

# Brännpunkten

**NEWS**

from The Höganäs Group

**4/2007**

Sten-Åkes  
år på jobbet  
. 4

Analys av  
enkäter  
. 6

Projekt  
i fokus  
. 10

# Sintex a/s i "vikingaland" växer inom PM-områden

Hobro är en gammal dansk stad belägen vid den vackra Mariager-fjorden på Nordjylland. För omkring 1 000 år sedan härskade de fruktade vikingarna i området. I dag är kulturstaden Hobro även känd som en växande handels- och industristad. Sintex a/s är ett av flera expansiva företag som etablerat sig i regionen. Sintex utvecklar och marknadsför högteknologiska produkter inom områdena rostfria sintermetaller, mjuk- och permanentmagneter samt termisk sprutning. Alltsedan starten för tio år sedan har företaget varit kund till Höganäs. Företaget är mycket framgångsrikt och har t ex fördubblat sin omsättning sedan 2002/2003.

Sintex tillhör, ännu så länge, inte de stora aktörerna på PM-marknaden, men företaget är för Höganäs en mycket intressant kund med stor potential. Sintex ingår i Grundfoskoncernen, som är en av världens ledande pumptillverkare. Grundfos har t ex omkring 50 procent av världsmarknaden för s.k. cirkulationspumpar.

Grundfos som har drygt 15 000 anställda finns i dag representerat i mer än 40 länder och Grundfos Group är i likhet

med svenska IKEA familjeägt via fonder placerade utanför hemlandet.

Peter Kjeldsteen heter Sintex forsknings- och utvecklingschef. Han kom till företaget våren 2006, men Peter hade sin första kontakt med Höganäs redan för omkring tio år sedan i samband med sitt examensarbete hos AMES S.A. i Barcelona.

– Sintex arbetar med PM-teknologin inom huvudsakligen tre stora områden: **rostfria sintermetaller**, **termisk sprutning** med HVOF-processen (*High Velocity Oxygen Fuel*) samt **magnettillverkning**. Det vi tillverkar med hjälp av metallpulver från Höganäskoncernen är komponenter till pumpindustrin, bilindustrin och livsmedelsindustrin, säger Sintex FoU-chef

## Rostfritt från Coldstream

– Med hjälp av rostfria metallpulver från Höganäs Belgium i Belgien tillverkar Sintex t ex kundspecifierade sinterfilter, som kännetecknas av att de optimalt motstår korrosion och har en mycket god svetsbarhet. Tillverkningsmetoden är traditionell pulverpressning samt efterföljande sintring i vätgasatmosfär, säger Peter Kjeldsteen.

## SMC och mjukmagneter

Inom magnetområdet arbetar Sintex med magnetmontage och systemlösningar samt utvecklar och tillverkar såväl mjukmagneter som plastbundna permanentmagneter.

– Mjukmagnetiska komponenter till-



– Höganäs är till stor hjälp inom SMC-området säger Sintex FoU-chef Peter Kjeldsteen.

verkas med hjälp av Somaloypulver från Höganäs. När det gäller SMC-teknologin har vi haft stor hjälp av Höganäs specialister. SMC är också ett område där vi ser möjligheter att växa. Här ser vi naturligtvis fram mot ett fortsatt Höganässamarbete, säger Peter Kjeldsteen.

Exempel på områden där Sintex magneter ingår som delkomponenter är elapparater, transformatorer, sensorer och tändningssystem.

Sintex är även mycket framgångsrikt inom området termisk sprutning, där beläggning sker med hårdmetallpulver.

## Fortsatt samarbete

Peter Kjeldsteen ser många användningsområden där Sintex fortsatt-

**Brännpunkten 4/2007**

**Höganäs AB:s personaltidning Årgång 65**

**Ansvarig utgivare: Alrik Danielson. Redaktionskommitté: Anders Andersson och Anita Björk.**

**Produktion: Ordspråket AB, Helsingborg. Sättning: Gyllene Snittet, Ramlösa.**

**Tryckeri: Nya Stiltryck AB, Helsingborg. Copyright: Höganäs AB**

*Brännpunkten önskar sina läsare  
en God Jul och ett Gott Nytt År!*



ningsvis kan ha nytta av Höganäs know-how och pulvermaterial.

– De områden jag i första hand tänker på är utveckling av nya rostfria legeringar och framställningar av prototypämnen samt naturligtvis fortsatt SMC-samarbete och teknisk support med Somaloyegenskaperna.

På frågan hur Höganäs är som leverantör svarar Peter Kjeldsteen att Höganäs hittills ställt upp mycket bra för Sintex. Den dialog som förs mellan de båda företagen är också tät och intensiv.

– Skall jag klaga på någonting hos Höganäs är det deras höga priser. Kvaliteten på pulverprodukterna är däremot stabil och god, vilket är viktigt för oss. Magnus Andersson, som är vår kontaktperson på Höganäs, är också mycket engagerad och aktiv i vårt täta samarbete, fortsätter Kjeldsteen som tillsammans med bl a Sintex marknads- och försäljningschef Andreas Wolf deltog i det

SMC-seminarium som arrangerades i Helsingborg sommaren 2007.

– Det var ett bra seminarium som helt klart gav nya impulser. Där presenterades t ex många bra och intressanta applikationer på Somaloykomponenter, som förstärkte vårt intresse för Somaloypulver och SMC-teknologin, avslutar Peter Kjeldsteen.

### Viktig Höganäskontakt

Magnus Andersson, Direct Sales Scandinavia, är Sintex länk med Höganäs. Magnus berättar att merparten av det Höganäspulver som Sintex köper tillverkas och levereras från Höganäs i Belgien och från NAFHA i USA. Det rör sig huvudsakligen om rostfria pulver samt höglegerade pulver. Somaloypulver och smörjmedel levereras däremot direkt från Sverige.



