



Knivskarpa slutsatser vid Framtidsakademiens möte

Bygga branschens varumärke viktig utmaning som måste lyckas

Från bulk till briljans är valspråket i SPCI:s Framtidsakademie. Akademien kommer att bli det forum där branschens viktigaste framtidsfrågor tas till nya realistiska nivåer. Varje sammankomst har ett unikt tema och en unikt inbjuden gäst. Vid årets första möte gästades Framtidsakademien av SCA:s koncernchef Jan Johansson. Höstens möte, i slutet av september, har Scania's koncernchef, Leif Östling som gäst.



Inbjuden gäst vid akademiens möte var SCA:s koncernchef Jan Johansson.

SPCI:S FRAMTIDSAKADEMIE

Ewa Arve, ewa.arve@spci.se

I början av mars samlades ledamöterna i en diskussion om en av de vägar som anses leda till en utveckling av branschens bulkprodukter; att bygga starka varumärken.



Moderator för Framtidsakademiens diskussioner är Daniel Söderberg.

Ganska snart gick diskussionen in på djupet om den allra största utmaningen; att på ett bra sätt vårda skogsindustrins eget varumärke i samhället och genom detta arbete nå fram med korrekt fakta om branschens produkter, råvaruhantering och miljömässigt sunda värderingar:

– Lojalitet arbetas fram genom varumärkesarbete och vår utmaning är att bygga upp ett starkt varumärke kring en framgångsrik bransch, resonerade akademiens inbjudne gäst, SCA:s koncernchef, Jan Johansson.

– Jag ser personligen ofta till att, vid olika slags sammankomster, informera om branschens framgångar och skogens förutsättningar. Hur ofta informerar ni om er egen bransch under en middagsbjudning?!

– Men jag tycker att det på branschpolitiskt håll i Europa avsätts alldeles för lite resurser på att stärka branschens eget varumär-

ke, fortsatte han. Det officiella arbetet bör inte drivas bara av branschen internt – utan även av en tredje part för att bli trovärdigt.

Att trycka ett varumärke på tidningspappersrullarna, så att läsarna kan identifiera ursprunget, är ännu ingen självklar station efter upprullningen. I B2B-världen budgeteras inte för att särskilja bulkvarornas existens och egenskaper direkt mot kund.

– Ett tryckpappers varumärke idag härleds snarare till vilket bruk som tillverkat, sa Sven Wird, Holmen vilket underströks av Eva Färnstrand:

– Tryckpapperskunderna prioriterar idag ett starkt papper, som inte går av och försenar leveransen till morgontidningsläsarna.

På plats i diskussionen fanns även varumärkesexperten Martin Plantin, Cordovan, med erfarenhet kring arbetet kring varumärken som Papyrus och G-print:

– Men det finns ett antal exempel på att en bulkvara välkomnats på ett helt annat sätt som produkt efter en varumärkesbearbetning, exempelvis vanligt vatten. Buteljerat vatten är en bulkvara om något, som säljer bra och går idag under olika varumärken, sa Martin Plantin.

Martin Plantin underkände branschens sätt att hantera situationer, som exempelvis reportage om skogskövling i Asien, som ofta kopplas till branschens eget varumärke.

– Inget bolag, ingen representant från branschen tar del i debatten, vilket är helt underkänt, konstaterade Martin. Skogsindustrin är alldeles för osynlig. Enstaka annonskampanjer



Martin Plantin, varumärkesexpert:

Efter ett ifrågasättande av skogsindustrin från miljörelsen måste man som bransch agera och inte observera inte – ducka – utan gå till motangrepp och ta initiativet.

är inte tillräckligt.

– Förståelse och engagemang är två ledord här, tillade Mikael Forslund, Andritz. Därför krävs ett gediget arbete – möjligtvis av en lobbygrupp – som på ett systematiskt sätt arbetar för att göra varumärket skogsindustrin rättvisa.

