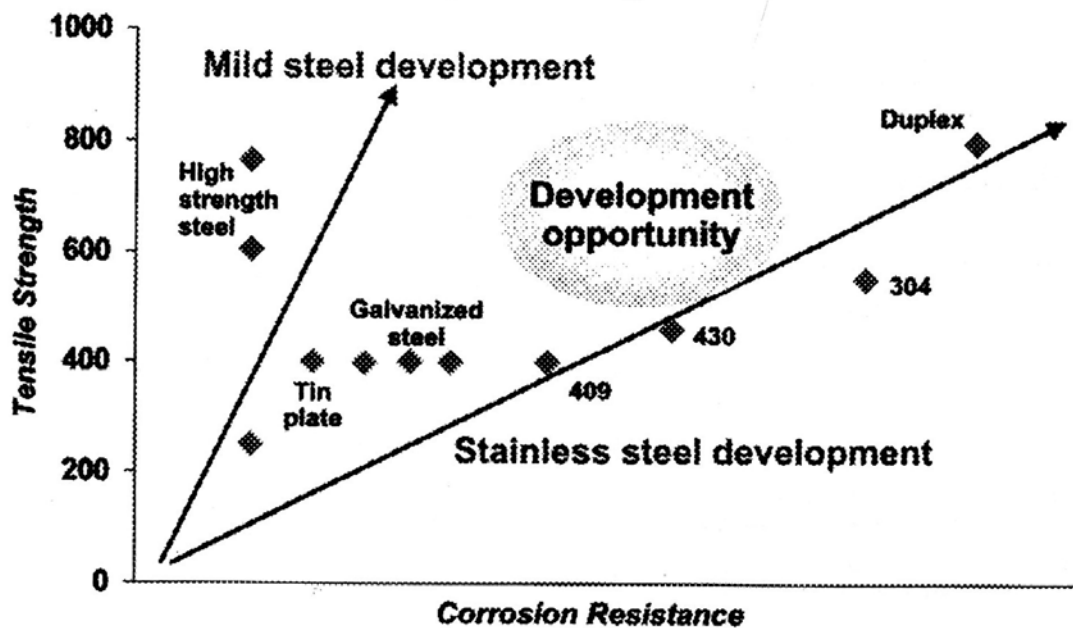
5.1. Vad kan göras om inget sker?

Brukens kompetens och intellektuella kapital kan tas tillvara:

Efter stora strukturella förändringar inom svenska stålindustrin har ”ägandet” av bruken till stor del blivit utländskt exempelvis:

- UHB Hagfors Munkfors;
VoestAlpine Österrike
- Suzuki Garphyttan Garphyttan;
Nippon Steel Japan
- Surahammar; Tata Steel Indien
- Ovako Hofors Hällefors; Nippon Steel Japan
- Söderfors Långshyttan; ERA Steel Frankrike
- Avesta Sheffield; Outokumpu Finland

Development opportunity for stainless steel



JERNKONTORET



Svenskt ägande finns kvar i de världsledande nischstillverkarna Höganäs och Sandvik SMT.

De Svenska stålföretagen har varit attraktiva för

- att de passar in i en processtruktur
- att de kompletterar produktsortiment
- att de har ett attraktivt kunnande
- att kontrollera/eliminera en konkurrent.

Jag oroar mig mest inför att dessa ägare prioriterar investeringar i sina hemländer och att de inte tillräckligt slår vakt om att behålla och långsiktigt utveckla den specialistkompetens som finns i den svenska delen av företagen.

På den rostfria sidan kan/bör det finnas fortsatta möjligheter och vi kan lära av vad en medveten fungerande strategi resulterat i; en uthållig strategi som gjort Oxelösund till den ledande producenten av styckevalsad höghållfast grovplåt. Denna strategi har krävt en satsning på ett unikt kraftfullt grovplåtvalsverk.