– Sintex är en kund som vet vad de vill ha ut av samarbetet med Höganäs, säger Magnus Andersson.

– Sintex lägger sina beställningar, oavsett pulverkvalitet och tillverkningsland, hos oss i Sverige. Vi hanterar sedan beställningen internt och ser till att kunden får sina önskade leveranser i rätt tid, säger Magnus.

– Med hjälp av mina tidigare arbetsfarenheter på Höganäs har jag även rent praktiskt kunnat bistå Sintex, t ex med att snabbt framställa provämne för prototyper samt andra tester. Något jag vet Sintex har uppskattat mycket genom att det har tagit ned kostnaderna och tiden för deras del, innan projektet har gått i hamn med deras slutanvändare.

– Höganäs och Sintex driver nu ett gemensamt projekt och andra samarbetsprojekt kan bli aktuella i framtiden. Ett område där jag tror Sintex har möjligheter att växa är SMC, där Höganäs även har unika möjligheter att hjälpa dem att utvecklas.

– Sintex är en trevlig och samarbetsvillig kund och företaget är i ett expansivt skede. Sintex är också en kund som verkligen vet vad de vill ha av Höganäs och vi gör vad vi kan för att tillgodose detta, säger slutligen Magnus Andersson. □



Sintex tillverkningsmetod är traditionell pulverpressning och sintring i vätgasatmosfär.

*Namn:* Sten-Åke Kvist

*Ålder:* 65 år

*Familj:* Hustrun Görel, fyra vuxna barn samt sex barnbarn

*Bor:* Höganäs (har kvar huset i USA)

*Favoritmat:* Tycker om all slags mat, men äter företrädesvis fisk och grönsaker

*Fritidsintressen:* Resor och friluftsliv

*Sten-Åke Kvist kan sedan 1 december titulera sig pensionär, men han har ännu inte helt släppt kontakten med Höganäs. Sten-Åke har varit med hela resan att utveckla Höganäs till ett globalt företag och en världsledande metallpulvertillverkare. Han anställdes i maj 1968 på Metallurgi inom dåvarande Höganäsbolaget, som vid den tidpunkten var ett konglomerat bestående av flera företag inom skiftande branscher som t ex Eldfast, Slipmaterial, Bygg, Tak och Färg.*

Unga och nya Höganäsmedarbetare känner sannolikt Sten-Åke mest i egenskap av rollen som f d chef för Höganäs USA:s verksamhet och som vice VD för Höganäs sedan år 1990. Sten-Åkes karriär är unik, så till vida att ingen annan i chefsposition inom Höganäskoncernen dels har hans långa branschfarenhet, dels ett lika långt samarbete med Höganäs. Av det skälet har Brännpunkten den här gången bytt ut vinjetten Min dag på jobbet och ersatt den med *Mina år på jobbet*.

Det har varit fyra spännande decennier för Sten-Åke och Höganäs. Under den perioden har metallpulverbranschen kraftigt förändrats och utvecklats. Som exempel hade Höganäs för 40 år sedan inte mindre än 22 konkurrenter i Europa, exklusive

# Mina år på jobbet

*Sten-Åke Kvist*

tillverkare i Östeuropa. I dag finns det endast tre pulvertillverkare kvar i Europa.

Antalet komponenttillverkare var också många på 1960-talet, och dom har också minskat kraftigt i antal. Tillverkningen bestod mestadels av enkla detaljer som bussningar. En annan skillnad var att Höganäs tillverkning av svetspulver var större än presspulver ända fram till 1974. Svets är fortfarande en säker och stabil verksamhet, men utgör i jämförelse med PM en liten del av Höganäs totala verksamhet.

## Höganäs styrka

– Att Höganäs nått positionen som världens ledande pulvertillverkare beror på flera faktorer, säger Sten-Åke. Förutom att företaget haft flera duktiga och hängivna pionjärer inom vissa områden har vår styrka även varit teknik, automation och produktutveckling. Vidare att vi haft en otroligt stark marknadsorganisation, att vi har satsat på människor och att Höganäs haft bra fackliga organisationer, som varit mycket insiktsfulla och inte bromsat utvecklingen för att man plötsligt har en arbetsplats eller medlem färre. En annan styrkefaktor är också att Höganäs vågat ta kalkylerade risker!

Men vi ska inte gå händelseförloppet i förväg, utan vi tar det från början och låter Sten-Åke berätta hur han hamnade i Höganäs och de intressanta milstolpar han upplevt på sin Höganäsresa.

## Född västgöte

Sten-Åke är född och uppvuxen i Karlsborg vid sjön Vätterns västra sida, i jämnhöjd med Motala i Östergötland på motsatta sidan av Vättern. Efter gymnasiet i Örebro blev det Chalmers i Göteborg och studier till civilingenjör (mekanik).

Som färdig civilingenjör och nygift

fick Sten-Åke år 1967 anställning på Stora Kopparberg i Söderfors i Uppland. Första gången han på allvar uppmärksammade Höganäs var i en annons, där bolaget sökte en försäljningsingenjör.

