

Brännpunkten

NEWS

from The Höganäs Group

4/2005



Höganäs
framtidssikter
.**2**

Nisses
arbetsdag
.**9**

Vad innebär
Cash is Queen?
.**10**

Höganäs Outlook

Kära kollegor!

År 2005 har varit fyllt av aktiviteter. Affärsklimatet håller på att förändras och vi måste förekomma denna utveckling genom att anpassa vår verksamhet. Vår strategi för 2006, som kan sammanfattas i orden *lönsam tillväxt*, bygger på att vi möter denna utveckling genom att anpassa vårt arbete, vår organisation och våra rutiner.

Vår organisation har förändrats och ansvarsfördelningen inom koncernen har förtydligats. Vi har nu en globalt sammansatt ledningsgrupp för framtiden.

Ingen ska behöva hysa något tvivel om vart vi är på väg eller vad som förväntas av oss. Var och en behöver mobilisera sin fulla förmåga och fokusera den på de aktiviteter som är riktigt viktiga. Vi har inte råd med att någons kompetens är underutnyttjad eller att vi arbetar med fel saker. Vi har alla resurser vi behöver för att bli än mer framgångsrika, bara vi utnyttjar dem på rätt sätt.

Det pågår en mängd aktiviteter inom Höganäs. Många är koncernaktiviteter såsom Key Customer coordination, Segment Marketing Plans, Operational Excellence for reduced costs, P&L analysis, "Cash is Queen", "The Difference is People", Movex osv. Många fler är lokala.

För Höganäs har det gångna året på många sätt varit tufft. Det har varit ett år med dålig volymutveckling när det gäller marknaden som helhet. Energi- och råvaruprisökningen har varit omöjligt att kompensera genom effektivisering vilket lett till att relationerna med våra kunder har utsatts för påfrestningar när vi varit tvungna att ta ut högre priser på marknaden.

2006 blir det annorlunda. Det blir ett år då vi, genom ett ännu närmare samarbete mellan kunder och vår egen forskning och utveckling, skall vidareutveckla pulvermarknaden. Det blir året då våra kunder kommer att ännu mer uppskatta det mervärde våra produkter och tjänster erbjuder. Det måste bli året då vi



– Höganäs organisation har förändrats och ansvarsfördelningen inom koncernen har förtydligats, säger Höganäs VD Alrik Danielson.

tar Operational Excellence i form av ordning, reda (5S) och säker arbetsmiljö i våra anläggningar till en än högre nivå. Det måste bli året då vårt rörelseresultat börjar öka igen efter att tidigare haft en negativ utveckling.

Jag hyser inga tvivel om att vi kommer att nå våra mål om vi samarbetar och visar vår viljestyrka, vårt engagemang och vår uthållighet.

Nu när jul- och nyårshelgerna närmar sig vill jag avsluta med att tacka Er alla för Era insatser under det gångna året. Jag vill önska er en trevlig helg tillsammans med familj och vänner. □

*God Jul och Gott Nytt År
Alrik*



Brännpunkten 4/2005

Höganäs AB:s personaltidning Årgång 63

Ansvarig utgivare: Alrik Danielson

Redaktionskommitté: Anders Andersson, Anita Björk och Nils Carlbaum, PTK.

Produktion: Ordspråket AB, Helsingborg. Tryckeri: Nya Stiltryck AB, Helsingborg. Copyright: Höganäs AB

"THE DIFFERENCE IS PEOPLE"

Nu lägger vi grunden för förbättringar

Höganäs koncernövergripande personal- och utvecklingsprojekt "THE DIFFERENCE IS PEOPLE" har nu gått in i sin andra fas. Höganäs många enheter runt om i världen har med den i våras utförda attitydundersökningen som grund, bearbetat enkätsvaren och upprättat handlingsplaner. NU gäller det att ta tag i förändringsarbetet och arbeta vidare med det som kan förbättras – exempelvis tydligare och bättre information, chefer lyssnar och sätter tydliga mål.

Totalt 84 procent av alla medarbetare i koncernen besvarade enkäten som ligger till grund för projektets fortsatta arbete. Attitydundersökningen gav ett klart besked om att de anställda generellt känner sig trygga i sin anställning och upplever Höganäs som en bra arbetsgivare. Lika samstämmigt pekade enkätsvaren på medarbetarnas krav på en bättre och tydligare kommunikation.

Viktiga steg för att nå målet

– Det kan inte nog poängteras hur viktigt det är att man gemensamt tar ett fast tag i förändringsarbetet och arbetar systematiskt och kontinuerligt för att tillgodose identifierade behov. Nästa attitydundersökning, som kommer att genomföras under år 2007, blir indikatorn på hur väl vi har lyckats med våra ansträngningar så långt, säger personalchef Håkan Thernström, Höganäs AB Sverige.