– Varumärkesarbetet för landets största nettoexportör är mycket viktigt, sa Jonas Boström, Nalco. Det finns en enorm styrka exempelvis i branschens miljöarbete. Den stora frågan är vem som ska bygga varumärket skogen.

I diskussionen framhöll Jan Johansson varumärkesarbetet kring FSC-märkt virke som lyckat:

– Men det har tyvärr utvecklats till att bli ett verktyg som ger tillfällen att straffa företag genom indragen certifiering på lösa grunder. Företagen hamnar lätt i en gisslansituation.

– Att i många fall hamna i ett försvarsläge kring frågor – direkt kopplade till varumärket skogsindustrin – är inte bra för branschen, kommenterade Gunilla Saltin, Södra Cell, som framhöll att samarbeten skulle kunna vara lämpligt i branschens gemensamma varumärkesarbete.

Att branschen alltid har varit påpassad – i synnerhet av miljörelsen – är på gott och ont. Den belysningen kräver det efterlysta varumärkesarbetet för att i ljuset föra fram branschens eget miljöarbete – och stärka förvisningen



Jonas Boström, försäljningschef på Nalco.



Mikael Forslund, vd Andritz AB och Tom Lindström professor vid KTH.



Hur långt har branschen kommit med varumärkesarbetet – och hur går vi vidare. Gunilla Saltin, vd, Södra Cell, Sven Wird, teknisk direktör Holmen och Mikael Forslund, vd Andritz AB diskuterade konsekvenser.

om skogens ytterst viktiga roll i det ut hålliga samhället.

– Efter ett ifrågasättande av skogsindustrin från miljörelsen måste man som bransch agera och inte observera inte – ducka – utan gå till motangrepp och ta initiativet. Det finns exempel på företag, såsom Scania, som tar alla chanser att föra ut sitt budskap när de av olika skäl syns, sa Martin Plantin.

Det ligger förstås nära till hands att jämföra med andra branscher – och



SPCI:s styrelseledamot, Eva Färnstrand, aktiv i diskussionen.

sne gla på andra varumärkesarbeten.

CocaCola nämns ofta i en klass för sig.

– CocaColas budget är enorm, tillade Jan Johansson. Resurser måste förstås finnas, men någonstans måste vi börja.

– Har man inte miljarderna i budget för varumärkesarbetet måste bearbetningen ske genom en annan slags synlighet – att hitta branschens egen Lottie Knutson som når ut med branschens budskap i medier, rådde Martin Plantin. Det går till och

med att köpa sig till en ”underground-verksamhet” för att föra fram rätt budskap. Man ska idag även satsa på nya

SPCI:s Framtidsakademie kommer att bli det forum där branschens viktigaste framtidsfrågor tas till nya realistiska nivåer.

medier, såsom Facebook och YouTube.

Ledamöterna var alltså ense om att varumärket skogen måste vårdas – engagerat, om möjligt av en tredje part. Ett hårt arbete krävs för att till stor del arbeta med attityder.

Fler vidhöll att en bra början är en översyn av litteraturen i skolan:

– När man tar del av informationen om massa- och pappersindustrin i dagens skolböcker blir man beklämd, sa Tom Lindström, KTH. Framtidsresan (branschens gemensamma satsning i skolorna, genomförd av Skogsindustrierna, reds anm.) är en bra insats, men satsningen måste ske djupare – och med gemensamma krafter. ■

Fran Bulk till Brillans

Expertpanelen svarar på framtidsfrågor

Ledamöterna i SPCI:s Framtidsakademie är även Svensk Papperstidnings Expertpanel. Det är till Expertpanelen du mailar din knepiga framtidsfråga - och får svar i Svensk Papperstidning. Maila till: framtidssakademien@spci.se

En modern och krävande skogsindustri som investerar i ny processutrustning fostrar framväxt av teknologi. Svensk skogsindustri har varit duktig på det, med resultat att många tekniska lösningar med svenskt ursprung arbetar idag i skogsindustrin globalt. Liknande exempel finns i andra branscher där t ex ASEA/ABB dragit nytta av ett krävande Vattenfall och Ericsson utvecklat ny teknik med hjälp av ett krävande Telia.