– Jag tyckte att jag var för grön för jobbet och brydde mig därför inte om att skicka in en ansökan. På våren 1968 beslöts det om ett samgående mellan Söderfors och Fagersta. Som en följd av det skulle verksamheten vid Stora Kopparberg i Söderfors läggas ned och jag erbjöds ett nytt jobb i Fagersta. Då dök jobbet i Höganäs åter upp i minnet och jag kontaktade Höganäs och fick till min förvåning jobbet som försäljningsingenjör på PM-sidan, fortsätter Sten-Åke

– Min första chef var Gösta Gustavsson som lärde mig mycket och lät mig omedelbart stå på egna ben. Fastän PM fortfarande var i sin linda fanns det många kunder som skulle besökas. Att t ex besöka alla kunder i England tog på den tiden minst två veckor och då gjorde jag två till tre kundbesök per dag. I dag finns det knappt några PM-tillverkare kvar i England, fortsätter Sten-Åke.

## Pionjärtiden på 60-talet

För Sten-Åke är 60-talet och även början av 70-talet den verkliga pionjärtiden. Hos Höganäs fanns det flera medarbetare som kom att betyda mycket för företagets och hela branschens utveckling. Han tänker då i synnerhet på Sven Hulthén, PG Arbstedt och Per Lindskog. Den legendariske Sven Hulthén var övertygad om att PM skulle växa och bli något betydande i framtiden. Hulthéns visioner om branschen kan sägas ha uppfyllts och hans pionjärgärningar är väl omtalade.

– Höganäs har Hulthén att tacka för mycket. Per Lindskog var en mycket duktig materialutvecklare och blev även sena-

re chef för Metallurgidivisionen, tillägger Sten-Åke.

– När jag började på Höganäs hade vi t ex ingen blandare och kunde därför inte serva kunderna som vi gör idag.. Det var först i början av 1970-talet som en 5 tons konblandare inskaffades. Då hade vi precis börjat tillverka våra Distaloypulver och utvecklat ASC, ett perfekt pulver med hög pressbarhet. Jag är övertygad om att tillverkningen av Distaloyer inte hade kunnat växa utan hjälp av ASC. Det var en perfekt tajming, som jag ser det.

När Höganäs i slutet av 1970-talet började satsa mer på processutveckling tog företaget ytterligare ett stort kliv framåt.

### Satsning på automation

– Nästa stora, viktiga steg var när Höganäs under 80-talet inledde arbetet med produktions- och strukturutvecklingen. Bra var att vi t ex ryckte ut Distaloyerna från Pulververket och byggde Distaloyverket. Automation har alltid varit en stor styrka för Höganäs och med Distaloyverket tog vi ett stort steg framåt. Därpå följde slag i slag Höganäs Halmstadverken, moderniseringen av Svampverket och uppgraderingen av Pulververket. Strukturförändringar måste fortsätta, poängterar Sten-Åke.

– När det gäller Halmstad var det bara en sak som inte var bra. Halmstad borde

ha kommit betydligt tidigare. Vi hade tur att ingen europeisk konkurrent satsade på ett högeffektivt atomiseringsverk under tiden vi producerade i Bohus.

Gamla Höganäsmedarbetare minns att det länge stod mellan Halmstad och Dunkerque, beläget i norra Frankrike på gränsen till Belgien, var den nya atomiseringsanläggningen skulle uppföras. Sten-Åke var med och utredde etableringen och är idag mycket glad över att han ”slogs” för Halmstad, där Höganäs av Fundias gamla järnverk byggde en modern anläggning

### Globaliseringen

– Vad vi ibland glömmar bort är att det också var på 1980-talet som Höganäs startade globaliseringen. Vi köpte t ex Coldstream i Belgien, byggde en pulverfabrik i Indien. Den här utvecklingen mot ett globaliserat företag fortsatte på 1990-talet med etableringen i Kina, förvärven av engelska Powdrex och brasilianska Belgo Brasileira (Höganäs Brazil) samt slutligen satsningen i Nordamerika med förvärven av Pyron och SCM samt fabriksbygget i Stony Creek. Frågar du mig så tror jag att den här utvecklingsfasen nu i stort sett är över. Höganäs är ett företag som har mognat, säger Sten-Åke och fortsätter:

– Som jag redan nämnt förfogar Höga-

näs över en mycket stark marknadsorganisation. Det är en av Höganäs styrkefaktorer och den inleddes med Sven Hulthén. Jag påstår att vi har den mest avancerade och kunniga försäljningskåren i branschen.

– I samband med att Höganäs t ex lanserar en ny produkt kommer vi med ett *team* kunniga medarbetare. Denna support uppskattas av våra kunder. Lägg till PM-skolan, Metallografiskolan och Tech Center. Sammantaget har vi ett mycket framgångsrikt koncept som andra avundas oss. Och till skillnad mot våra konkurrenter har vi också en styrka i språket. Vi talar det lands språk där vi verkar.

Efter att på 1980-talet tagit över ansvaret som marknadschef för PM utnämndes Sten-Åke 1990 till vice VD. Han inledde då samtidigt ett långt och mycket givande samarbete med koncernchefen Claes Lindqvist. År 2002 tog Sten-Åke över VD-stolen och ansvaret för verksamheten i USA.

### Nordamerika

– Det var extra roligt eftersom jag var engagerad från början i satsningen i Nordamerika. Jag åkte själv omkring ett år och letade efter lämpliga objekt. Höganäs hade även en duktig konsult till hjälp. Stony Creek var bland de första stålverken vi tittade på. Men vi ville ha fler alternativ att välja bland.

– Det fanns andra alternativ till Stony Creek, men inget så bra. Höganäs styrelse bad oss ta fram ett underlag för Stony Creek. Vi gjorde det snabbt. Nu efteråt kanske jag tycker det borde ha gjorts djupare studier. Styrelsen beviljade oss sedan pengar i juni och i september år 2000 började vi bygga.

– I dag kan jag villigt erkänna att jag var orolig för den kalkyl vi upprättat, men grabbarna med Ulf Håkansson i spetsen gjorde ett enormt bra jobb. Tidsplanen var tuff, men den höll och resultatet blev världens finaste pulveranläggning.

