
Branschens syn på möjligheter och utmaningar

PwC:s Gruvbarometer 2016



Januari 2016

En undersökning om utmaningar
och möjligheter för den svenska
gruvbranschen.

Innehåll

<i>Innehåll</i>	<i>2</i>
<i>Förord</i>	<i>3</i>
<i>Sammanfattning</i>	<i>4</i>
<i>Inledning</i>	<i>5</i>
<i>Resultat</i>	<i>6</i>
<i>Intervju Eva Kaijser, VD Nordic Mines</i>	<i>16</i>
<i>Intervju Jan Moström, VD LKAB</i>	<i>18</i>

Förord



Martin Gavelius

Executive Director,
Metal & Mining PwC Sverige
+46 (0)709-29 35 29
martin.gavelius@se.pwc.com

2015 har varit ett turbulent år för gruvnäringen världen över med låga råvarupriser, inte minst för järnmalm där vi har sett ett kraftigt fall. Rio Tinto ökade till exempel sina utleveranser av järnmalm med 10 procent under fjärde kvartalet 2015. Nya fyndigheter av järnmalm med låga produktionskostnader har öppnats med förhoppning om fortsatt hög efterfrågan från bland annat Kina. Det återstår nu att se hur lång avmattningen i den kinesiska efterfrågan kommer att bli när landet går mot en mer tjänstefokuserad ekonomi.

Till följd av de fallande priserna på råvarumarknaderna har finansieringen av nya gruvprojekt blivit allt svårare och många projekt har skjutits på framtiden. Ett ljus i mörkret är de betydligt lägre energipriserna där oljepriset de senaste dagarna fått en skjuts nedåt efter att handelshinder mot Iran har hävts och landet annonserat höjda produktionsvolymmer.

Gruvbarometern är ett spännande nedslag och en viktig temperaturmätare i branschen. Vad är det då för trender vi ser?

Föga förvånande visar det sig att fluktuationerna i råvarupriset är en av den svenska gruvindustrins viktigaste externa frågor. Intressant att notera är att miljö- och hållbarhetsfrågor minskat påtagligt i betydelse sedan förra året. Kan det vara så att branschen inte expanderar på samma sätt som tidigare med mindre tillståndsansökningar som följd?

Nytt för i år i gruvbarometern är att vi har inkluderat två djupintervjuer som belyser de utmaningar som gruvbranschen står inför. Noterbart är att trots skillnaden i storlek mellan bolagen är båda fokuserade på att öka produktiviteten och minimera kostnaderna i en tid då intäkterna pressas av låga råvarupriser.

Jag önskar dig en intressant läsning och hör gärna av dig för en mer fördjupad diskussion kring gruvindustrins utmaningar och möjligheter.



Sammanfattning

- Finansieringsfrågor och fluktuationer i råvarupriser är de viktigaste externa branschfrågorna för den svenska gruvnäringen 2016. Miljö- och hållbarhetsfrågor minskar påtagligt i betydelse i förhållande till förra årets undersökning.
- Lönsamhetsfrågan är nu den mest prioriterade interna frågan. Affärsutveckling fortsätter att öka i betydelse för tredje mätningen i rad.
- Största hindret för gruvbranschen de kommande tre åren är finansieringsmöjligheter och förändringar i råvarupriser.
- Den största möjligheten ligger i råvaruprisernas utveckling och affärsutveckling.
- I fjol betonades lönsamhetsfrågor och affärsutveckling som områden med potential.
- Sex av tio företag bedömer att kapacitetsutnyttjandet förblir oförändrat under 2016
- Branschen visar generellt en avtagande investeringsvilja. Det område som flest avser att satsa på är marknadsföring och försäljning. Utgifter inom forskning och utveckling minskar.
- 45 procent av företagen tror på en ökad tillväxt för det egna företaget och 40 procent ser ett behov av att öka personalstyrkan under 2016 jämfört med 2015.