Men vad händer nu, när investeringarna i skogsindustrin inte sker i norra barrskogsbältet, utan istället kring vändkretsarna med snabbväxande fiber i t ex Brasilien, Uruguay, Sydostasien och Kina? Kan vi behålla en avancerad teknikutveckling i vårt land och i så fall hur?

Åke Ryhagen, Trade & Business Officer/Development, svenska ambassaden i Ottawa, Canada



Jonas Berggren, SSG

Visst har konkurrensläget inom världens massa- och pappersindustri varit kärt under en längre tid. De stora internationella skogsindustri-

många gånger mer lukrativa investeringar inom andra områden och branscher. Det kommer säkert att ske nya investeringar i ny utrustning och nya anläggningar även framöver, men i betydligt mindre utsträckning än tidigare. Jag tror i stället att vi kommer att få se fler kapacitetshöjningar och effektivitetsinvesteringar i befintlig industri världen över.

Här har skandinavisk skogsindustri ett försprång, eftersom den levt i en mer konkurrensutsatt industrimiljö under en längre tid. Framför allt har svensk skogsindustri med kniven på strupen varit duktig på att minska några av sina största utgiftsposter i form av personal, energi och transporter. Flera koncerner med Södra i spetsen är på väg att inte bara bli självförsörjande på el, utan en betydande (och ledande!) nettoleverantör av grön el till den svenska energimarknaden. Svensk skogsindustri ligger också långt framme när det gäller trimmad drift och effektiviserat underhåll.

Det som i ett internationellt perspektiv har utmärkt den svenska skogsindustrin är det samarbete, som sedan länge förekommit inom industrin mellan i vissa fall faktiska konkurrenter - liknande det samarbete som byggts upp mellan starka beställare och leverantörer inom telekom och elkraft som du nämner i frågan. Här har bland andra SSG Standard Solutions Group (som ägs av de sju största skogsindustrierna i Sverige) med sina kommittéer och industriella experter en viktig roll att spela. Detta samarbete är unikt i världen och det är också ett unikt kulturellt arv, som inte är så lätt att

kopiera och som går att vidareförädla. Detta legitima samarbete och nära erfarenhetsutbyte mellan närliggande branscher, konkurrerande företag, beställare och leverantörer samt universitet och högskolor gör Sverige unikt och är antagligen en förutsättning för att svensk skogsindustri ska kunna fortsätta konkurrera och klara av att hantera nya utmaningar och utveckla nya tjänster och produkter även framöver.

Skandinavisk skogsindustri är långsiktig på väg bort från det som idag kan betraktas som bulkprodukter. Dagens forskning sker istället kring alternativ användning av fiberråvaran längre fram i värdekedjan. Lägg därtill att skandinavisk skogsindustri dessutom är mycket duktig på att tillverka sina produkter hållbart och att stora forskningsresurser för närvarande läggs ned på att öka resurseffektiviteten och minska energibelastningen för att därigenom göra hållbarhet till ett utslagsgivande konkurrensvapen i morgondagens världsekonomi.

I utvecklingen av nya lignocellulosamaterial pratas det om att kolfiber är intressant i sammanhanget. Hur framställs det - och hur skulle det kunna användas?



Tom Lindström, KTH

Kolfibrer (KF) tillverkas främst från PAN (Polyakryl Nitrit). Först är det ett oxidationssteg, sedan ett karboniseringssteg (mer

detaljer kan plockas från Wikipedia ("Carbon fibres, Manufacture"). Man kan också göra kolfiber från vedharts ("pitch"), rayonfiber (regeneratcellulosa) samt lignin. Generellt har kolfibrer som ej är producerade från PAN sämre egenskaper än de producerade från PAN.

Ett japanskt företag marknadsförde kolfibrer från lignin på 1980-talet, men det blev ingen hit.

Läs gärna någon färsk artikel i ämnet (<http://www3.interscience.wiley.com/journal/104031290/abstract?CRETRY=1&SRETRY=0>) för mer info.