– Samtidigt som vi byggde fabriken byggde vi upp en stark organisation för vår jämpulververksamhet i USA. Vi anställde och utbildade medarbetare. För övrigt tycker jag att Höganäsmedarbetarna i USA är mycket kunniga i sina arbetsuppgifter.



Det blir ett stort tomrum efter Sten-Åke på Höganäs säger många f d kolleger. Den här tavlan i huvudkontorets konferensrum vittnar ändå om hans gärningar. Sten-Åke har även fått en gata uppkallat efter sig inom industriområdet – ”Kvists väg” som leder ner till Pulververket och Svampverket.

forts sidan 8



# – men hur är Höganäsandan?



– Höganäs goda resultat har sin grund i att många medarbetare är nöjda med sina arbetsuppgifter, säger Monika Olsson, Enalyzer.

medarbetarna vet hur de ska bidra till att uppnå kvalitetsmålen på sin arbetsplats, tillägger Monika.

## Ledningens inverkan på lojalitet

Tillfredsställelse är också den primära drivkraften för den anställdes lojalitet. Två andra starka drivkrafter är arbetsuppgifterna samt kanske något förvånande – företagsledningen

– Analysen visar tydligt var och hur Höganäs nu ska lägga sina resurser. Det

”De flesta är nöjda med sina jobb”

som redan är bra ska befastas. De områden som är svaga skall Höganäs däremot bygga upp genom lämpliga åtgärder. Höganäs har generellt ett bra resultat på alla områden och många frågor har svar högre än 5 i genomsnitt. Ett mycket

bra och önskvärt resultat är 5,5 i genomsnitt, säger Monika och fortsätter:

– De flesta anställda är nöjda med sina jobb och sina arbetsuppgifter. Det är de områden som får resultatet 5,5 eller högre. Höganäs är vidare duktig på att ta hand om sina medarbetare och det finns en hög samhörighetskänsla.

## Höganäs har många ambassadörer

– Mycket positivt och något att vara stolt över är att analysen visar att minst var fjärde medarbetare är en s.k. ambassadör och att cirka 70 procent utgör vad man kallar för kärntruppen. Endast två-tre procent av Höganäs alla medarbetare letar efter andra jobb eller har planer på att sluta jobba på Höganäs de närmaste åren. Man kan utgå från att dessa av någon anledning inte trivs på Höganäs.

– Detta fina resultat har sin grund i att osedvanligt många Höganäsmedarbetare är nöjda, t o m mycket nöjda, med sina arbetsuppgifter och känner lojalitet mot företaget. Bland Höganäs större enheter är detta särskilt utmärkande för t ex Indien, Brasilien och Belgien.

Enkäten visar t ex att omkring 44 procent av alla svarande hade en 7 (”Agree strongly”) på de frågor som rörde arbetsuppgifter (Job duties)!

– Det var bättre förr, hur många gånger har inte den ”sanningen” uttalats! En del har kommenterat den s.k. Höganäsandan som man upplever har minskat på senare år, speciellt är detta märkbart för medarbetarna i Sverige. Det är svårt att peka på några konkreta orsaker, men det kan ha att göra med ett tuffare affärsklimat.

## Bättre kommunikation

– När det gäller ledarskapet är det tydligt att de anställda önskar handling-

– Enkätresultaten visar vilka områden som kan förbättras, säger Höganäs personalchef Håkan Thernström.

skraftigare chefer, som vågar stå upp och fatta beslut. Kommunikativa ledare som skapar förtroende i organisationen och för hela företaget. Höganäskoncernen har ett typiskt skandinaviskt ledarskap. Vad som efterfrågas är, som jag

”Tydligt ledarskap efterfrågas”

ser det, är ett tydligare ledarskap. Jag menar inte att man ska byta ut Höganäs nuvarande ledarstil, utan mer att lägga till en dimension till av besluts- och handlingskraftigt ledarskap.

Den högsta företagsledningen har t ex stor betydelse för Höganäsmedarbe-



► tarnas lojalitet och engagemang. Att de gör ett bra jobb och informerar om förändringar och beslut har en stark effekt på personalen. Hur trovärdiga företagsledningen upplevs är en annan betydelsefull drivkraft.

Monika menar att Höganäs högsta chefer, med rätta kommunikativa medel, borde synliggöra sig bättre än tidigare.

– Här handlar det inte om att bättre

”Bra underlag för att gå vidare”

fysiskt synas utan använda sig av bättre kommunikativa kanaler internt i företaget som via e-post, intranät, personaltidning m m. Det är företagsledningen som skapar tillit och förtroende. Hörnstenar när det gäller att grundmura medarbetarnas engagemang och lojalitet.

– Man kan exempelvis jobba med att bygga ”varumärkesstrategier” kring ledningen. Att förmå de högsta cheferna att profilera sig mera. Det är en process

som kommer att skapa ett starkt förtroende och utgöra drivkrafter för lojalitet, summerar Monika.

1325 medarbetare av totalt 1577 besvarade den digitala enkäten. Det motsvarar 84 procent deltagande, vilket Monika anser vara klart godkänt. Att deltagandet är lägre i Sverige och USA förklarar hon med att där finns stora företagsenheter och många anställda.

### Mycket som är positivt

– Det är mycket positivt som framkommit via enkäten och även brister har blottlagts. Enkätanalysen ger företaget ett bra underlag för att gå vidare i sitt förändringsarbete, tillägger hon.

– Sedan hade det varit intressant att studera hur de olika resultaten blivit om man skiljt på tjänstemän och produktionspersonal. En sådan analys kan Höganäs välja att göra i efterhand.