1999 presenterades "Stålet inför 2000 talet" av R Lagneborn, H Sandberg och mig på Hindersmässan. Vi försökte peka på hur utvecklingen i framtiden skulle kunna se ut.

I min presentation visade jag bland annat följande diagram (se ovan)

Av diagrammet framgår hur rostfria duplexstål med hög hållfasthet och framstående korrosionsegenskaper finns färdigutvecklade och tillverkningsresurserna är tillgängliga. Denna produkttyp är fortsatt mycket attraktiv när jakten på låg vikt växer i betydelse liksom kraven på långsiktig hållbarhet, dvs korrosionsresistens, något vi då nyttjade vid vår framgångsrika marknadspenetration. Möjligheterna är än bättre idag vid offensivt marknadsarbete.

Om Outokumpu (mähända) kan frestas, eftersom enheterna i Avesta och Degerfors är uttalat utvecklingsbara vid tillgång till resurser, finns goda möjligheter att sätta dessa på bolag. Med en marknadsföring orienterad till nischprodukter – ett arbete som avstannat – kan duplexstålen växa till stora volymer inom grova platta området. En utveckling jämförbar med Oxelösunds.

Förutsättningarna finns med det unika 2m-systemets kraftfulla Steckelverk kombinerat med styckplåtvalsverket i Degerfors. Det intellektuella kapitalet som finns inom enheterna gällande varmvalsade rostfria produkter kan aktiveras och exploateras vid integration med en kvalificerad marknadsföring med en vältäckande

Grönt ljus för nytillverkning av DeLorean DMC-12 – så blir den



Foto: DeLorean

Orderböckerna öppnades på glänt redan 2016 och en nyproduktion av 1980-talsklassikern DMC-12 planerades till 2017. Sedan hände ingenting. Tills nu.

säljorganisation. Inom rostfria sektorn har motsvarande skett för sömlösa rör inom SMT Sandvik.

6. Nyckelordet Återanvändning

Utvecklingen inom samhället och industrin kräver återanvändning i en alltmer avgörande omfattning. Den rostfria industrin har sedan 60-talet utvecklats till ett föredöme: av ursprunglig råvara återanvänds 90%.

Förändringen till att använda ”skrot” – återanvända råvaror – i stället för ”virgin material”, dvs gruvbaserade råmaterial möjliggjordes genom

processutveckling där Sverige, och det som blev AvestaSheffield, hade en avgörande roll.

”Tillbaka till framtiden” var titeln på en kulturfilm där bilen DeLorean spelar en betydande roll. Den återuppståndna DeLorean, en rostfri bil, återanvänds/utnyttjas av Stanford University i utvecklingen av en självkörande bil baserad på den fortsatta utvecklingen av AI-stödda datorsystem.

Den utveckling mot återanvändning, som är under rask utveckling, baseras ofta på AI. För ökad återanvändning av rostfria produkter i nya applikationer kan Meet MARTY, det vill säga ”Driving sideways to move forward” vara illustrativt.



Driving sideways to move forward: Stanford engineers show how an autonomous, drifting DeLorean can improve driver safety

Engineers in Stanford's Dynamic Design Lab are teaching a driverless DeLorean to steer with the agility and precision of a human driver with a goal of improving how autonomous cars handle in hazardous conditions.

Redaktörns tips: Det finns en fantastisk tre minuters åktur på <https://news.stanford.edu/2019/12/20/autonomous-delorean-drives-sideways-move-forward>