Håkan som också är projektledare för "THE DIFFERENCE IS PEOPLE" pekar på några viktiga punkter för bättre informationsklimat:

- Chefer kan bli bättre på att strukturera informationen och göra den tydligare vid samtal och möten med sina medarbetare. Det är också viktigt med effektiva mötesrutiner, användning av dagordning och att diskussioner leder fram till beslut. Självfallet ska det inte heller råda oklarhet om vem eller vilka, som ansvarar eller svarar för att beslutade uppgifter genomförs. Det krävs också en självsanering beträffande möte, alltför ofta hör man "jag har varit på möte men det gav inget!" Vi har kanske alla en tendens att skapa möten istället för att ta beslut i enlighet med riktlinjer och policys, därmed ökar vi mängden arbete utan att åstadkomma mer.
- För det andra ska den som behöver information själv vara aktiv med att skaffa sig behövlig sådan. I Höganäs Sverige med sina väl utbyggda data-system finns mycket information att tillgå. I grunden gäller det att "ge & få" information, inte att ta och bara förvänta sig att andra skall ge. Det finns ett tydligt personligt ansvar att själv vara aktiv beträffande information, självfallet fritar inte detta chefer från sin informationsplikt.
- Slutligen, en organisation med välformerade medarbetare är en förutsättning för att Höganäs skall vara ett framgångsrikt, världsledande företag.



– Nu gäller det att ta tag i förändringsarbetet och arbeta med det som kan förbättras, säger Håkan Thernström.

Håkan tillägger att även personalfunktionen i Höganäs har lärt en del av "THE DIFFERENCE IS PEOPLE". Han säger:

– I samarbete med produktionsledningen kortar vi nu ner beslutsvägar och effektiviserar informationsutbytet. Syftet är att lösa problem inom personalområdet innan det egentligen har blivit ett problem. Med lärdom av samarbetet med produktionen kommer vi att etablera ett liknande arbetssätt för samtliga enheter inom Höganäs Sverige.

Hur följer vi upp projektet?

De handlingsplaner som upprättats runt om i världen är ambitiösa. I kommande nummer av Brännpunkten ska vi därför titta närmare på hur delprojekten påverkar vars och ens vardag.

– Jag är övertygad om vi kommer att hitta flera s.k. "goda exempel" att beskriva närmare, avslutar Håkan. □

**Projektgruppen
ser fram emot ett
spännande 2006,
men innan dess Ett
Riktigt Trevligt slut
på år 2005.**

Satsning på tillväxt och lönsamheten till omorganisation

Uppdelningen Sales och Marketing tydliggör vilka roller de båda avdelningarna och deras medarbetare har. Tidigare var såväl försäljning som marknad knutet till Höganäs båda marknadsavdelningar. Omorganisationen inom Höganäs AB bör ses mot bakgrunden av de mål som Höganäs bolagsstyrelse lagt för företaget och företagsledningens uttalade strategi för att nå målen. Målen är fortsatt tillväxt och god lönsamhet. Det är viktigt att alla medarbetare känner ansvar för att målen uppnås.

Konkurrensen på marknaden har hårdnat under senare år. Komponenttillverkarna är hårt prispressade och speciellt små kunder till Höganäs arbetar under ekonomiskt tuffa förhållanden. Höganäs kommer därför fortsätta att inrikta sig på att den totala pulvermarknaden fortsätter att utvecklas.

Arbeta mera integrerat

Tidigare har Höganäs verksamhet mycket tydligt delats upp i *järnpulver* och *höglegerade pulver*. Eftersom Höganäs många pulvermaterial oftast har samma kunder kommer vi i fortsättningen att arbeta mera integrerat. Höganäs verksamhet i dag är därför att utveckla, tillverka och marknadsföra **metallpulver** på en global marknad.

Sju regioner

Höganäs marknadsavdelning är centraliserad till Höganäs och även Sales ledning finns i Höganäs. VD **Alrik Danielson** och **Per Engdahl** delar funktionen som ansvarig för Sales. Den senare har även ansvaret för nybildade Business Development. Sales Co-ordinator **Håkan Hellberg** rapporterar till Per.

Den globala säljorganisationen har sedan uppdelats i sju geografiska regioner med tydligt lönsamhetsansvar. Ett resultat av detta är exempelvis **Sales Europe** med **Hans Söderhjelm** som chef. I Sales Europe ingår de europeiska försäljningsbolagen: Höganäs Germany, Höganäs France, Höganäs Spain, Höganäs GB, Höganäs Italy, Direct Sales, ansvarig **Dragan Spasic**, samt ett av Höganäs tre etablerade Tech Centre – det i Höganäs med 18 medarbetare och **Sigge Berg** som chef.

– Det här är ett nytt sätt för oss att arbeta, men nödvändigt för att Höganäs ska fortsätta att öka sina marknadsandelar. Att så gott som alla svenska medar-



Per Engdahl har fokus på Höganäs strategiarbete och affärsutvecklingen.

betare fysiskt också är samlade i det s k *Servushuset*, intill labbet i Höganäs, är också en fördel. Vi ska nu se till att kunderna i Europa får bästa service kommersiellt och tekniskt, säger Hans Söderhjelm och fortsätter:

– Direct Sales omfattar vissa länder i Europa, Israel och Sydafrika. Övriga representanter har överförs till andra säljregioner, som ett exempel har Höganäs China numera ansvaret för Höganäs representanter i Sydost-Asien och i Australien.