– Annat positivt, som inte har nämnts och som jag vill framhålla, är de många öppna kommentarerna. Jag har läst många välformulerade kommentarer, som alla tyder på ett starkt engagemang för de egna arbetsuppgifterna och företaget, säger avslutningsvis Monika Olsson, Analyser A/S. □

### Anders Andersson, Koncernens Personaldirektör kommenterar resultatet

– Det är andra gången Höganäs genomför en global medarbetarundersökning och det är glädjande att kunna konstatera att helhetsbilden är fortsatt positiv.

– Samtidigt ger resultatet en tydlig fingervisning om vad och på vilka områden det finns en förbättringspotential. Runt om i koncernen pågår arbetet med att analysera, diskutera och åtgärda frågor av lokal karaktär. Man har all anledning att vara imponerad över med vilket engagemang man tar sig an frågorna.

– I februari 2008 kommer ett globalt HR-möte att hållas där en viktig punkt på dagordningen kommer att vara, vilka initiativ som bör tas på koncernnivå med anledning av vad som framkommit i medarbetarundersökningen. Vi kan konstatera att medarbetarundersökningen är ett viktigt verktyg i arbetet med att utveckla organisationen.

forts fr sidan 5

## Mina år

Höganäs har idag en fjärdedel av marknaden i USA. Endast Hogaenaes Corp. och kanadensiska QMP är större.

### Gillar USA

– Att ha fått vara med och jobba fem år i USA har varit stimulerande. Det har varit en härlig tid. Jag tyckte om att bo i USA. Där är inte så reglerat som i Sverige. Mäniskorna i USA är också trevliga, vänliga och så gillar jag det amerikanska levnadssättet, säger Sten-Åke.

– I USA har jag även fått rikliga tillfällen att ägna mig åt motion. Jag tycker om att cykla, åka skidor och röra mig i skogsmark. Jag är känd för att springa bort mig, trots min orienteringserfarenhet. Mitt motionsintresse delar jag för övrigt med min hustru. I USA har jag lärt mig att laga mat. Jag har t o m med fått beröm för mina fiskrätter.

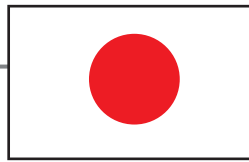
– När jag blickar tillbaka på alla åren med Höganäs inser jag vilken fantastisk utveckling jag har varit med om. Den fortsätter nu, fast utan mig. Nu går en rörelse ut mot Asien och där kommer Höganäs vara med. Jag tillhör inte dem som tror att Kina blir något ”superhot”, men kan tänka mig en utveckling där som påminner om den vi sett tidigare i Japan, Taiwan och Korea.

### Satsa på människorna

– Jag ser inget som hindrar Höganäs att i framtiden fortsätta vara ledande pulvertillverkare. Det viktigaste för att uppnå detta är att fortsätta att satsa på individerna. Det har också varit något av Höganäs signum. Det är inte ledarna som gjort jobbet, utan chefer som låtit medarbetarna växa och våga ta risker. Här har Höganäs alltid varit bra. Det har aldrig varit tal om bannor när något inte gått enligt planerna.

Höganäs måste även hitta fler intressanta nischer som elmotorer. Fortsatt satsning på applikationsutveckling är nödvändig. Men skall Höganäs fortsätta att ligga i frontlinjen skall man fortsätta ta tillvara sitt humankapital, avslutar Sten-Åke Kvist sin tillbakablick på de 39 åren med Höganäs. □





# Jubileum i Saitama



M. Kato från Toyota höll "Kampai Speech" (utbringade en skål) för Höganäs.

Succé är rätta ordet när Höganäs Japans blandningsstation i Kumagaya (Saitama) firade 20 årsjubileum den 26 oktober. Anläggningen, som visades för omkring 100 gäster, har nyligen fått utökad kapacitet och upplevdes som en ny och förbättrad anläggning, som har tio mycket erfarna medarbetare.

Kontinuerliga förbättringar", 5S-aktiviteter samt omfattande om målningar har gett Saitamafabriken ett nytt friskt utseende. Anläggningen är i dag den enda i sitt slag i Japan och den levererar pulverblandningar till alla betydelsefulla japanska PM-tillverkare och andra kunder, säger Carl-Gustav Eklund, VD för Höganäs Japan K.K.

Jubileumsfestligheterna bestod av seminarium, fabriksvisning, en kvällsaktivitet med trevlig social samvaro. Under seminariet var det fokus på Höganäs förpliktelser gentemot sina kunder på den japanska marknaden. Här pekade Höganäs representanter på tre viktiga grundstenar i Höganäs policy.

Höganäs förmåga att leverera i tid (inom 24 timmar) och med rätt kvalitet. Att Höganäs med hjälp av sina globala produktionsresurser har möjlighet att omedelbart möta en kunds ökade leveransbehov.

Höganäs är en säker leverantör då företagets anläggningar i USA och Sveri-

ge kan erbjuda identiska högkvalitativa pulverprodukter

– För Höganäs är detta mycket uppenbart och enkelt, men våra kunder ser detta som våra konkurrensfördelar då övriga tillverkare inte har motsvarande leveranskapacitet eller någon alternativ anläggning som kan matcha Höganäs fördelar, fortsätter Carl-Gustav Eklund.

## Kraftig ökning

Saitamafabriken har under år 2007 tillverkat omkring 18 000 ton kundblandningar, men har nu fått produktionskapacitet motsvarande cirka 24 000 ton om året. Resurser som kommer att tas i anspråk då de japanska biltillverkarna sjar om en kraftigt ökad bilproduktion fram till år 2010.