Innehållsförteckning

1. Jernkontoret och Bruken	7	4.8.1. Att uppnå acceptans	27
2. Per Molin.....	7	4.8.2. Min entre.....	28
3. Förändringar i Europa: Uppbyggnad av industrin, med statliga pengar	8	4.8.3. Råvarustrategi	30
4. Personlig bakgrund.....	8	4.8.4. Steckelverket – en nödvändig strategisk investering.....	31
4.1. Söderfors	8	4.8.5. Anekdoter	37
4.1.1. Strukturförändring. Strukturen i Sverige splittrad med många Bruk.	10	4.9. Ledningsarbetet av AvestaSheffield	39
4.1.2. Exempel på svensk processutveckling.....	10	4.9.1. Moffat - styrelseordförande i British Steel	41
4.2. Avesta – nästa länk i en kedja..	10	4.9.2. Systemintegration.....	42
4.2.1. En stegvis förändring inleds.	11	4.10. Fusionsdiskussioner	44
4.3. Degerfors – Rostfritt var huvud- produkt.....	12	4.10.1. BSC 1.....	44
4.3.1. Bethus	13	4.10.2. ILVA	45
4.3.2. Förädlingskedjan	13	4.10.3. BSC2.....	46
4.3.3. Anekdoter Degerfors	14	4.10.4. Anekdoter	49
4.3.4. Swapp produktbyten	15	4.10.5. Acerinox	50
4.4. Visionen utvecklas	15	4.10.6. Outokumpu	53
4.5. Marknad.....	16	5. Försök till sammanfattning:.....	54
4.6. De rostfria stålen och råvaru- beroendet.....	17	5.1. Vad kan göras om inget sker? ..	54
4.7. Den tekniska utvecklingen under denna period av 6 decennier	18	6. Nyckelordet Återanvändning	56
4.7.1. Den kapitaltunga s.k. ”varma sidan” Energijakt.....	18		
4.7.2. Den s.k. ”kalla” sidan.....	21		
4.7.3. Linjeproduktion = Effektivitet	22		
4.7.4. Fusioner/mergers, Struktur och Köp	22		
4.8. Avesta AB	25		

Vi har tillstånd från Affärsvärlden, numera Børsplus samt Veckans Affärer, numera Dagens Industri att publicera tidningsklippen till Per Molins artikel.



Sävsnäs masugnsbyggnad. Bilden tagen efter driftepoken 1860-1878

Sävsnäs och Bessemerstålet

Föredrag för Skelleftebygdens lokalhistoriska förening
Av Eric Burström, f.d. forskningschef på MEFOS

Västerbottens stål- och metallindustri under 1800-talet

Ända sedan medeltiden har järn framställts i landet med tyngdpunkten i Mellansverige och landet tillhörde under långa tider de största producentländerna, framförallt under 1700-talets första del.

Även metaller som koppar och silver har dominerats av gruvor och hyttor i bergsslagen med Falun och Sala som de historiskt mest kända.

Trots stora mineraltillgångar och vidsträckt skogar var metallframställningen mycket blygsam i Norrland ända in på 1900-talet, men numer har bilden kraftigt förändrats. Det har dock tagit tid av många olika orsaker: Avstånden och transportproblemen, den ringa befolkningstätheten och därför avsaknad av närmarknaden, ofullkomliga malmletningsmetoder, energislukande brytnings- och framställningsmetoder samt inte minst bristen på personal och kunnande.

Situationen i Norrland är nu en helt annan än innan 1900-talet. Sverige producerar i dag ca 5 miljoner ton stål vilket endast är mindre än 1% av världsproduktionen men vi är världsledande i många högkvalitetsnischer. I dag är det norrbottenska LKAB med sina gruvor Europas största

järnmalmproducent, Sveriges största masugn finns i Luleå och i Västerbotten finns Boliden som landets enda koppar- och zinkproducent.

I Västerbotten finns inte någon stålindustri och innan Boliden-malmens upptäckt fanns ingen kopparframställning av betydelse heller. Järn producerades dock på 1800-talet i länet. Mest bekant är Robertsfors bruk utanför Bygdeå, men även i Olofsfors, Hörnefors och Sävar gjorde man järn och stålprodukter. Alla produktionsorter låg alltså i den södra länsdelen men 1860 startades ett järnverk utanför Skellefteå, nämligen Sävsnäs stålverk, en industrianläggning med den tidens modernaste teknik.