6 av 10

företag bedömer att kapacitetsutnyttjandet förblir oförändrat under 2016

45%

av företagen tror på en ökad tillväxt för det egna företaget

40%

av företagen ser ett behov av att öka personalstyrkan under 2016 jämfört med 2015

Inledning

Bakgrund

PwC:s Gruvbarometer har genomförts sedan 2011. Syftet med undersökningen är att synliggöra branschen och få en samlad bild av gruvföretagens största utmaningar och möjligheter de kommande tolv månaderna.

Med undersökningen vill vi öka kunskapen om vilka frågor som i dagsläget upplevs som mest angelägna. Vilka är de största hoten och riskerna? Hur ser gruvföretagen på utvecklingsmöjligheterna för det egna företaget och branschen som helhet? Vi ställer också frågor om synen på investeringar och tillväxt det kommande året.

Målgrupp och urval

Målgruppen består av företag inom gruvsektorn främst i Sverige, men i årets undersökning har vi även inkluderat två norska företag i intervjuförloppet. Totalt har 20 vd:ar eller ekonomichefer intervjuats under december 2015.

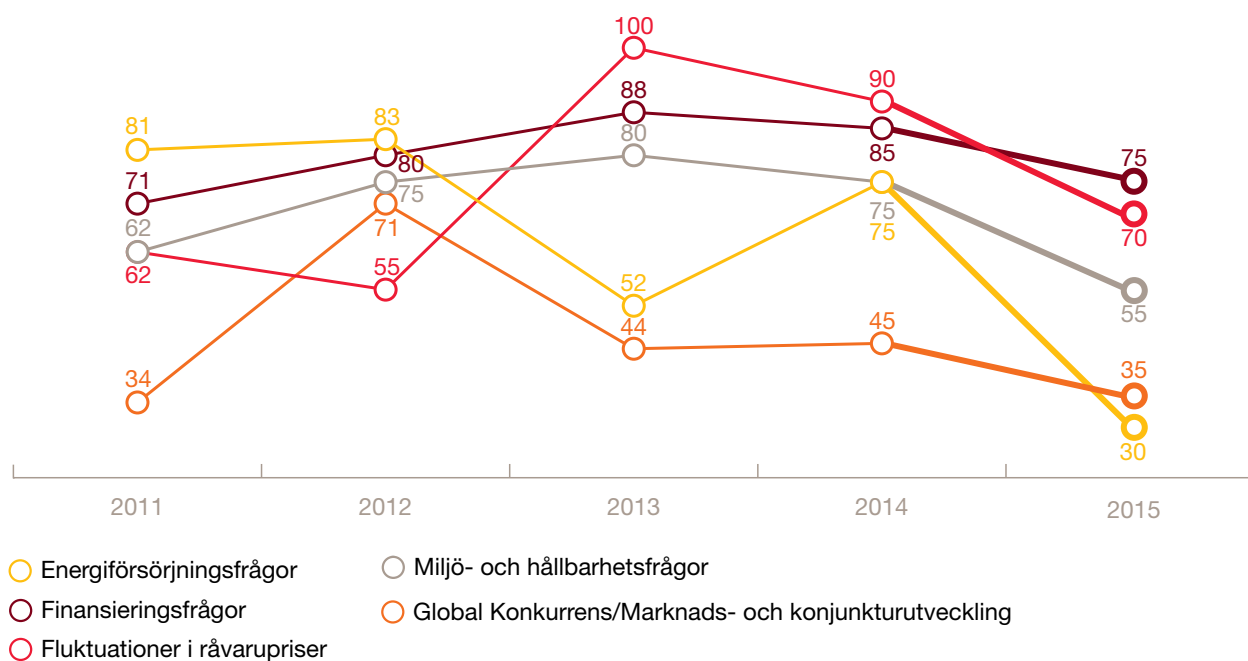
Undersökningen är kompletterad med två djupintervjuer för att få perspektiv på undersökningsresultaten och för att bättre förstå utmaningarna för några av branschens största aktörer. Utdrag ur dessa intervjuer redovisas i rapporten.