Mervärde för kunderna

Omorganisationen innebär vidare att Höganäs försäljningsbolag har fått ett större ansvar än tidigare och tydligare vet vad de i fortsättningen ska ha fokus på.

Kundernas kontaktvägar har däremot inte förändrats. Den nya organisationen skapar istället *mervärde* för dem, vilket kunderna kommer att upptäcka. Det är samma kunder och samma problem som tidigare, men rollerna att hjälpa kunderna är nu tydligare.

Sales och Marketing arbetar efter olika tidsperspektiv och med olika målgrupper. Sales säljer och medarbetarna på Marketing har till uppgift att leta upp



Ralf Carlström ansvarar för Cluster Segments Components inom Marketing.

och tillfredsställa kundbehov med nya produkter och know-how. Sales medarbetare arbetar i nuet medan Marketing blickar lite längre fram i tiden, kan man också uttrycka det.

Marketing

Avdelningen Marketing med placering i Höganäs har ansvar för den globala produktportföljen. Ansvarig är vice VD **Ulf Holmqvist**. Inom Marketing är **Caroline Larsson** ansvarig för *Business Intelligence/Market Communication*, **Ralf Carlström** för *Cluster Segment Components* med sektioner för Automotive, Non-Automotive och SMC-teknologi och slutligen **Hans Hallén**, tidigare Höganäs Belgium, har hand om *Cluster Segment Consumables* och dess nio sektioner, däribland Food Enrichment, Friction och Printing. Marketing har 20 medarbetare och Sales Europe i Höganäs har 26 medarbetare.

Business Development

Per Engdahl, tidigare en av Höganäs två marknadschefer, har fått ansvaret för en helt ny funktion – *Business Development*. En stor del av Pers arbete har med Sales och Marketing att göra, bl a ska han hålla ihop strategiarbetet.

Business Development innebär även att han arbetar långsiktigt med att utvidga Höganäs affärsverksamhet och därför också studerar och analyserar tänkbara företagsförvärv. I Höganäs tillväxtstrategi ingår även i fortsättningen att växa genom lämpliga förvärv. □

Lucia i Halmstad



Lucian Jennie Kristensson i mitten på bilden. Tärnorna är från vänster: Josefin Arvidsson, Marielle Andréasson, Jennie Lewander (dotter till den lokala fackklubbens ordförande Josef Ceke), Rebecka Nylén, Sofie Wennerlund och Malin Bengtsson.

Det svenska Luciafirandet är unikt och utläningar på besök i Sverige den 13 december överraskas av de svenska traditionerna kring Lucia. Tisdagen den 13 december fick Höganäs Halmstadverken besök av Halmstads egen Lucia, Jennie Kristensson, och hennes sex tärnor. Det mycket väljudande följet sjöng förutom den speciella Luciasången "Natten går tunga fjät..." även andra traditionella Lucia- och Julsånger.

Det moderna svenska Luciafirandet inleddes 1927 när man i huvudstaden Stockholm anordnade det första offentliga Luciatåget. Den nya seden spreds mycket snabbt över landet. Skolor, arbetsplatser, ålderdomshem, föreningsliv etc har sin egen Lucia och Luciafirandet den 13 december har stor betydelse för såväl ung som gammal.

Att Halmstads egen Lucia i år be-

sökte Höganäs Halmstadverken var något som de tuffa stålverksarbetarna uppskattade mycket. Lika glada var de för förmiddagens lussande av Alexandra, 7, Johanna, 5, och Cecilia, 2 1/2, som med ljus i hår och händer gick runt i verket. De tre syskonen är döttrar till Viveca Bergman, personalansvarig i Halmstad. Även Luciadagen 2004 var flickorna fabriken "små ljusspridare".

Vem var då den historiska Lucia? Hon var en kristen martyr och jungfru från Syrakusa. Lucia dödades troligen år 304 under kejsare Diocletianus förföljelse av de kristna. Lucia ingår i den romerska mässans kanon och firas den 13 december. Men bruket att fira Lucia som man gör i det icke katolska Sverige är unikt.

Med start under medeltiden och några hundra år fram i tiden markerade även Lucia i Sverige julfastans ingång, vilket blev orsak till ett omfattande kalasande före gryningen. På Lucianatten slaktade man även julgrisen, framgår det av *Nationalencyklopedin*. □



- USA och Västeuropa utgör 70 procent av företagets totala marknad, säger Karsten Laing, VD för Laing GmbH.

Det är numera inte ovanligt att fler än ett pulvermaterial från Höganäs-koncernen ingår i en och samma applikation. Att tre Höganäsprodukter "samarbetar" i en applikation är däremot mindre vanligt. En sådan är Laing GmbH:s unika cirkulationspump, där pumpmotorns stator är tillverkad av Somaloy® järnpulver (SMC-material) och rotorn av höglegerat, magnetiskt pulver samt ytterligare ett järnpulver.

