

Framtidsakademien träffar Mats Nordlander, Stora Enso:

# Förändringstakten måste öka i tempo

Framtidsakademien hade många frågor till Mats Nordlander när man träffades i december. Intresset var stort för Stora Ensos strategi, globala utveckling, olika projekt och investeringar, inställning till forskning och utveckling, marknad och produkter. Här följer en sammanfattning av diskussionen.

Framtidsakademien träffade i december Mats Nordlander för att diskutera aktuella ämnen utifrån Stora Ensos perspektiv. Framtidsakademien träffas tre gånger per år och består av 18 ledamöter. Ordförand denna gång var Lars-Gunnar Almryd, vd IL Recycling.

Mats Nordlander har titel Executive Vice President Stora Enso, Head of Business Area Packaging, Regional Head of Asia Pacific och Country Manager Sweden. Han har med andra ord ansvar för de marknader och de produkter som ska öka tillväxten för företaget.

– Den värld som skogsindustrin verkar i har förändrats mycket snabbt under senare år. Faktiskt snurrar världen snabbare inom vår industri än utanför. Trots detta går dock utvecklingen inom vår industri i snigelfart. Hur många industrier kan njuta av att man har flera år på sig att ställa om till nya marknader och produkter innan det slår till? Det är det mycket få som har. För andra industrier kan förändringen ske på ett kvartal, menar Mats Nordlander.

– Det betyder att vi, som medarbetare, företag och bransch, måste ställa om till en annan förändringstakt.

Hur ser då Stora Ensos strategi ut

för framtiden?

– Stora Enso är i en transformeringsfas in i tillväxtmarknader. Dessa marknader ger en god avkastning. Vårt kassaflöde ska vi använda för att investera i andra verksamheter och tillväxtområden som vi ska satsa på. Packaging kommer exempelvis att stå för den stora top-line tillväxten.

– När vi tittar på expansionsmöjligheter är det viktigt att komma ihåg att Low risk & high return inte fungerar. Men det är viktigt att man inte är för snabb och betalar för mycket utan är rationell i dina beslut. Ett historiskt exempel är Stora Ensos expansion i Nordamerika vilket i efterhand visade sig vara ett



Mats Nordlander – gäst i SPCIs Framtidsakademi tillsammans med Klara Mårtens Ekblad, L&W.

orationellt beslut med fel prislapp.

Hur ser ni på forskning och utveckling?

– Generellt sett lägger vi för lite pengar på forskning och utveckling både som industri och företag. Det grundläggande problemet är industrins dåliga lönsamhet.

– När vi gör investeringar i exempelvis Pakistan, Kina och Polen tittar vi samtidigt på FoU. Stora Enso lägger 0,7% av omsättningen på forskning och utveckling i snitt. Sedan finns det områden som får en mycket liten del av den kakan och andra som har över 2%.

– Generellt sett tycker jag att vi är gammaldags i vårt sätt att arbeta och

mindre bra på att möta förändringar. Vi borde vara mer öppna mot nya innovationer, medier etc.

– Forskningen sker idag både hos företagen och leverantörer. Som bransch är vi kolligiala och samarbetsvilliga, vilket är både på gott och ont för vår industri. Forskning och utveckling måste drivas av differentiering och jag tror på konkurrens även inom forskningsområdet. Som företag vill vi ha exklusiv forskning.

– När det gäller att testa ny teknik är vi som bransch inte lika vågade som för, alla vill dock ha den senaste tekniken, men ingen vill vara först...

– Men sedan finns det ju företag som resonerar på ett annat sätt: När

jag besökte Nine Dragons Paper i Kina visades jag runt i hela anläggningen, men när jag frågade om jag även fick titta på deras forskningscenter blev svaret: Forskning har inte vi – det har ju ni.

Vilka är den nordiska skogsindustrins konkurrensfördelar?

– Bra fråga säger Mats och funderar innan han svarar, fiber, kartong och global marknad.