– Ett annat viktigt budskap seminariet fokuserade på var den utmaning de höga metallpriserna innebär för såväl höganäs som deras kunder. Lösningen heter nya legeringar och krommaterial. Inom detta område är Höganäs och kommer att fortsätta att vara den absolut bästa utvecklingspartner till sina japanska kunder, tillägger Carl-Gustav Eklund.

## Medarbetarna guidade

– Fabriksvisningen blev mycket om-

tyckt av våra gäster. Anläggningens tio medarbetare deltog som guider och hade presentationer vid sju stationer, som visade hela processflödet i blandningsstationen. Speciellt uppskattat blev besöket i det nya laboratoriet med sin moderna testutrustning, t ex XRF (*fluorescence analysis*).

Många gäster som tidigare hade besökt Saitamafabriken var överraskade av den förändring de nu såg och gav många positiva erkännanden. Exempelvis: "Wow", vilken ren och välorganiserad anläggning! Liknande positiva uttalanden hördes också från kunder som aldrig tidigare hade besökt anläggningen.

Under kvälls-sessionen, där Toyotas inköpsdirektör, Mr. Kato, framförde gästernas tack till Höganäs, knöts en del viktiga kontakter.

## Lyckad aktivitet

– Som helhet var jubileet en mycket lyckad kundaktivitet, avslutar Carl-Gustav Eklund. Vi hade glädjen att visa den toppmoderna anläggningen för chefer för inköp, produktion och kvalitet hos våra stora japanska kunder. De fick en mycket bra bild av vad Höganäs kan göra och vad vi vill göra för våra kunder. □



Gästerna uppskattade mycket de guidade turena. Här studeras det nyutrustade laboratoriet i Saitama.

## SETC resulterade i positiva kontakter

Höganäs Japan K.K. och Höganäs Sverige deltog gemensamt vid "Small Engine Technology Conference" (SETC), som nyligen hölls i Niigata beläget cirka 30 mil nordväst om Tokyo i Japan. Den trettonde upplagan av konferensen hade samlat 326 delegater från hela världen och totalt hölls 106 tekniska presentationer eller föredrag.

Japan är helt dominerande när det gäller tillverkningen av små motorer. De japanska tillverkarna finns dels i Japan, dels utlokaliserade till andra länder. I Höganäs strategi ligger att i större utsträckning än tidigare arbeta med kunds kund – dvs. slutanvändarna – i syfte att bättre förstå deras behov och tidigt identifiera nya tekniska trender. SETC i Niigata visade sig vara ett utmärkt forum att nå denna speciella kundgrupp.

– Det är en stark trend att använda mindre, lättare, bränsleeffektiva motorer för alla applikationer. Det gäller alla områden som motorcyklar, scooters, lantbruks- och trädgårdsmaskiner samt mindre konstruktionsmaskiner, säger Höganäs Japans chef Carl-Gustav Eklund. Han fortsätter:

### Fokus på PM-teknologin

– Höganäs föredrag blev därför mycket väl mottaget. Det presenterades under konferensen av Senad Dizdar, Höganäs AB, och våra två lokala medarbetarna Yoshinobu Takeda och Satoshi Kondo. Vårt budskap var att visa vad PM-teknologin kan bidra med och därmed öka motorkonstruktörernas medvetenhet för PM som en kostnadseffektiv teknologi.

– Mycket positivt var att Höganäs deltagande i konferensen skapade många betydelsefulla kontakter med några av världens ledande motorkonstruktörer, bl a Kawasaki, Suzuki och Yamaha, avslutar Carl-Gustav Eklund rapporten från SETC i Niigata. □

## STOR OPTIMISM i Movexprojektet

*Implementeringen av Höganäs nya integrerade affärssystem, Movex 12, är i full gång i Sverige. Omkring 45 medarbetare i Höganäs och Halmstad deltar i projektet, många mer eller mindre på heltid. Lärda erfarenheter från implementeringsarbetet hos NAHHA i Johnstown, USA, kommer också till användning i Sverige. Projektorganisationen underskattar inte svårigheterna, och det gemensamma målet som alla arbetar mot är "go-live" onsdagen den 1 oktober 2008. Det finns i nuläget inte något som talar mot att driftstart kommer att ske enligt planerna.*

Det har någon gång sagts att en framgångsrik implementering – dvs. att göra ett datasystem körbart – kräver samarbete, ett klart gemensamt mål och ett kraftfullt stöd från företagsledningen. Dessa tre faktorer kännetecknar onekligen det svenska Movexprojektet. Något som bl a kommer att framgå av artikelns intervjuer.

I dag finns det knappast någon Höganäsmedarbetare som ifrågasätter nödvändigheten att Höganäs går från ett ålderdomligt datasystem, Movex version 8.6, till ett modernt, standardiserat och integrerat affärssystem, Movex 12, som bl a möter kravet på en modern lönsamhetsuppföljning

### Ett steg som måste tas

De allra flesta svenska företag i processindustrin har redan tagit detta viktiga steg. Det kan därför inte sägas att Höganäs går i bräschen för området. Steget till Movex 12 är istället ett oundvikligt steg för det allt mer globaliserade Höganäs.

När projektet "Nya Movex" startade år 2005 var man inte medveten om att förändringarna från Movex 8 till Movex 12 skulle bli så stora och projektarbetet därmed så krävande och resursslukande. Det inledande projektarbetet blev också rejält försenat. Från hösten 2006 har emellertid arbetet med Movex följt planerna. Projektteamet för NAHHA-im-

plementeringen arbetade t ex intensivt och "go-live" för Johnstown följde slutligen också den reviderade tidsplanen.