Pumpen som är ett b på hur flera pulverma

Applikationen är ett mycket bra exempel på hur fler och fler Höganäsprodukter kan komma till användning och ingå i samma slutprodukt, säger Patrica Jansson som under många år ingått i Höganäs SMC-team, men helt nyligen tagit över ansvaret för Food Enrichment inom Marknadsavdelningen för Consumables.

Laing GmbH är ett familjeägt företag med huvudkontoret i Tyskland och forsknings- och utvecklingscenter samt produktionsanläggning i Ungern. Laing tillverkar pumpar och system för värme-kontroll.

Stora marknader för Laings produkter är USA och Västeuropa, där företaget också finns representerat med egna bolag baserade i San Diego respektive Stuttgart. Omkring 70 procent av försäljningen härrör till dessa marknader.

Förra året lanserade Laing en cirkulationspump för vätskekylning av datorprocessorer, vilket för dig som datoranvändare kommer att innebära bättre

kylning av processorn än nuvarande fläktssystem samt tystare datorer med betydligt förbättrade processorprestanda.

Vertikalintegrerad produktion

Företaget, som har omkring 500 medarbetare, har en s k vertikalintegrerad produktion. Med det menas att företaget inte använder sig av underleverantörer, utan arbetsoperationer som gjutning, plastsprutning, pressning, sintring och värmebehandling m fl operationer utförs "in house".

– Detta produktionssätt har vi valt eftersom vi är ett för litet företag för att kunna påverka underleverantörer vad gäller priser och leveranstider, säger Karsten Laing, VD för Laing GmbH, och tillägger:

– Till USA och Japan har vi exempelvis sex veckors leveranstid. Vi håller inget lager, utan tillverkar endast det antal produkter som marknaden efterfrågar. Det har visat sig att det här sättet att arbeta passar företaget bäst.

Karsten Laings intresse för SMC-teknologin och dess möjligheter väcktes när han för ett par år sedan läste en artikel i en amerikansk tidning om SMC-material. Från den här tidpunkten började också Patricia Jansson ha ett tätt kontaktutbyte med Laing GmbH. Förutom Patricia har också Höganäs representant i Ungern, George Sefer, inte heller sparat någon möda på att bistå företaget i deras satsning på SMC. I samband med den genomförda omorganisationen hösten 2005 inom Höganäs AB har nu Lars-Olov Pennander tagit över ansvaret för utveckling av SMC-applikationer tillsammans med Laing.

Första SMC-produkten

För snart två år sedan presenterade Laing cirkulationspumpen *EcoCirc* – en



ra exempel material samarbetar



elektroniskt styrd pump baserat på företags sfäriska motorkonstruktion.

EcoCirc är en mycket enkel lösning – men effektiv – för hetvattencirkulation. Nyheten med pumpen var att statorn i *EcoCirc* tillverkades med hjälp av SMC-material från Höganäs AB. Dessförinnan tillverkade alltid Laing elmotorns stator av ett stort antal metallplattor (laminerade elektroplåt).

– Hade statorn gjorts i laminat hade det blivit mer komplicerad vad gäller verktyg, montering och produktion. SMC-teknologin ger oss mer frihet i valet av konstruktioner, säger Karsten Laing.

Den sfäriska motorn skiljer sig från konventionella lösningar då pumpens enda rörliga del är rotorn, vilken är magnetiskt driven och balanserad på en keramikkula. Tekniken medför att ingen

Laings nya fabrik och FoU-center är beläget i Budapest i Ungern. Vertikalintegrerad produktion innebär att Laing utför alla operationer som gjutning, pressning, sintring och värmebehandling mm i egen regi.

axel behövs till motoranslutningen. Den elektroniskt styrda motorn är helt avskild från de våta pumpdelarna av ett skyddande hölje av endera plast, rostfritt stål eller titan.

– Det här pumpkonceptet ligger numera till grund för merparten av våra cirkulationspumpar. Följden har blivit att i dag innehåller 80 procent av våra produkter SMC-material. Senast om fem år räknar jag med att SMC-material kommer att ingå i alla våra motorer, säger Karsten Laing.

De små, effektiva *EcoCirc*-pumparna arbetar i kraftsystem baserade på t ex solenergi, batteri och fotoelektromotorisk panel. Pumpens stora användningsområde är att hantera hetvattencirkulationen i husvagnar, husbilar, fritidsbåtar, dammar, fontäner och i akvarier.

Världsnvyhet

För omkring två år sedan startade Laing och Delphi – ett världsledande företag inom området elektronisk kylteknik – samarbete med målet att bli utvecklade och marknadsföra ett vätskebaserat system för datorprocessorer. I ett sådant



För två år sedan lanserade Laing pumpen *EcoCirc* där motorns stator var tillverkad av Somaloy®, ett SMC-material från Höganäs.



