

Tillägnet

En Vattuman utsätts tidvis för stora prövningar. Att leva i framtiden, som Vattumän gör, kan nämligen vara frustrerande. Omgivningens reaktioner på den attityd han visar till frågeställningar och lösningar på utvecklings- och förändringsfrågor blir ofta avvisande, ibland förlöjligande eller helt oförstående. Då och då möts han dock av positiva genklanger.

Våra nära vänner tycks vara överens om att jag inte skulle kunna klara av det här livet utan stöd från min hustru Ruth. Det kan mycket väl vara sant och för det tackar jag henne från djupet av mitt hjärta. Våra tre barn Karin, Helena och Hans har berett mig en genuin glädje, liksom deras barn, våra barnbarn. Boken tillägnar jag därför till Ruth, Karin, Helena, Hans, Viktor, Patrik, Maria, Alexander, Nicholas, Christian, Philip, Tom, Alex och ännu ofödde Max.

Spearhead Production AB

www.spearproduction.se

©Ingemar Croon

Westerås Mediaproduktion AB 2005

Papper: Silverblade Silk 100g

Illustrationer: Gösta Lindwall

Grafisk Form: Fredrik Reinert

ISBN: 91-975972-0-1

*“När missnöjet tryter
tar framstegen slut.*

*När lyckan är nådd
ebbar kraften ut.*

*Men dit är det lyckligtvis långt
som vi vet.*

Vi kan räkna med framsteg i evighet”

ALF HENRIKSSON, FÖRFATTARE

Förord

Industriutvecklingen och samhällsutvecklingen har under de senaste femtio sextio åren inte alltid gått hand i hand – i alla fall inte hand i hand med Ingemar Croon. I boken *Utveckling, förnyelse, omvälvning* tar han oss med på en lång vandring genom den svenska industrins nutids-historia – speciellt skogsindustrins – och kommenterar allt det han varit med om.

Det blir en spännande resa. Rent fysiskt går den från trakterna runt Örnsköldsvik, Nolaskogs, och ut över hela världen; via studier, hårt arbete och engagemang. Nyfikenheten är hans tydligaste drivkraft. På vad som går att åstadkomma, på människorna som är med på resan och på vad som kommer sen.

BOKEN KAN LÄSAS FRÅN PÄRM TILL PÄRM – eller också kan man studera enskilda kapitel. Den första delen handlar om författarens väg genom skola, högskola, doktorandutbildning och fram till anställning och så småningom ett eget konsultföretag. Det var kanske ingen slump att Ingemar Croon skulle ägna sig åt kemi och skogsindustri. Han växte upp med råvaran, skogen, inpå knuten och sågverken och fabriker på promenadavstånd. Men det handlar inte bara om skogen i Sverige. Vi får följa med ut över världen och uppleva svenska företag och lokala representanter i Brasilien, USA, Kanada och Japan. Råvaran, skogen, är basen, men det som är verkligt spännande är människorna och deras uppfinningar, deras sätt att hantera problem och lösa dem, deras sätt att jobba tillsammans. Ingemar Croon ger sin egen personliga och speciella beskrivning av utvecklingen.

Men Ingemar Croon är inte bara en iakttagare. Han delar också med sig av sin kritik och sin frustration, över samhällsutveckling, bromsande byråkrater

och företagsledning som inte förstår vikten av förnyelse och utveckling. Den andra delen innehåller en personlig uppgörelse med politik och politiker.

DEL TRE ÄGNAS MODOS UPPGÅNG OCH FALL. Det är en lärorik och spännande läsning att följa ett familjeföretag, att se det växa upp och mogna, för att sedan likt forna tiders kulturer vittra sönder och fördäras.

I den fjärde delen får vi ta del av Ingemar Croons funderingar kring ledare och ledarskap. Han ger också egna miniporträtt av två speciella företagsledare: Sverker Martin-Löf och Jaakko Pöyry.