Mot slutet av 1800-talet lades all järnproduktion ner i Västerbotten pga. övergång från träkolsbaserade metoder till nyttjande av stenkol. Även Sävsnäs stålverk gick samma öde till mötes och trots sin moderna apparatur var verket i drift endast under några år och lades ner redan 1878.

År 1634 började brytningen av silvermalm i Nasafjäll men redan tidigare, 1624 – 1630 bröts kopparmalm i Kågeträsk. Någon större produktion av koppar har dock bevisligen inte skett förrän Bolidenmalmen hittades, 1924, och när

Rönnskärs smältverk startades 1932.

Ett tragiskt samband mellan Sävenäs stålverk och Kågeträsk är att en av delägarna i Sävenäs, J W Knöös spenderade företagets kapital på kopparmalmsprojekt i Kågedalen och denna misslyckade satsning lär ha slutat med att han tog sitt liv på hotell Kung Karl i Stockholm.[1]

Sävenäs stålverk och Bessemerprocessen

Kunglig livmedicus Fredrik Salomon Säve (1797-1872) är den person som gett namn åt Sävenäs öster om Skellefteå stad.

Säve köpte 1857 först Lejonströms såg vid Skellefteå landskyrka och senare samma år även Johannisfors sågverk vid Finnforsåns utlopp i Skellefteälven. Redan 1855 hade en ångmaskin anskaffats till Johannisfors för att driva sågen när vattnet tröt från Finnforsån.[2]

Sågarnas placering var väl knappast optimal ur exportsynpunkt och då Säve 1858 fick tillstånd att anlägga en ”masugn och verkstäder för tillverkning av pistongstänger och grövre maskindelar till lokomotiv” köptes en tomt upp vid Skellefteåälvens utlopp där även ett nytt sågverk byggdes.

Normalt skulle man behöva vattenkraft både för drift av masugn och sågverk, men tack vare ångmaskinen som flyttades från Johannisfors kunde anläggningen förläggas på den s.k. Granäsudden, som senare blev Sävenäs, där det fanns bra djuphamn och direktkontakt med havet.

Till masugnen behövdes träkol och ved till kolmilorna hämtades främst från de statliga skogarna på Kågnäset, men även spillvirke från sågverken passade bra till masugnskol.

Järntillverkningen krävde enorm förbrukning av kol, på 1820-talet nämns siffror som 100 – 130 hl kol per ton tackjärn (10–13 m³) och helt centralt för järnframställning var alltså tillgången på skog. Volymmässigt betydde det att det var fördelaktigare att transportera malm än kol och det var också från Bysta gruva i Roslagen och mindre mängd från gruvor i Hälsingland som malmen kom till Sävenäs stålverk.

År 1862 rapporteras att masugnen förbrukat 2,62 tunnor träkol per centner = 8,9 m³/ton pga.

driftsproblem, [3] men det mycket goda resultat från 1864 års kampanj gav 1,83 tunnor per centner som omräknat blir ca 7,2 m³/ton tackjärn[4]. Årsproduktionen 1874 [5] var 21019 centner, d.v.s. ca 893 ton tackjärn och med ca 8000 m³ träkol behövdes ca dubbelt så mycket ved, alltså bortåt 15000 m³, vilket betydde att det med en ungefärlig storlek om 130 m³ per mila hundratal milor brann runt Skellefteå det året enbart för masugnsdriften.

Anm.: 1 tunna träkol = 167 liter, 1 centner = 42,5 kg

En intressant jämförelse kan vara att exempelvis Sveriges största masugn M3 i Luleå producerar en dåtida årsproduktion på tre timmar! Skulle man använda träkol till Luleås masugn skulle det överslagsmässigt behövas mer än 20% av hela Sveriges årliga skogstillväxt!