Det här är pumpen som utvecklats för att kyla datorprocessorer. Ett vattenbaserat system, istället för fläkt, innebär bl a högre processorprestanda och tystare dator.

system är pumpen huvudkomponenten. Pumpen, som nyligen lanserats, går under produktnamnet *Delphi DC Pump*, där DC står för *direct current*, dvs likström.

Delhipumpen utgör det verkliga genombrottet för vätskekylda system i datorer. Pumpen har en beräknad livstid på omkring 50 000 arbetstimmar, vilket är ►



► tre-fyra gånger längre tid än vad andra likvärdiga pumpar presterar. Pumpen är på grund av konstruktionen den minsta i sitt användningsområde och bedöms vara totalt underhållsfri.

– Det finns en stor marknad för den här pumpen, fortsätter Laings VD. Delhipumpen är helt tyst. Då det inte åtgår så mycket energi för att driva ett vätskekylt cirkulationssystem kommer processorenas prestanda att förbättras. Konsumenten kommer alltså att få ut mycket mera av en vätskekyld dator jämfört med dagens dator.

Så tänk på det nästa gång du köper en ny dator. Är den vätskekyld har den sannolikt en pumpmotor, som består av tre olika slags pulvermaterial från Höganäs!

Varför har det dröjt?

Frågan man ställer sig är; varför har det dröjt så länge innan fläktkylda processorer ersatts med annan teknik? Lösningen verkar så enkel.

– Problemet är fukt. En processor är oerhört känslig för fukt och tidigare har ingen kunnat lösa detta med användning av vätskekyllning. Fukt utgör däremot inget problem med vår pump.

God hjälp av Höganäs

– Avslutningsvis vill jag tillägga att Laing alltid har haft ett mycket bra samarbete med Höganäs. Höganäs ställer hela tiden upp och bistår oss vid materialval och när något problem har uppstått. Vi har även fått hjälp med utbildning av personal och mycket annat, säger chefen för Laing och avslutar intervjun.

För Brännpunkten är det bara att önska Laing GmbH lycka till med utvecklandet av nya spännande applikationer och ett fortsatt gott samarbete med den grupp på Marknadsavdelningen i Höganäs, som fortsättningsvis arbetar med marknadsutveckling av Höganäs SMC-produkter: Lars Hultman, Lars-Olov Pennander, Mats Persson och Göran Nord, alla hemmahörande på *Market Development SMC Technology*. □

NHL-matcher i Stony Creek?



Will Gillbert, Roland Warzel, Denis O'Keefe, Don Platt, Ulf Engström, Chris Adam och Doug Lohr ingår i Hoganas Heroes som spelar hockey i en lokal serie i Stony Creek.

Chris Adam, Finishing Plant Manager (ansvarig för glödgning och ugnar) vid North American Hoganas anläggning i Stony Creek hade en dröm. Medan han lärde sig åka skridskor och började spela hockey på en lokal rink förra sommaren undrade han hur många andra som tyckte om spelet han blivit förtjust i.

Chris fann många NAH-medarbetare som fortfarande spelade hockey och andra som gärna ville snöra på sig skridskorna igen. Han utarbetade därför en plan och sålde in idén att bilda NAH:s första hockeylag hos vice VD Mike Lutheran, som var beredd att sponsra laget.

Nästa steg var den svåra delen, nämligen att få intresserade spelare att ställa upp för seriespel sent på kvällarna när det fanns ledig speltid på hockeyrinken. Totalt sju spelare (medarbetare) accepterade de hårda villkoren. De lånade ihop utrustning och började vässa formen för matchspel.

Spelarna representerar olika åldrar och avdelningar i Stony Creek-anläggningen. Yngst i laget är Roland Warzel, 25, och oldboy är Ulf Engström, 56. Många i Stony Creek befarar att det tuf-

fa hockeyspelet kommer att sluta med en för tidig pensionering av Ulf. Lagets höga medelålder har hittills inneburit att det inte varit så mycket "speed" på isen. *Hoganas Heroes* – ett namn som förpliktar – spelar i serie "Vuxna B" på en rink belägen inte långt ifrån NAH-anläggningen.

Hittills har laget spelat fem matcher och förlorat alla, men laget har varit snubblande(?) nära att vinna tre av matcherna.

– Vi spelar därför att det är en bra motion och vi har dessutom mycket roligt. Ännu har vi inga planer på att vinna Stanley Cup, säger en av lagmedlemmarna, Denis O'Keefe, och tonar ner de högt ställda förväntningarna.