Den sista och femte delen blickar framåt. Efter ett helt arbetsliv inom industrin, och då företrädesvis skogsindustrin, har Ingemar Croon en enorm erfarenhet att ösa ur när det gäller funderingar om vad som ska komma. Vilka naturresurser ligger gömda på havsbottenarna, hur kan nanotekniken att hjälpa oss i framtiden och finns det egentligen några gränser för vad människan kan åstadkomma med klok och uppfinningsrik användning av det vi fått att förvalta? Här kan alla med negativ framtidstro hämta både hopp och tillförsikt. Övergivandet av oljeberoendet och utvecklingen av bioteknologi – och kunskapssamhället i symbios får tydliga konturer i slutet av boken.

UNDER HELA SITT LÅNGA ARBETSLIV har Ingemar Croon levt i en växelverkan mellan samhälle och industri, människor och vetenskap. Och det är kanske det som är meningen med boken – att visa utvecklingens irrationella ombytlighet mellan obanad snårskog och fri fart längs motorvägen. Och att ställa upp några vägvisare som visar vartåt det kan bära hän.

Lena Kamhed, vd KaNonText

Inledning

Under de senaste 50 åren har det svenska samhället förändrats i grunden. Villkoren för människorna i Sverige idag är så annorlunda att min farfar, den gamle hedersmannen, inte skulle känna igen sig om han vaknade upp. Och han skulle sannolikt bli så förvirrad att han ville somna in ...

DEN INDUSTRI SOM JAG VILL BERÄTTA OM, massa- och pappersindustrin, har utvecklats från en grovhuggen, förorenande och vedråvarubaserad verksamhet till en modern, trivsamt industri i god balans med naturen. Alla de människorna som idag arbetar i pappersindustrin respekteras som likvärdiga medarbetare. Alla är informerade och kan påverka företagets utveckling i smått eller stort. Så har det inte alltid varit. Faktum är att det är först under de senaste tio åren som medvetenheten om hela det intellektuella kapitalets avgörande inflytande på ett företags hälsosamma utveckling blivit uppenbart för merparten av ägare och företagsledningar. Förvandlingen har skett gradvis, ibland i stora, ibland i små, steg.

Massa- och pappersindustrins intjäningsförmåga har varit så hög att den varit en av huvudfinansiärerna av det svenska samhällets vandring från fattigdom till välstånd. Fortfarande är skogsindustrin vår viktigaste inkomstkälla. Statistik från SCB visar att under 2003 översteg värdet av exporten av varor importen med 150 miljarder kronor. Skogsprodukter bidrog med 86,4 miljarder. Samma år svarade bilar och bildelar för nästan 41 miljarder och läkemedel för 35,3 miljarder. Telekomindustrin gav en nettoexport på 6,7 miljarder medan maskiner gav 52,6 miljarder.

Min aktiva tid, 1952-2002, har sammanfallit med den period som förändrade Sverige. Jag har upplevt omvandlingen på nära håll. I boken *Utveckling, förnyelse, omvälvning* vill jag berätta om min syn på kopplingen mellan massa- och pappersindustrin och vårt lands förvandling, en koppling som inte förefaller vara helt uppenbar, varken för politiker eller vanliga medborgare. Boken skall också ses som en bred omvärldsanalys som för oss femtio år framåt i tiden.

Innehåll

DEL I – FRÅN DEN LILLA VÄRLDEN TILL GLOBAL GURU

- 8 *Från Nolaskogs*
- 13 *Att inte hamna i bakvatten*
- 14 *Bli träkemist*
- 20 *Forskningschef i MoDo*
- 21 *Genombrottsprojekt och kunskapsföretag*
- 23 *Syrgasblekning, ett stort genombrott*
- 27 *MoDo Chemetics*
- 42 *MoDo Inter – Ett scanningbolag*
MoDo Brasil
- 54 *Utmarchen ur MoDo*
- 56 *CroonInventor – Croon Consult bildas*
- 58 *Att skapa nya företag – sannsagan om Minelco*