### Har ledningens stöd

Sven Lindskog, som har efterträtt Annette Kumlien som Höganäskoncernens CFO, har även övertagit Annettes roll som ordförande i projektets styrgrupp. Sven har arbetat med implementering av liknande stora integrerade affärssystem tidigare, fastän ej med Movex, och han understryker att Movex 12 är en stor och betydelsefull förändring för Höganäs:

– Förr eller senare måste ett företag av Höganäs storlek ta detta steg. Ju längre man väntar desto svårare och kostsammare blir det. Det är viktigt att alla även inser att Movex 12 sammanbinder företagets funktioner och berör alla processer på ett sätt som är nytt för företaget. Det en person gör i systemet kommer direkt att påverka personer från andra avdelningar som också arbetar i systemet.

– De flesta medarbetare kommer i framtiden att på ett eller annat sätt komma i kontakt med det nya systemet. Jag upplever redan att det finns en förståelse för detta inom hela organisationen, säger Sven Lindskog och fortsätter:

– Det är viktigt att alla har den bilden klar för sig. Inledningsvis efter en stor systemimplementation som denna har man i regel ett antal problem att lösa in-

nan allt blir stabilt, men jag är övertygad om att vi ganska snabbt efter det vi tagit Movex 12 i drift ställer oss frågan ”Hur klarade vi oss utan Movex 12 så länge”? Det är min erfarenhet från de systemimplementationer jag varit med om tidigare.

### Högsta prioritet

– Alla i teamet arbetar inte med Movex-projektet på heltid. Vid en dylik arbets-situation är det viktigt att man aldrig släpper sitt ansvar eller nedprioriterar sitt deltagande i projektet. Det är lätt att så kan bli fallet när andra ”dagliga arbetsuppgifter” tynger på och man känner kravet från den närmaste arbetsom-givningen.

– Min roll i projektet är därför dels att se till att projektmedarbetarnas närmas-te chefer och arbetskamrater har förstå-else för Movexarbetet och inser den be-tydelsefulla roll projektmedlemmarna har, dels att vi snabbt kommer till beslut när projektet står inför problemlösning-ar, säger Sven Lindskog.

### Kompetent projektorganisation

Projektledare för Movex är Dave Barratt som i dagarna ersätter Patrik Eriksson. De fem delprojektledarna är Fredrik Borgqvist (Produktion/Planering), Ve-ronica Börtemark (Ekonomi), Martin



– Största skillnaden är internredovisningen, säger Karin Olsson.

Jönsson (Inköp), Daniel Jansson (Or-der/Logistik) och Per Westman (Under-håll). Det nuvarande underhållssystemet Maximo kommer att ersättas av under-hållsmodulen i Movex.

Dave Barratt får erfarna delprojekt-ledare i sin projektgrupp, merparten har tidigare arbetat i USA-projektet. Som spindeln i nätet sitter Jeanette Lewen-hagen i egenskap av projektadministratör.

För att verkligen ta reda på hur det är att arbeta med Moveximplementeringen har Brännpunkten intervjuat två *super-users* – Karin Olsson och Bo Tarras – om deras roller i projektarbetet.

### Luttrad Karin tror på Movex

Karin Olsson är ett välkänt ansikte på Höganäs AB där hon arbetat sedan år 1969. Det innebär att Karin var med när Höganäs 1975 tog i bruk sitt första dataekonomisystem. Ett system hon arbe-tade med i 15 år tills Höganäs 1990 gick över till Prosit, som hösten 1995 byttes ut mot Movex 8. Man tycker att Karin vid det här laget skulle vara less över att än en gång behöva lära sig arbeta med ett nytt datasystem.

– Nej, det ska bli jätteroligt att arbeta med Movex 12, säger hon spontant.

– Flera av oss på Ekonomiavdelning-en är involverade i Movexprojektet i egenskap av *superuser*. Vi arbetar paral-lellt med ekonomi och produktion. Det går inte att jobba med de funktionerna var för sig, utan det krävs ett genuint samarbete. Fyra controllers arbetar med varsin fabriksenhet. Själv jobbar jag med Anders Klemhs på Höganäs Halmstad-verken, säger Karin och fortsätter:

– I projektarbetet har jag stor nytta av att jag har rätt bra produktkännedom ef-ter att under många år jobbat med samt-liga fabrikers kostnadsuppföljningar.

– Det är oerhört viktigt att Anders och jag fångar upp så mycket som möj-ligt i det här skedet av projektet. Att man också tar upp och diskuterar det man går och funderar på och inte är rädd för att säga vad man tänker är också av stor be-tydelse.

### Prioritera rätt

– Eftersom jag ska jobba med Movex omkring 25 procent av arbetstiden mås-



– En stor fördel är överskådligheten i nya Movex, säger Bo Tarras.

te jag prioritera vad som ska göras och när det ska utföras. Första veckan varje månad har jag t ex månadsbokslut och då får Movex stå tillbaka.

– Den stora skillnaden mellan gamla och nya Movex är, som jag ser det, in-ternredovisningen. I det nya systemet kommer även kalkyler och lagervärder-ingar att finnas med. Det är sådant som vi idag har i Excel. Med Movex 12 kom-mer vi att få fram dessa uppgifter snab-bare, vilket även många medarbetare på t ex produktion och marknad kommer att ha nytta av. Movex 12 kommer att underlätta det framtida arbetet, det är jag övertygad om.

– Jag har ett mycket bra samarbete med Anders i Halmstad samt Veronica, som är vår delprojektledare. Hon är en klippa som verkligen brinner för Movex 12.