Masugnen i Sävenäs var den enda i norra distriktet som drevs med ångmaskin, övriga masugnar var förlagda vid vattendrag och drevs i kampanjer när vattentillgången var tillräcklig. Själva masugnen fanns i en 50 meter lång byggnad där den 13 meter höga ugnspipan stack upp. Här fanns malmkross (bokverk), rostugn, varmapparat och ångmaskinen som drev både blåsmaskiner, spel för uppfordring av malm och kol samt luft till två små Bessemerugnar.

Vid den här tiden moderniserades tillverkningen av tackjärn i snabb takt. Rostning med gaser från masugnen för att förbättra malmkvaliteten, förvärmning av blästerluften, blåsmaskiner istället för bälgar och drivning med ångkraft istället för vattenkraft.

Alla dessa moderniteter fanns vid Sävenäs stålverk. Dessutom hyrde man in arbetskraft från Robertsfors, bl.a. massmältaren och stångjärnsmeden Zacharias Forsberg som flyttade in i bruksgården någon gång före trettendedag jul 1859.

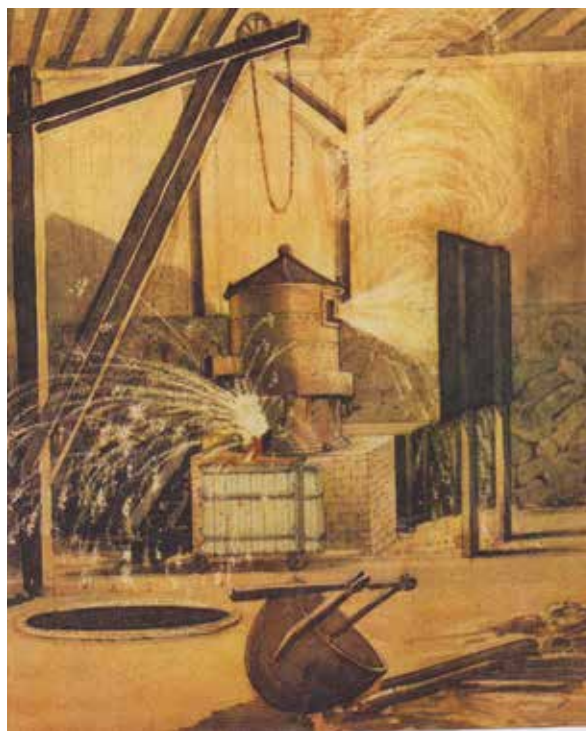
Längst upp i masugnsippan sätter man in malm (järnoxid) och träkol. Längst ner där järnet tappas ut blåser man in luft för att förbränna träkolet. En oerhörd hetta som sprider sig med gaserna uppåt förvärmer malmen och nere i det s.k. ”stället” slutreduceras malmen d.v.s. den kolmonoxidrika gasen tar bort sista syret från malmen och järnoxiden har nu omvandlats till flytande kolhaltigt järn.

Kolhaltigt järn, s.k. tackjärn är inte smidbart utan måste omformas till lågkolhaltigt smidbart järn, d.v.s. stål. Tackjärnet hälldes ut i formar (förmodligen av sand) till tackor om mellan 60 till 120 kg. Därefter hettades tackorna upp i speciella ugnar och hamrades på under tillskott av luft vilket så småningom gav en lågkolhaltig smidbar produkt. Det här var den konventionella metoden vid denna tid. Ett exempel på sådan teknik kallades för Lancashiresmide.

År 1856 publicerade en engelsman vid namn Bessemer ett patent på framställning av stål från flytande masugnsjärn. Hans idé var att man skulle blåsa luft genom det flytande stålet. Det kanske kan tyckas vara en enkel och självklar metod men det är inte så lätt som att blåsa luft genom ett vattenbad då flytande järn har en specifik vikt som är nästan 8 gånger högre än vatten och att temperaturen är ca 1400 grader.