– Nordisk skogsindustri har ett stort processkunnande och på fibersidan är vi starka och kunniga.

– Vi är också duktiga på kartongtillverkning i Norden, därom råder ingen tvekan. Vi har här ett kluster av avancerad kartongproduktion.



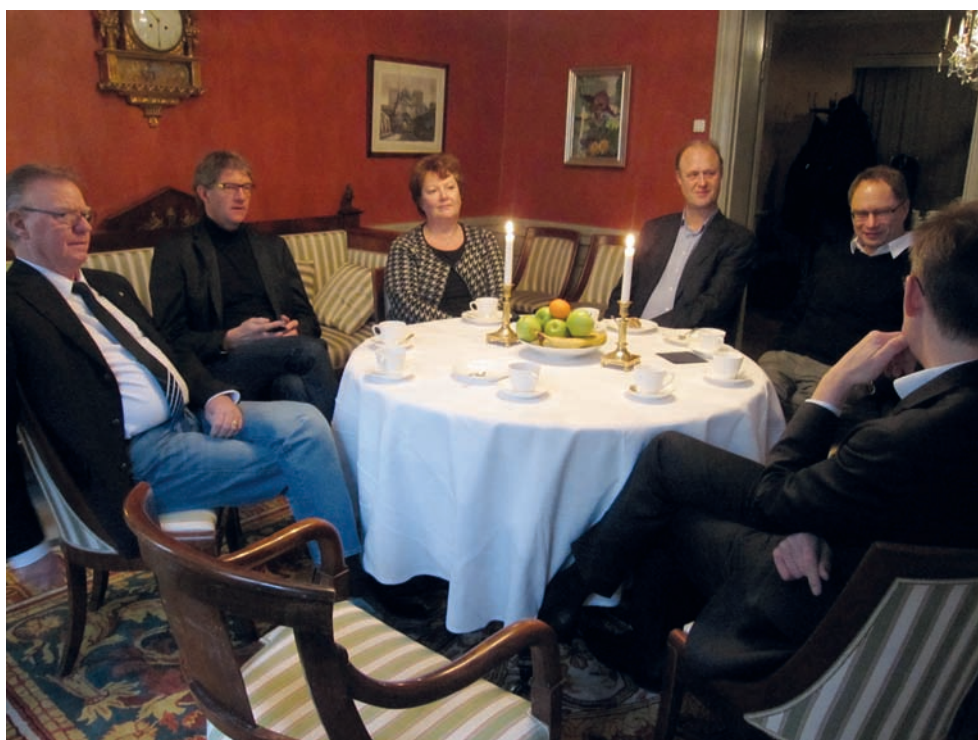
Mikael Leksell, Siemens, Maria Dotzsky, Metso, Patrik Löwnertz, Chemrec, Lars-Gunnar Almryd, IL Recycling, Peter Bengtsson, P&L och Peter Wällberg, BimKemi.



Lars-Gunnar Almryd, vd IL Recycling, var ordförande för mötet i SPCIs Framtidsakademi.

Mats Nordlander, flankerad av Jonas Eriksson, Södra Värö och Jonas Boström, Ashland.





I väntan på övriga deltagare som var fast i snöoväder småpratade Peter Wällberg, Peter Bengtsson, Klara Mårtens Ekblad, Patrik Löwnertz, Jonas Eriksson och Lars-Gunnar Almqvist på Den Gyldene Freden i Stockholm.

Konkurrens driver framgång så det är bra att BillerudKorsnäs och Stora Enso finns så att vi kan slåss och tävla på marknaden – för det driver framgång för oss båda. Det är viktigt att dessa drivkrafter finns.

– Vi är också bra på att verka i globala marknader. Vi är intresserade av att lära oss andra marknader och anstränger oss för att förstå kultur och företagsandan. Vi har lärt oss att leva och verka i andra länder och är inte så hemmablinda. Om man jämför med kineserna så kan de Kina, men ännu inte så mycket mer om omvärlden.