De sju tuffingarna som ingår i Hoganas Heroes är *Chris Adam* och *Will Gillbert* från Produktion; *Doug Lohr*, Kvalitetskontroll; *Don Platt*, Underhåll; samt *Ulf Engström*, *Roland Warzel* och *Denis O'Keefe* från Tech Center. Övriga spelare i laget arbetar ej på NAH. Chris Adams förhoppning är att NAH i en nära framtid skall kunna ställa upp med ett lag bestående av enbart "egna produkter". □

Namn: Nils (Nisse) Carlbaum

Ålder: 44 år

Arbetar: Ansvarig för Milling & Sieving Technology

Familj: Hustrun Tina, barnen Maria och Niklas, hästar, katter, ankor, hund och en hamster

Bor: I en liten by, Hjälmshult, belägen cirka 10 km nordväst om Helsingborg

Favoritmat: svensk husmanskost, italienskt samt grillat

Fritidsintressen: reparera prylar och bilar samt renovera hus

Min dag på jobbet

Nils Carlbaum, Process Technology, Höganäs AB

Uppvuxen på en bondgård i östra Skåne kunde det legat nära till hands att Nisse Carlbaum valt att bli lantbrukare. Istället pluggade både han och systemen till civilingenjörer. Att det dröjde sex år till examen berodde på att Nisse ägnade ett helt år åt studentkåren som förvaltningschef samt att han också tillbringade ett halvår i Zimbabwe med hustrun Tina, som han träffade under studietiden på KTH i Stockholm. För ganska precis 16 år sedan anställdes Nisse på Höganäs AB, där han började arbeta med produktutveckling för Per Engdahl.

Både jag och Tina ville bort från storstaden och komma ut på landet, säger Nisse. Jag hade gjort mitt examensarbete på Scania och visste om att man sökte en metallurg till gjuteriet i Sibbhult där motorblocken till SAAB:s 2,3 liters motorer skulle tillverkas, men så här efteråt är jag glad för att jag slutligen valde Höganäs före Sibbhult, för SAAB:s verksamhet vid gjuteriet försvann i samband med försäljningen till General Motors.

Familjens hästar pysslas huvudsakligen om av hustrun och dottern. Nisse och hans familj bor på landet i den gamla byn Hjälmshult med anor från 1500-talet då en skungsgård i byn försåg Helsingborgs slott med livsförnödenheter. Till jobbet i Höganäs från bostaden tar det knappt en kvart för Nisse att köra.

Verksmetallurg på Distaloyverket

Från 1996 till sommaren 2005 utgjorde Distaloyverket i Höganäs Nisses huvudsakliga arbetsplats. Som verksmetallurg tillhörde han organisatoriskt sektion Produktionsutveckling, men var under den här perioden utlånad till verket.

– En verksmetallurg har oftast en fri roll och arbetar mycket självständigt. Allmän problemlösning, hantering av reklamationer och kundfrågor är en del av vardagen. Dessa frågor fick naturligtvis aldrig skymma det faktum att jag även skulle bedriva visionärt arbete. Jag hade ett stimulerande arbete på Distaloyverket och hade kontakter uppifrån och ned, säger Nisse.

Nio år är en lång tid och Nisse kände att arbetsuppgifterna började ”cementerats”. Han gjorde därför känt att han gärna såg nya utmaningar inom Höganäs AB.

Inga chefsambitioner

Trots heltidsjobbet på KTH:s studentkår på 1980-talet, åtta år som arbetstagarrepresentant i Höganäs bolagsstyrelse och styrelsearbete i den lokala CF-avdelningen har aldrig chefs-



Nils Carlbaums arbetsdag handlar mycket om att samla in kunskaper om malning, siktning och fraktioner för att sedan förbättra dessa arbetsprocesser.

forts sidan 12

Cash is Queen

Alla kan medverka till att "CCC-målet" nås!

Läsarna av artikeln gör rätt i att lägga uttrycket *Cash Conversion Cycle (CCC)* på minnet. CCC-dagar är ett uttryck som löper som en röd tråd genom projektet *Cash is Queen (CiQ)*. Projektet startade i mitten av november och kommer på ett eller annat sätt att beröra så gott som alla Höganäsmedarbetare runt om i världen.

Syftet med CiQ är att optimera Höganäs rörelsekapital (*working capital*) och därmed förbättra kassaflödet (*cash flow*). Visst är Höganäs ett lönsamt företag, men enbart lönsamhet är inte tillräckligt för ett företag med vilja att expandera. Det behövs även bra kassa och goda krediter för att finansiera nya investeringar och företagets rörelsekapital.

ra antalet CCC-dagar till 94 från 149, vilket är utgångsnivån för projektet.

Med hjälp av *Fortos Financial Consulting* har nyligen en pilotstudie utförts som berört verksamheten i Höganäs Sverige. Fortos konsulter gjorde intervjuer, tog stickprov på fakturor och ana-

tioner som gjorts i Höganäs och Halmstad kan i många fall vara relevanta även för dessa bolag.

Cash is Queen

– *Cash is Queen* hade kick off i Höganäs den 14 november med deltagande av två representanter från konsultföretaget, projektledare från Höganäs utländska enheter samt våra delprojektledare inom Höganäs Sverige.