Redan 1857 utfördes försök i Sverige med metoden vid Dormsjö bruk på initiativ av handlanden Pontus Kleman som var nära lierad med Gävlefirman D Elfstrand & CO. Svensk ingenjör vid försöken var bergsingenjören Carl Johan Leffler [6]. Försöken var inte övertygande men konsul Göransson, anställd hos Elfstrand, tyckte att metoden var så intressant att han förvärvade del i patentet och startade försök vid Edskens masugn redan i november 1857. CJ Leffler skulle vara Bessemers observatör. Försöken blev inte framgångsrika och nu gick till och med den Elfstrandska firman i konkurs. Men i januari 1858 lyckades Göransson från Jernkontoret utverka ett lån om 50 000 rdr rmt och startade på nytt försök vid Edsken men utan Lefflers medverkan. Leffler hade [7] konstruerat den bessemerugn som Göransson sedan använde vid försöken i Edsken. Den 18 juli 1858 lyckades man slutligen vid Edsken att framställa flytande stål genom att radikalt öka luftmängden. Lyckan var gjord och Göransson kunde inom några år bygga upp Sandvikens stålverk och ta metoden till kommersiell framgång.

Bessemers metod var i sanning revolutionerande, ”en jämförelse från början av 1900-talet anger att en skicklig lancashiresmed på en timme framställde ca 150 kg smidbart järn, medan ett par man producerade mer än 15 000 kg i en bessemerkonverter.



Edskens fasta bessemerugn. Akvarell 1858 av C.F.A Cantzler. Foto ur Jernkontorets bruksbildsamling

Men Leffler var inte helt ute ur bilden, och här börjar mina spekulationer kring Sävenäs stålverk. Plötsligt ser man i källorna att en kunglig livmedicus Säve tillsammans med en viss Leffler och en som heter Smith bygger ett stålverk inklusive ett par bessemerkonvertrar långt upp i norra Sverige.

Det måste ha varit Carl Johan Laurentius Leffler, densamme som gjort försöken i Dormsjö. Att som ”engelsk representant” bli åsidosatt när det äntligen skulle till allvarliga försök måste ha smärtat. Att han dessutom hade gjort ugnskonstruktionen åt Göransson [7] gjorde inte saken mindre frustrerande. Det var inte konstigt om han slog sig ihop med Säve.

Hur som helst, år 1862 kom man ordentligt igång med produktionen och man lyckades under året producera 46,7 ton Bessemerstål (1099 centner) [8] vilket var ca en fjärdedel av årsproduktionen 189,9 ton tackjärn. Direktör Dellvik ansvarig för rapportering i norra bergmästardistriktet berättar i Jernkontorets Annaler att ”från Sävenäs inkom rapport öfver 1862 års blåsning, sedan min relation för det året redan blifvit aflemnad. Af denna rapport synes, att oaktadt den höga procenten, 49,5 kolåtgången uppgått till 2,26 tunna per centner, hvilket berott dels deraf, att

tackjernet måst hållas mycket nödsatt för Bessemerblåsningen, och dels af oregelbundenheter i masugnen till följe af färskor i gasfången” [4].

Nödsatt tolkar jag som att man måste producera ett mycket varmt järn för att klara av transporten till och blåsningen i Bessemerkonvertrarna.

Bessemerkonvertrarna rymde sannolikt 1–1,5 ton stål. Man hade alltså lyckats med mer än 30 - 40 blåsningar under de 41 driftsdygn som masugnen varit i drift vilket måste ses som en oerhörd prestation med tanke på allt som brukar krångla vid idrifttagande av en ny process.

Stipendiaten L E Boman [9] beskriver år 1863 fyra och ett halvt års erfarenheter av arbete med Bessemerprocessen: Anordningar i hyttan (masugnen), blåsmaskin, bessemerugnens utseende och infordring, skänkar, kran för transport av flytande järn till Bessemerugnen, hur man bör köra hyttan, ”färskningen” i Bessemerugnen, utgjutningen och stålets kvalitet samt till vad stålet passar bäst.