DEL 2 – SVERIGE I BAKLÅS UNDER 1970-TALET

- 63 *Bakgrund*
- 66 *Fackets roll i svensk skogsindustri*
- 67 *Några despotiska ägare med profil*
- 69 *Reflektioner kring fackföreningskampen*
- 71 *Maktkamp*
- 73 *Vårt rykte utomlands*
- 74 *Löntagarfonderna*
- 79 *Var fanns industriledarna och oppositionen?*

DEL 3 – MODOS UPPGÅNG OCH FALL

- 80 *Invandraren, affärsmannen, företagsbyggaren*
- 81 *Mo och Domsjö AB bildas och Frans Kempe*
- 84 *Carl Kempe och hans medarbetare*
- 88 *Seth Kempes son Erik efterträder kusin Carl som VD*
- 89 *Fjärde generationen*
- 91 *Mo och Domsjö, en pluralistisk industrikoncern med charm*
- 94 *Nya tag – förädling till finpapper*
- 97 *Matts Carlgren – visionären, affärsmannen och ensamvärgen*
- 101 *Kokongen i Frankrike*
- 102 *Övergripande strategiska frågor*
- 105 *MoDos framtid i tre scenarior*
- 106 *Första steget mot Tredje Blocket*
- 108 *Verkligheten kommer ifatt*
Allt går över styr
- 112 *Lundberg tar greppet på MoDo*
MoDos ledning i gungning
- 114 *Domsjö – en framtida industrimodell*
- 118 *Slutrensningen*
- 119 *Modo Paper*
- 121 *Epilog*

DEL 4 – LEDAREN PRÄGLAR FÖRETAGET

- 123 *Ledarprofiler*
Ledare och företagets livscykel
- 124 *Ledare av rätta virket*
- 125 *Kompensation till toppledare*
- 128 *Styrelsens modernisering*
Vad är då styrelsens viktigaste uppgifter?
- 129 *Nya utmaningar*
Värdetillväxt och avkastning till aktieägare
- 130 *Strategi och operativ tillväxt*
- 132 *Omsättningstillväxt*
Erbjudande av lösningar och ökad service
- 133 *Human Resource Management (HMR)*
- 134 *Geografisk tillväxt*
- 137 *Kina – Asien*
- 139 *Sverker Martin-Löf, en av Sveriges främsta industriledare*
- 149 *Människan i Ledarrollen*
Några karaktäristiska egenskaper på plus och minus
- 153 *Jaakko Pöyry – en viljestark entreprenör*
- 165 *Människan JP*

DEL 5 – EN BLICK IN I FRAMTIDEN

- 168 *Framtidsstaden*
- 169 *Uppspel*
- 172 *Tjänstemän och byråkrater är ineffektiva*
- 173 *Utblick mot 2030*
- 174 *Familjen, Kvinnan, feminismen, etik och moral*
- 176 *Cykler och vågor, ett fundamentalt fenomen*
- 177 *Innovationsvågor*
Solens inre aktiviteter liksom klimatet går i vågor
- 181 *Konjunkturvågor*
- 184 *Samhällets och industrins energiförsörjning*
- 187 *Chemrec gav aldrig upp – med bioförgasning in i framtiden*
- 188 *Den långa vägen till en innovation*
- 194 *Biomassaindustrin och biosamhällets framväxt*
- 200 *Några spännande framtidsteknologier*
- 205 *Mot kunskapssamhället*
- 206 *Informations- och kommunikationssamhället mognar till kunskapssamhället*
- 209 *Forskningens centrala roll*
- 212 *Avslutningskommentarer*

APPENDIX 1 – 214 AV FRANS KEMPE, SLUTET PÅ EN FAMILJEDYNASTI, MODO 1982-1991

APPENDIX 2 – 224 KEMPES SLÄKTTRÄD

APPENDIX 3 – 225 KEMPESTIFTELSESNAS HISTORIA – DEN RIKA ÄNKAN LOTTY BRUZELIUS

APPENDIX 4 – 232 SCA IN BRIEF – 1990-2001