– Målet med *Cash is Queen* är att Höganäsgruppen skall identifiera möjliga förbättringar och finna vägar att uppnå större kapitaleffektivitet, säger Höganäs ekonomi- och finansdirektör Annette Kumlien, som också är projektets sponsor och ingår i dess styrgrupp tillsammans med VD Alrik Danielson, Per Lagerlöf och Sten-Åke Kvist. Pär Lindmark, ansvarig för avdelning *Treasury* i Höganäs, är projektledare och koordinator, liksom Mark Braithwaite, som är controller inom

Höganäs engelska verksamhet till vardags.

– För att vi alla på bästa sätt ska vara fokuserade på projektmålet, måste medvetenhet och förståelse om hur ett förbättrat rörelsekapital påverkar Höganäs spridas genom hela organisationen. Ingen medarbetare får gå och vara okunnig om projektets syfte och aktiviteter, fortsätter Annette Kumlien och tillägger:

– Utförda förbättringar kommer kon-



Det globala projektet *Cash is Queen* ska medverka till att Höganäs får en bra kassa för att finansiera nya investeringar och företagets rörelsekapital.

Bakgrunden till projektet är denna: Det finns två väsentliga delar i ett företags affärscykel som binder kapital. De två är (1). lager och produkter i arbete samt (2). kundfordringar. För närvarande binder Höganäs upp ett alltför stort kapital. Genom att reducera de s k CCC-dagarna kommer istället kapital att frigöras. Ett av CiQ:s huvudmål är att reduce-

lyserade kedjan från inköp via produktion och försäljning till att kunden betalar Höganäs.

Studien som identifierar tänkbara förbättringar inom Höganäs Sverige utgör även ett basmaterial för det globala projektarbetet. De utländska dotterbolagen kommer naturligtvis att göra egna probleminventeringar, men de observa-

tinuerligt att följas upp i form av CCC-dagar under hela projektiden, som pågår till december 2007.

Cash Conversion Cycle

Vad menas då med Cash Conversion Cycle (CCC) som så noggrant kommer att mätas under projektet. Mycket förenklat kan CCC förklaras som **Lager + kundfordringar – leverantörsskulder**. Skillnaden är sedan det som Höganäs har kvar att finansiera via banklån. Det kan omräknas i dagar, vilket gör att förbättringsresultatet för alla blir mera överskådliga och förståeliga. Färre CCC-dagar är alltså Höganäs nyckel till ett **bättre eget kapital** och en ökad **självfinansiering**.

– Eftersom det bara är de externa inköpen och den externa försäljningen som påverkar finansieringsbehovet för Höganäs kommer de interna mellanhanden inte vara i fokus under projektet, säger koordinators Pär Lindmark som får sägas utgöra *navet* som hela projektet i sin tur snurrar runt. Pär har även ansvar för delprojekten på Finansavdelningen.

– Den tidsperiod som löper från det att en order läggs av en kund, till dess att Höganäs får sin betalning för produkten är mycket längre än den kredit som



- Ett av projektetmålen är att reducera CCC-dagarna från 149 till 94. Varje reducerad CCC-dag innebär miljontals kronor i frigjort kapital, säger Höganäs ekonomisk och finanschef Annette Kumlien.

Höganäs har fått av sina leverantörer, fortsätter Pär.

– Genom att ”snabba upp” varje led i processen kan Höganäs frigöra miljon-

tals kronor, d v s frigjort kapital som kan användas till att återbetala banklån eller till att finansiera nya investeringar.

Alla kan bidra till att målet nås!

Eftersom Höganäs medarbetare jobbar med så pass skilda arbetsuppgifter som inköp, redovisning, finans, logistik, produktion, försäljning m m, kommer förbättringsförslagen troligtvis att bli många och även ha mycket skilda inriktningar. Oavsett om det gäller en minskning av lager, förlängda betalningsvillkor från leverantörer, snabbare leveranser, snabbare fakturering, kortare kredittider mot kunder, effektivare betalningsrutiner eller kravrutiner, mindre ”float” i banksystemet eller något annat så innebär varje reducerad CCC-dag flera miljoner kronor i frigjort kapital för Höganäs. Här kan alla anställda ge sitt bidrag.

Till detta kan även läggas att Höganäs redan har fattat beslut om ett antal centrala projekt; exempelvis en enhetlig kreditpolicy för hela koncernen.

Den nyligen utförda inventeringen visar nämligen att Höganäs hittills har gett sina kunder bättre villkor än vad man erhåller från sina leverantörer. Dessutom har några av Höganäs kunder funnit det billigare att ”låna” av Höga-



Projektledarna för Höganäs utländska enheter och delprojektledarna för Höganäs Sverige fick vara med om en spännande kick off, där information varvades med grupparbeten.

► näs än av sin egen bank genom att betala senare än avtalat.

– Redan har ett flertal förbättringsmöjligheter identifierats. Jag är övertygad om att när projektet börjar rulla igång på allvar 2006 kommer massor av förbättringar att inrapporteras. Det kommer att bli mycket intressant, för att inte säga spännande att följa Cash is Queen, säger Pär.