I Kina är Stora Enso på gång med ett stort projekt med en ny greenfieldfabrik för massa- och kartongtillverkning.

– Vår nya anläggning i Beihai i södra Kina är ett mycket stort projekt. När hela projektet är genomfört kommer vi att ha investerat cirka 1,6 miljarder euro, vilket är företagets största investering.

– Vi är nu igång och bygger upp infrastruktur etc på plats. Det kommer att finnas ca 8500 personer på plats. Stora Enso är det första västerländska företag som gör en satsning av detta slag i Kina.

– Det är en extremt intressant resa på alla sätt. Att etablera sig på detta sätt där kultur, politik, lagar, samhälle etc påverkas kräver ett noggrant

förarbete. Det har bitvis varit mycket tufft och svårt, men vi har fått stor hjälp av den svenska regeringen som har hjälpt till på ett mycket bra sätt.

– Vi har under hösten även beslutat att satsa på Pakistan, som faktiskt är världen fjärde största land när det gäller konsumtion av mjölkprodukter. Investeringen gör vi tillsammans med en lokal partner. I Pakistan är det förhållandevis enkelt att göra affärer, inte alls så svårt som det är i Indien som har stora problem med korrupktion.

I en allt mer global verksamhet hur formar ni företagsstrukturen?

– Det är viktigt att vi är ärliga och transparanta i verksamheten. Det finns alltid områden där vi vet att vi fortsatt kommer att satsa och utveckla, och de områden där vi ser att vi framöver kommer att göra det omvända. I en förändringsprocess är det viktigt att organisationen är med från början och här bör politikerna fundera över om man kan ändra på arbetslagstiftningen så att vi kan förbereda människor och vara mer proaktiva. Det skulle alla må bättre av. Det är inte mänskligt att människor ska leva i osäkerhet under längre perioder. Däremot tror jag att man kan skapa lojalitet och engagemang om man tillsammans kan följa en plan.

– Idag är de flesta företag centralt styrelsa och det finns inte mycket

makt för exempelvis platschefer. Fabrikernas roll blir allt mer rena produktionsenheter. För att kunna skapa flexibilitet i företaget måste det vara möjligt att flytta produkter mellan olika produktionsenheter och länder och fabriker ska inte kunna äga en kund eller produkt. Detta är en förändring i företagsstrukturen som troligen kommer att möta motstånd, men det är så utvecklingen kommer att se ut.

Hur ser marknaden ut för tidningar om 10 år?

– Dagstidningar kommer att få en allt mindre tryckt upplaga och gränsen mellan tidningar utgivna av förlag och andra publicister kommer att suddas ut allt mer. Men det kommer säkert att dröja ytterligare någon generation innan vi når botten.

– Däremot tror vi fortsatt på tidsskriften i tryckt format, men upplagorna kommer att minska trots att antalet titlar ökar. Men även här kommer allt fler att välja att läsa på olika läsplatlor.

Var tror du att Stora Enso har sitt huvudkontor om 10 år?

– I Stockholm!

Framtidsakademien fick en mycket intressant dag tillsammans med Mats Nordlander, vars hjärta klappar för Timrå, som är uppvuxen i skogsindustrin mitt i brukssamhället där även hans far, farfar och farfars far har arbetat. Skogsindustrifrågorna har alltid diskuterats vid köksbordet. Mats har även arbetat på SCA och var med och byggde upp Wifsta pappersbruk. Han var under många år chef för Papyrus.

Mats Nordlander är en entreprenör. Han sätter upp målbilder för sig själv och verksamheten, vilket motiverar och fungerar som drivkraft. Han är påläst, förberedd och har en klockren tävlingsinstinkt.

Mats, som också är intresserad av musik, skidåkning, jakt, scubadiving och historia avslutar samtalet med sitt favoritcit av Winston Churchill: "The secret behind success is hard work." ■