Vilken utveckling inom papperskemikalier förutspås ge kunderna ytterligare kostnadseffektiva alternativ?



En fortsatt svag marknad för pappers och kartongindustrin kommer att kräva leverantörer med kostnadseffektiva lösningar. Detta kommer att göras genom dels ytterligare

Jonas Boström, Nalco

konsolidering av kemikaliemarknaden, samt att aktörerna på denna marknad måste utnyttja produktionskapacitet och resurser maximalt. Kostnader för produktion måste ständigt optimeras för att balansera priser för råvaror och energi. För att kunna göra detta kommer ineffektiva fabriker läggas ned. REACH och andra standarder ökar den administrativa kostnaden. Det innebär att effektiva företag måste ha god kontroll över sin utgifter ner på produktiv nivå för att kunna skapa och underhålla en kostnadseffektiv produktportfölj. Större företag gynnas av att ha en central hantering av dessa funktioner.

Samtidigt sker neddragningar av resurser i hela branschen vilket innebär att leverantörerna tar en allt större del av utvecklings- och servicearbete tillsammans med sina kunder. Alternativa affärsmodeller där outsourcing av applikationer och tjänster som inte tillhör kundens kärnverksamhet blir ett vanligare alternativ. För applikationerna segmenteras marknaden. Kunder har olika behov av service och uppföljning. Alternativa kanaler till de olika marknaderna utvecklas, internet kan nämnas som ett alternativ. En tydlig trend är också att leverantörerna i högre grad utvecklar metoder för mätning och styrning av kritiska parametrar i kundernas process. Detta medger snabb respons

vid problem, samt ger verktyg för ytterligare kostnadsoptimering, "rätt dosering vid rätt tid". Kemikalieleverantörer investerar mer i utveckling av mätare som integreras i kemikalieapplikationerna.

En klar trend inom utveckling av papperskemikalier är fokus på program som ger ökade styrkeegenskaper. Detta skapar förutsättningar för lägre ytvikter eller användning av billigare råvaror med bibehållna kvalitetsegenskaper. Ett annat exempel är utveckling av program som möjliggör högre fyllmedelsnivåer i arket. Exempel som dessa är effektiva sätt att sänka totalkostnaden för pappers- och kartongproduktion.

Att reducera användning av vatten samt kemikalier inom pappersbranschen skapar ofta mervärde, inte bara ekonomiskt. Skapandet av miljömässigt hållbara lösningar blir allt oftare en marknadsfördel för pappersindustrin. Här finns potential för innovativa leverantörer att skapa värde för sina kunder.

Vilka inriktningar utbildningsmässigt bör man anta på bruken för att på ett bra sätt kunna möta branschens utveckling?



Branschens största utveckling sker just nu i Asien, Syd- och Mellanamerika där de låga råvarukostnaderna spelar en stor roll. Ska de nordiska

Peter Bengtsson, P&L

bruken klara den konkurrensen måste vi bli effektivare och bättre på att optimera våra processer för att spara råvarukostnader. Ett av verktygen för att åstadkomma detta är en väl utbildad och motiverad arbetskraft.

Inlärningsmål stimulerar

Mycket forskning visar nu att människor mår bäst, och presterar mest, när deras mål är inlärningsmål. Prestationsmål, som exempelvis antal ton per timme, hämmar arbetslust och kreativitet. Därav följer att den bästa aktiviteten, för att öka välmående och prestation, är att styra kompetensen. Det är mycket mer stimulerande för en medarbetare att få målet "du ska lära dig hur man ställer om maskinen mellan olika kvaliteter" än att få målet "er grupp ska producera 100 ton".

Strategiska val

Det första strategiska valet som kunden behöver göra, för att öka motivationen, är:

- Ska vi börja arbeta aktivt och systematiskt med att ta fram Inlärningsmål för varje medarbetare?

Om svaret på denna fråga är Ja behöver det göras en kompetensinventering, specifikation av kompetenskrav och därefter planering av vilka inlärningsmål som ska gälla för varje grupp och individ. Detta är en aktivitet som görs på 2-3 dagar. Om ett verktyg för kompetensstyrning används samlas all information på ett ställe.