Full fart under 2006

I början av 2006 ska styrgruppen ha godkänt huvuddelen av delprojekten och redan då bör det stå klart att de planerade projekten kan reducera antalet CCC-dagar ned till målet på 94 dagar. Därutöver kommer det även att finnas möjlighet att lägga till ytterligare delprojekt under 2006. En viktig del av projektet är att kommunikationen fungerar bra mellan de olika avdelningarna och enheterna, så att inte ett delprojekt går stick i stäv med någon annans.

– Projektet skall få hög informationsnivå så att alla medarbetare nås med budskapet vad avsikten med Cash is Queen är, säger Pär och tillägger:

– Delprojekten kommer att följas upp och rapporteras in till mig och Mark Braithwaite varje månad. Av dessa rapporter ser vi sedan hur arbetet fortlöper och utvecklas. Självfallet skall information om resultat och förbättringar snabbt ut till alla som är involverade, som därmed blir mera motiverade, avslutar Pär Lindmark intervjun om Cash is Queen.

Projektets betydelse för Höganäsgruppen är så stort att Brännpunkten kommer att följa dess utveckling och i kommande artiklar skildra förbättringar och s k success stories. □

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

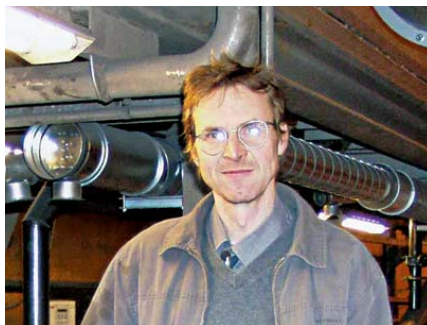
forts fr sidan 9

Min dag på jobbet

jobb varit hans primära ambition. Till sist har han dock beslutat att prova och under snart ett halvt år har Nisse ansvarat för sektionen *Milling & Sieving Technology*, som lyder under Process Technology.

– Ju mer chef desto mindre får du pillra själv och det senare tycker jag verkligen om att göra, säger han.

Nisse och de tre arbetskamraterna Karl-Henry Boo, Fredrik Emilsson och Olle Mustonen har nu börjat finna formerna för sitt arbete. De samlar bland annat in kunskap som finns inom malning, siktning och fraktionering. Dessa kunskaper är omfattande, men fördelar sig på många individer.



Nils Carlbaum

– Vi listar det som är bra och försöker rensa bort onödiga operationer, d v s ta bort det som egentligen inte behövs. Det är alltid lätt att sätta på extra kringutrustningar, som när det kommer till kritan inte behövs. Maskinerna och processerna ska vara så enkla som möjligt.

– Här finns det mycket att göra på malningssidan. Vi fokuserar oss nu på att försöka göra våra kvarnar så lättarbetade och smidiga som möjligt, samt direktdrivna och energisnåla. Dessutom jobbar vi på en helt ny design för ugnsmatningen, fortsätter Nisse.

Samordning viktig!

– Stor vikt läggs också på att försöka samordna all utrustning globalt. Att det vi kommer fram till som bästa praxis används av alla våra producerande enheter. Viktigt är att min grupp också med-

verkar till att överföra produktionspersonalens sätt att använda en maskin till konstruktören och vice versa, d v s att överföra konstruktörens ambitioner hur han har tänkt sig att maskinen bör användas. Dessa båda synsätt måste mötas.

– Allt detta ryms också inom teknikavdelningens övergripande roll för Höganäsconcernen, fortsätter han. För vår grupp innebär det att vi fortsättningsvis skall försöka ha tätare kontakter med produktionsenheterna runt om i världen och verkligen arbeta globalt.

Ingenjör även på fritiden

Mycket av Nisses fritid går åt till att reparera gamla maskiner, bilar, barnens cyklar och leksaker samt att renovera och underhålla såväl det egna huset som fädernegården utanför Kristianstad.

– Min syster och jag har ingen avsikt att sälja gården, trots att vi båda bor på annat håll. Gården är på 52 ha och marken har vi arrenderat ut. Det finns däremot hur mycket som helst att göra för oss när det gäller att riva och underhålla gårdens ekonomibyggnader, säger Nisse.

Styrelsearbetet

Hur upplevde han att vara arbetstagarrepresentant i Höganäs bolagsstyrelse?

– Styrelsen är intresserad av vad vi fackliga representanter har att säga. De lyssnar verkligen. Jag har förstått att så inte är fallet i alla bolagsstyrelser. Sedan skall man komma ihåg att det är två skilda saker att företräda CF i fackliga frågor och att delta i bolagsstyrelsen. I styrelsearbetet försökte jag alltid se till det som var bäst för företaget, säger Nisse och avslutar därmed intervjun.

Reds. anmärkning

Tilläggas bör att Nisse även är involverad i personaltidningen Brännpunkten, där han under drygt 13 år deltagit i redaktionskommitténs arbete. Hans medverkan innebär att de gånger redaktören varit ute på hal is när det gäller tekniska beskrivningar och formuleringar i sina artiklar, har Nisse uppmärksammat detta och med glädje (skadeglädje?) rättat felen. □