Boman kände väl till försöken i Sävenäs och han kritiserar konstruktionen av ”tättorna” d.v.s dysanordningen för inblåsning av luften ”bevisande konstruktörens oförfarenhet i processen och om teknikerns fordran af ugnarne, att de så skyndsamt som möjligt böra kunna försättas i användbart skick för en färskning”.

Direktör Dellvik [10] berättar dock att *”Bessemerblåsningen skall hafva gått serdeles väl, hvilket den utförliga och väl förda journalen jemväl tycks utvisa”*.

Det är lätt att tänka sig hur Leffler svettats och hoppats tillsammans med övriga bruksarbetare under driftskampanjen år 1862. Av en tidningsnotis [11] framgår att det var allmänt känt att man knöt stora förväntningar till utvecklingen av en ny revolutionerande stålframställningsmetod i norra Sverige och i en annan artikel [12] berättas *”Afsikten var, att denna (stålverket) skulle, som vi hört berättas, fullbordas på sex månader, och att kostnaden för densamma skulle intjänas på de första tre månaderna efter igångsättandet. Men beräkningarna slogo fel. Anläggningen tog en tid av 18 månader, och innan driften kunde börja hade priset på den enligt Bessemermetoden framställda metallen fallit så högst väsentligt, att den beräknade stora vinsten uteblev.”*

Tillverkning av Bessemerstål i Sävenäs gjordes endast 1862 och ett gjutstycke på omkring 300 kg finns kvar i Rönnskärs museum [13]. Säve avyttrade bruket 1864, enligt uppgift p.g.a. dålig hälsa, och någon mer satsning på tillverkning av Bessemerstål blev aldrig aktuellt i Sävenäs.

Som vanligt behövs både betydande kapital, enormt engagemang och stor uthållighet för utveckling av nya metoder. Efter den 18 juli 1858 installerades Bessemerugnar på flera håll i Sverige med mer eller mindre lyckade resultat. G F Göransson är den som ska ha äran för att ha lyckats förverkliga Bessemers ide, men nog hade det varit fantastiskt intressant att få vara med vid försöken i Sävenäs, träffa massmältaren Zakarias Forsberg och alla hyttkarlar och framförallt diskutera med Carl Johan Leffler om den nya stål-tillverkningsprocessen.

Referenser:

- [1] Järnbruket i Sävenäs, red, E G Forssén, Skelleftehamn januari 1972
- [2] Lejonströms såg i Skellefteå socken 1780 – 1905, Per André, Artemis 1995
- [3] Jernkontorets Annaler 1864 sid 100
- [4] Jernkontorets Annaler 1865 sid 206
- [5] Jernkontorets Annaler 1875 sid 320
- [6] Svenskt järn och stål 1800-1914 av Artur Antman, Jernkontorets Bergshistoriska Skriftserie 21
- [7] Nordisk familjebok 16:e upplagan
- [8] Forna tiders järnbruk i Norr- och Västerbotten, P Norberg, blad för Bergshanteringens Vänner, häfte 3, 1957, sid 214
- [9] Jernkontorets Annaler 1863 sid 181-227
- [10] Jernkontorets Annaler 1863 sid 234
- [11] Ernst Westerlund red. Ett sekel i Skelleftebygden, s. 197. Västerbottens Tryckeri AB 1972
- [12] Särtryck i författarens ägo
- [13] Andersson, Carl-Ola (Sign. Ola): Sista järntackan från bruket gåva till Skellefteå museum. (Västerbottens folkblad. 1 nov. 1952.)

Operan Carmen

och middag på Jernkontoret den 29 februari 2020

Text: Elisabeth Torsner. Foto: Lars Torsner

Det visste vi inte då – men det här visade sig bli den enda SBF-begivenheten i Stockholm våren 2020! Därefter slog Covid-19 till och alla program las om till Internet eller ställdes in. Operan spelade Carmen. Jovisst, den hade vi också sett år 2012, men det här var en ny uppsättning och alternativen bedömdes som

mindre intressanta.