Kunden behöver göra ytterligare ett strategiskt val när det gäller kompetensutvecklingen. Valet står mellan:

- Att sköta utvecklingen av medarbetarnas kompetens med en väl trimmad "kursorganisation".
- Att börja jobba med aktiv kompetenssäkring.
- Att börja jobba med prestationsstyrning.

Vår uppfattning att fler och fler rör sig från "kurs-utbildning" till att också omfatta kompetenssäkring och prestationsstyrning. Den senare kräver mer resurser och eftertanke, men ger samtidigt mest nytta hos kunden.

Om ni väljer att börja arbeta mer aktivt med att utveckla personalens kompetens och motivation är dessa punkter värda att fundera över:

- Ta ett helhetsgrepp på frågan, vem behöver kunna vad för att öka produktiviteten?
- Se till att fler än Personalavdelningen blir involverade och engagerade i denna viktiga fråga.
- Bestäm inom vilka område det är viktigast att ha en hög kompetens inom för Er verksamhet och följ upp kompetensläget för dessa område noga.
- Involvera många men ha få ansvariga.
- Se till att ni har en enkel och effektiv process för förebyggande underhåll av personalen.
- Se till att alla utbildningar utvecklar yrkeskompetensen, de personliga kompetenserna OCH attityder och arbetssätt.

Människor mår bäst, och presterar därmed bäst, när de är Utmanade och Bekräftade. Det visar sig i alla branscher och i alla länder. Därför uppmanar jag alla att verkligen fundera på om det inte är dags att ta ett strategiskt grepp

om medarbetarnas utveckling. Att med systematik säkerställa att alla har rätt kompetens, och verkligen därmed får chansen att göra ett bra jobb. Det blir en god affär för alla!

I tider av stor internationell konkurrens, hur vidmakthåller ni kompetensen inom Metso Paper i Skandinavien



Metso som leverantör av både nya anläggningar och maskiner samt service och ombyggnader har en stor fördel som vi försöker förvalta väl

Per Holm, Metso Paper

men även dra nytta av för service uppdrag och mindre projekt. Några exempel på kompetenshöjande åtgärder som vi arbetar med:

– Metso har ett bra samarbete och god kommunikation internt och vid leverans av nya maskiner och när dessa skall installeras, försöker vi i den mån det finns möjlighet även ha servicepersonalen som en del av vår installations- och igångkörningspersonal. Det har visat sig vara den bästa skolan när ny utrustning skall tas i drift, antingen som installeras i befintliga maskiner eller på helt nya "greenfield siter" och bruk. Då kan vi säkerställa en god kunskapsöverföring och breddning av vår kompetens, som då delas mellan olika personer under den dynamiska period som råder vid byggnation och driftstart. Vår personal har då en fördel gentemot andra företag och en kunskap som man tar med sig till nästa projekt och som man har nytta av även vid ett mindre serviceuppdrag, i form av en justering eller intrimning som i slutändan måste bli minst lika bra som den nya maskin man satt upp veckan innan.

– Eftersom vi arbetar med teknik och människor så krävs det kontinuerliga uppdateringar. I Metso använder vi oss av korta men effektiva produkt uppdateringar varannan vecka, som vi genomför via datorn och AT&T Interwise. Oftast är det rent tekniska nyheter men även tjänster som uppdateras. Mötet är begränsat till 1 timme och det är väl förberett, med bra presentationsmaterial och en föreläsare, lite av "one way" dock, men det finns alltid plats för frågor med möjlighet till diskussion i efterhand. Det kan dock vara svårt om 60 personer deltar från hela världen. Materialet sänds sedan

ut till deltagarna och följs sedan upp av lokala produkt dagar både internt men även externt för våra kunder.