### Bo jobbar heltid med projektet

Bo Tarras arbetar på Distaloyverket i Höganäs som produktionsplanerare. Han har jobbat tolv år på Höganäsbola-get och de senaste sju åren mestadels med planering. Han jobbar sedan sep-tember månad med Movex till 100 pro-cent.

Verkets controller arbetar mot Eko-nomiavdelningen medan Bo arbetar mot de andra fabriksenheterna samt Inköp och Logistik.

– Jag lär hela tiden och det är även kul att få delta i projektet, säger han. Jag får mycket assistans och uppmuntran av

► Fredrik Borgqvist. Det gäller inte bara när jag stöter på problem.

– Just nu har det varit en del frågor som jag tagit med Richard Håkansson, Pulververket. Det dyker hela tiden upp nya frågor, så det blir en hel del kontakter med andra inom och utanför projektet.

### ”Bara skummat på ytan”

– Det är oerhört mycket data som ska läggas in i det nya systemet. Vi har bara skummat lite på ytan ännu. Distaloyverket har t ex tusentals olika recept. Vissa ska tas bort, men huvuddelen av dem ska läggas in i systemet. Jag skriver in dem i Excelfiler, som senare under projektet förs in i Movex 12, fortsätter han.

– Jag vet processerna och kan produktionen hyfsat efter att ha jobbat både på golvet och i kontrollrummet. Det tillsammans med erfarenheterna från planeringen är en bra grund för mitt deltagande i projektet. Medan jag är ”borta” från jobbet är det andra arbetskamrater som tar hand om produktionsplaneringen för Distaloyverket.

– För oss som arbetar i produktionen kommer Movex 12 att bli ett fantastiskt hjälpmedel. Bland fördelarna, som jag ser det, är överskådligheten, bättre ugn- och materialplanering samt att vi får mycket bättre prognoser att utgå från. Den största utmaningen blir därför kalkylerna.

– Tidigare har vi aldrig kunnat se helheten över vad vi håller på med. Det kommer vi att göra med det nya datasystemet, avslutar en entusiastisk Bo Tarras.

### Tester efter nyår

Fyra månader har gått sedan projektet hade kick off med ett heldagsseminarium i Helsingborg. Om fem månader (vecka 22) är pilottest inbokad. Fram till dess körs små tester kontinuerligt. Enligt projektadministratör Jeanette Lewenhagen kommer sedan en fullskaletest att läggas in i augusti månad, som en förberedelse för ”go-live” och ett ”nytt arbetsliv” i Höganäs och i Halmstad. □

## Tre frågor om Movex

Ett flertal medarbetare i Höganäs och Halmstad är redan involverade i Movex-projektet. Övriga kommer längre fram i kontakt med ”Nya Movex” på ett eller annat sätt. Brännpunkten har därför tagit pulsen på tre chefer och ställt följande frågor till dem: **(1) Vilka utmaningar ser du med att implementera Movex 12. (2) Vilka är fördelarna med det nya datasystemet? (3) Kommer vi att klara målet med driftstart 2008 10 01?**

### **Ulf Håkansson, produktionschef Höganäs Halmstadverken**



hela företaget upplever det nya systemet som enkelt och användarvänligt.

**2) –** Bra är att vi får ett gemensamt synsätt när det gäller produktionskostnader och underhåll. All information kommer att finnas tillgänglig för alla som har behov och vi slipper fortsättningsvis manuella rapporter. Andra fördelar – och de är många – som vi får med Movex 12 är t ex bättre planeringsunderlag och kostnadsuppföljningar.

**3) –** Det är jag inte rätt gubbe att svara på. Däremot vet jag att Höganäs medarbetare alltid är duktiga att driva projekt och att hålla tidsramarna. Jag ser därför mycket positivt på projektet – och visst skall vi klara ”go live” den 1 oktober nästa år.

### **Lena Månsson, chef för avdelning Finans**

**1) –** Movex 12 är ett helt nytt sätt att tänka. Det är viktigt att inrapportering-



en i Movex fungerar i alla led. En annan utmaning är som jag ser det utbildning av användarna.

**2) –** Helt klart att det är ett integrerat system, där jag anser internredovisningen vara själva navet. Internredovisning finns över huvudtaget inte med i gamla Movex. Det nya systemet ger oss bl a effektivare resultatuppföljningar och inte minst helt andra möjligheter att göra bra analyser. Mycket av allt detta har vi hittills gjort manuellt eller i Excel.

**3) –** Absolut! Det är jätteviktigt att vi kommer i mål som planerat. Sannolikt väntar en mycket tajt höst nästa år för alla. Movex-projektet slutspurtar under budgetarbetet, som även i vanliga fall är en arbetskrävande period.

### **Kjell Paulsson, produktionschef Höganäs Sverige**

**1) –** Det största problemet för oss i Produktion är att få korrekta mätningar och rapporter från de äldre delarna i verken. För att all produktionsinformation, som ska med i Movex, är så korrekt som möjlig gäller det nu att vi hittar de bästa lösningarna för uppföljningar och mätningar.

**2) –** Här ser jag många och stora fördelar. T ex att alla hädanefter får samma bild av kvantitet och kostnader. Systemet kommer definitivt att underlätta vårt planeringsarbete. I framtiden kan vi effektivare styra efterfrågan och hanteringen av orderflödet bättre. Sammantaget kommer det att resultera i en mycket jämnare belastning i verken och även ge tydliga kostnadsbesparingar.

**3) –** Jag ser inga hinder varför vi inte skulle följa tidsplanen. Vi har en bra projektorganisation och en erfaren projektgrupp med ”superusers” som jobbar på oförtröttligt. Därför ser jag inga skäl varför vi inte skall klara driftstart 1 oktober nästa år.