Vi var 112 personer på middagen. Precis som förra året serverades vi av ett gäng glada teknologer. I år under ledning av Lina Berglund och Veronika Nerbe. Och precis som förr om åren berättade Dan Johansson ett antal norrländska skrönor till stort jubel!



Christina Hyllengren i trevligt samspråk.



Anders Wallquist och Fredrika Werner



Trevligt sällskap med Inger From (t.h.)



Gustaf Bråkenhielm med Margareta Nyquist



Ingrid Stake och Dan Johansson



Gustaf Bråkenhielm med glad dam



2 av de 112, som deltog i middagen.



Anne-Catrine Oelreich och Bo Rosborg



Karin Flink och Britt-Marie Engström



Här har Lars Torsner fångat två glada damer på bild



Elisabeth Torsner och Bernhard v Oelreich



Tid för samtal mellan rätterna



Elisabeth Nilsson i trevligt samspråk



Mats Törnqvist med bordsdam



Damens klänning som matchar kavaljerens slips!



Intressanta diskussioner vid borden



Torsten Holm och Gunilla Törnqvist



Paola Zetterberg-Eriksson med maken Leif



Staffan Paues och Moa Wejle



Bergsmannagolfen 2020



När: 5 september 2020, kl 09:00

Plats: Vidbynäs Golf, 155 91 Nykvarn

Pris: 595,00 kr

Platser kvar: Obegränsat

Bokningsbar t o m: 2020-07-20

Max antal biljetter/pers: 1

Övrigt: Vänligen ange specialkost

VÄLKOMNA till Vidbynäs South course

Strax utanför Nykvarn, en dryg halvtimme med bild från centrala Stockholm, ligger Vidbynäs Golf.

South Course är en öppen bana med vild och vacker natur. Banan är av mästerskapskaraktär och rankad som Sverige 17:e bästa bana. Du spelar många utmanande hål och på banan finns hela 88 bunkrar. Efter 9 håls spel kommer du tillbaka till klubbhuset. Det 18:e hålet på South Course avslutas mot klubbhuset och har utnämnts till ett av Sveriges bästa avslutningshål.

Vägbeskrivning från Stockholm: Ta E20 mot Göteborg, ta avfart Nykvarn. Tag höger efter avfart sedan vänster vid stoppskylt. Infart till golfbanan efter ca 800 m.

Kostnad: 1995kr för SBF golfpaket (greenfee, 3-rätters middag, logi) gäller lördag 5/9.

Fullständig anmälningsblankett publicerades 20 maj i vårt e-mail system. Kontakta gärna sbf@foreningshuset.se för anmälningsblankett.

Välkomna till
årets Bergsmannagolf!!

Björn Mogard 070-647 89 93
Viktor Hellberg 070-374 37 87
Peter Svängård 070-526 94 80



Svenska BergsmannaFöreningen

Styrelsen för Svenska Bergsmannaföreningen 2020



**PETER
SAMUELSSON**
Ordförande



**INGEGERD
ANNERGREN**
Vice ordförande



**PAOLA
ZETTERBERG-ERIKSSON**
Skattmästare



**ULLA
BACKLUND**
Medlemssekreterare



**PATRIK
LINDBERG**
Sekreterare



**ELISABETH
TORSNER**
Redaktör



**ROBERT
ERIKSSON**
Webbkoordinator



**NILS
ANDERSSON**
Högskolekoordinator



TOMAS FROM
Kretskoordinator



AMANDA EDLUND
Revisor



CARL PETERSOHN
Revisor



ÅSA HELGESSON
Revisorsuppleant



JOHAN ROSÈN
Revisorsuppleant



Svenska BergsmannaFöreningen

c/o Föreningshuset • Virkesvägen 26 • 120 30 Stockholm
tel 08-121 513 26 • kansli@bergsmannaforeningen.se • www.bergsmannaforeningen.se