– Lokala produkt dagar samt "mill seminars" som vi i Metso kallar det, för våra kunder, är ytterligare viktiga verktyg som kompetenshöjning. Produkt dagar med nyheter och "case stories" från genomförda projekt och igångkörningar är viktig information som man lär sig mycket ifrån. På så sätt höjs kompetensen på oss och hos våra kunder.

Med Tamfelt som ny i Metso-familjen förstärker vi oss ytterligare i vår processkunskap inom papper och kartong, någonting som ytterligare tyder på ett aktivt sätt inom Metso att höja kompetensen, med fokus på att kunna hjälpa våra kunder.

Vilken är er bedömning inför utsläppshandeln 2013-2020?

- Vad blir negativt för branschen?

- Vad kan bli positivt?



Sven Wird, Holmen

Regelverket inför nästa period börjar ta form. Massa- och pappersindustrin betraktas som konkurrensutsatt och kommer att få gratis tilldelning av utsläppsrätter utifrån ett riktmärke. Vi vet

säkert att ingen tilldelning kommer att ske för elproduktion samt att fördelning av utsläppsrätterna ske baserat på "benchmarking".

För innevarande – och den föregående provperioden beslutades tilldelningen lokalt dvs varje enskilt land beslutade storleken på tilldelning. För den kommande perioden kommer regelverket att bli samma för alla länder. Då uppstår två problem;

– Dels en anpassning av reglerna för tilldelning så att likartade produkter/processer får samma tilldelning i alla länder. Detta innebär att den enskilda enheten i princip kan få antingen högre eller lägre tilldelning än idag. Framförallt att en enhet kan få högre tilldelning än tidigare är inte helt självklart att acceptera.

– Dels att bestämma om hur produkt-/processindelningen (benchmarkinggrupperna) ska se ut. Det är ju stor skillnad på tex returpappers-, mekanisk och kemisk massa. På samma sätt är det svårt att jämföra kartong med fin- eller tidnings-

papper. I princip är benchmarkgrupperna klara med olika grupper för massatyperna sulfat, sulfit, Mek/TMP samt "other pulps" och andragrupper för produkterna tidning, obestruket respektivebestruket finpapper, tissue, testliner/fluting, obestruken respektive bestruken kartong samt "other paper".

En specifik frågeställning som diskuteras i det här sammanhanget är hur integrerade bruk ska behandlas. Dessa bruk är betydligt mer energieffektiva än de ointegrerade. Med tilldelning enligt ovanstående principer så "favoriseras" de integrerade bruken vilket alla inte helt enkelt kan acceptera trots att det är helt i linje med intentionerna med utsläppshandeln.

Svensk massa- och pappersindustri bör generellt klara sig bra relativt de flesta av sina kontinentala motsvarigheter. Bruken är mestadels integrerade och värme/mottrycksel produceras med biomassa som bränsle.

För Holmens del gör vi ovanstående bedömning för våra svenska enheter. Vi har för dessa enheter sedan flera år ett mål att fram till år 2020 reducera fossilbränsleanvändningen med 90 procent jämfört med år 2005. Idag har vi uppnått 65 procent så vi känner oss relativt trygga inför framtiden avseende de direkta effekterna. En indirekt effekt som inte alltid lyfts fram är att i takt med att det totala antalet utsläppsrätter minskas så kommer priset på desamma att öka vilket i sin tur leder till att elpriset ökar. Detta drabbar de starkt elintensiva TMP-bruken värst, varav Holmen har två, Hallsta och Braviken.

För våra utländska bruk är situationen annorlunda. Både bruket i Madrid/ Spanien och motsvarande i Workington/England förses med el och ånga från gas-kombianläggningar. Detta är en effektiv process med relativt låga utsläpp men då ingen tilldelning kommer att ske för elproduktionen så försämras situationen. Antagligen kommer elproduktionen kompenseras av att elpriserna skjuter i höjden men då drabbas å andra sidan pappersproduktionen av högre elpriser istället. Beträffande värmesidan så vet vi inte hur vi resultatet blir då detta beror på benchmarkingprinciperna enligt ovan. Med andra ord så känns osäkerheten betydligt större här än i Sverige.