Resultat

När branschen listar vilka externa affärsstrategiska frågor som de anser vara de viktigaste det kommande året hamnar finansieringsfrågan i topp tätt följt av fluktuationer i råvarupriserna. Hela 75 procent av företagen listar den fortsatta finansieringen och 70 procent

råvarupriser som avgörande för verksamheten. Dock är det tydligt att båda parametrarna minskar i betydelse i årets undersökning i jämförelse med resultat från tidigare mätningar.

Figur 1. Viktiga externa affärsstrategiska faktorer för gruvbranschen. Alla siffror i procent.



Frågan om energiförsörjning minskar i betydelse i årets undersökning. Bara 30 procent av företrädarna för gruvnäringen anser att det är en viktig eller mycket viktig affärsstrategisk fråga. Att jämföra med 75 procent vid motsvarande tidpunkt för ett år sedan.

Ett annat område som också har minskat i betydelse för branschen är frågan om global konkurrens. I mätningen från 2012 var det 71 procent av gruvföretagen som bedömde frågan som viktig eller mycket viktig. De senaste två åren har den andelen backat till drygt 40 procent för att i år landa på 35 procent.

När det gäller miljö och hållbarhet är det drygt hälften av företagen som anser att det är en viktig eller mycket viktig affärsstrategisk fråga. Att jämföra med 75 procent förra året.

50%
*av företagen anser
att miljö och hållbarhet
är en viktig affärs-
strategisk fråga*



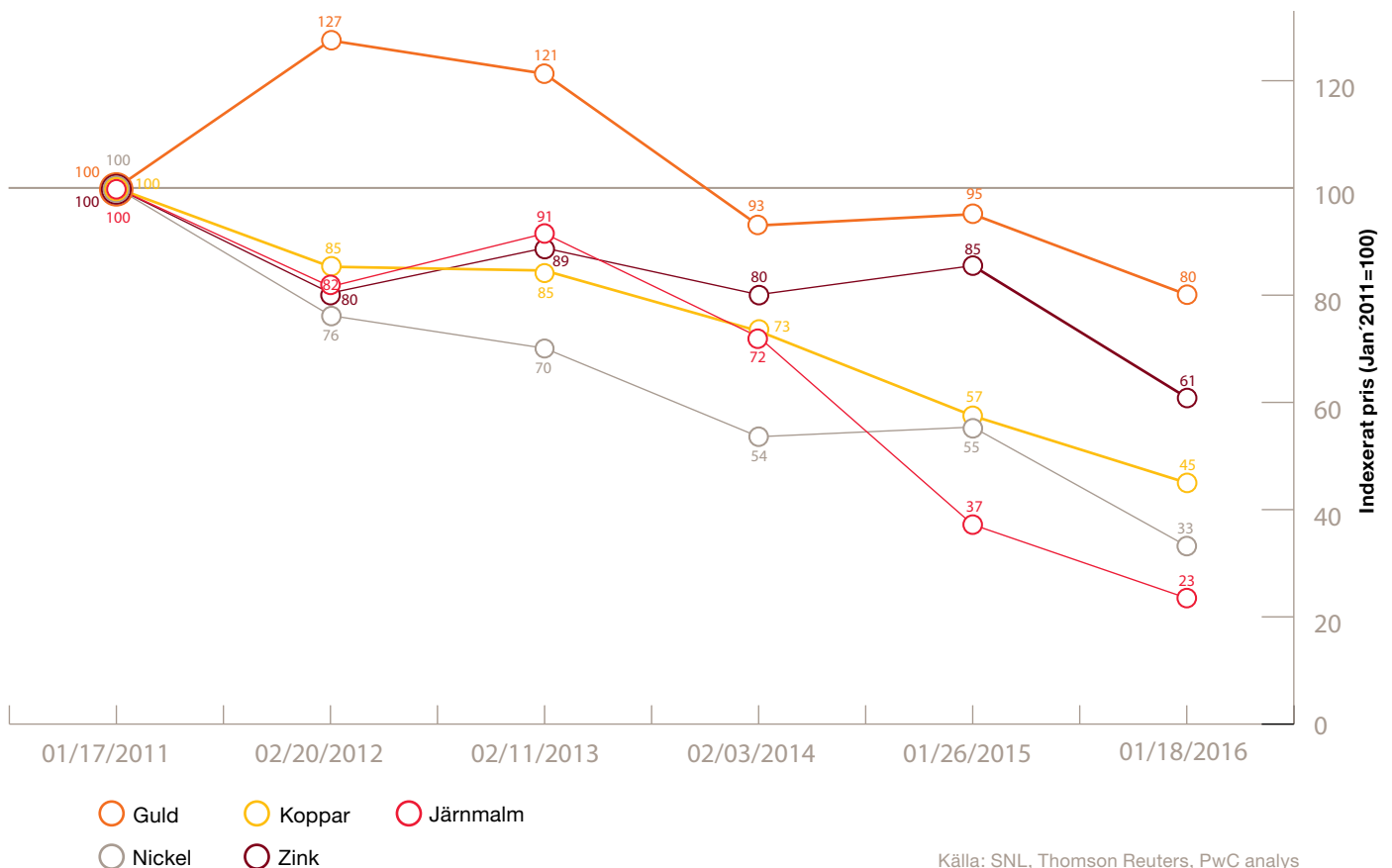
Kommentar PwC:

I princip samtliga metallpriser har fallit under 2015 (se figur 2 för ett urval) och utsikterna för prisuppgång på kort sikt är små. På längre sikt leder låga priser till att marginalproducenter läggs ned samt att större producenter minskar produktionen. Vi vet av erfarenhet att metallpriser är volatila. De bolag som har möjlighet att överleva under denna period och fortsätta med prospektering, för att utöka malmbasen, har goda förutsättningar att bli lönsamma, med möjlighet att hitta finansiering om några

år när metallpriserna vänder uppåt. Likviditeten på kapitalmarknaderna är fortfarande hög och de finns ett stort antal investerare som letar avkastning på höga nivåer med hög risk där gruvindustrin är en intressant bransch. Det finns således fortfarande en aptit att finansiera projekt som kan visa på en hög potentiell avkastning. Energifiserna i Norden och globalt är för närvarande historiskt sett låga, vilket gynnar våra energiintensiva gruv- och metallbolag. På grund av ett elöverskott i Norden är elpriset på mycket låga nivåer och förväntas vara så under de

kommande tio åren (även om aviserad nedläggning av kärnkraftverk skulle realiseras). Andra energikällor som olja, diesel och naturgas är också på mycket låga prisnivåer. Nordiska gruvbolag borde ha möjlighet att arbeta med att säkra energiförsörjning och utnyttja den konkurrensfördel vi har i form av säker och billig tillgång till energi mot resten av världen. Som en affärsstrategisk fråga är det dock inte överraskande att frågan generellt får lägre fokus i årets undersökning – anledningen är helt enkelt att det för närvarande är billigt med energi.

Figur 2. Indexerande metallpriser 5 år. Index = 100.



Lönsamhet i fokus

Gruvbranschen har störst fokus på lönsamhet när det gäller interna affärskritiska frågor. Lönsamhetsfrågan har ökat i betydelse över tid för att i år hamna i topp på 75 procent. Tidigare år har säkerhets- och hälsoaspekten varit i fokus men i år minskar den frågan i betydelse. Från 80 procent förra året till 65 procent i årets undersökning.

Frågan om personal, rekrytering och kompetensförsörjning fortsätter att backa och uppvisar sin lägsta siffra (35 procent) sedan mätningarna startade 2011.

Däremot fortsätter affärsutveckling att öka i betydelse för gruvsektorn. Det är tredje mätningen i rad som den aspekten av verksamheten ökar i angelägenhetsgrad.

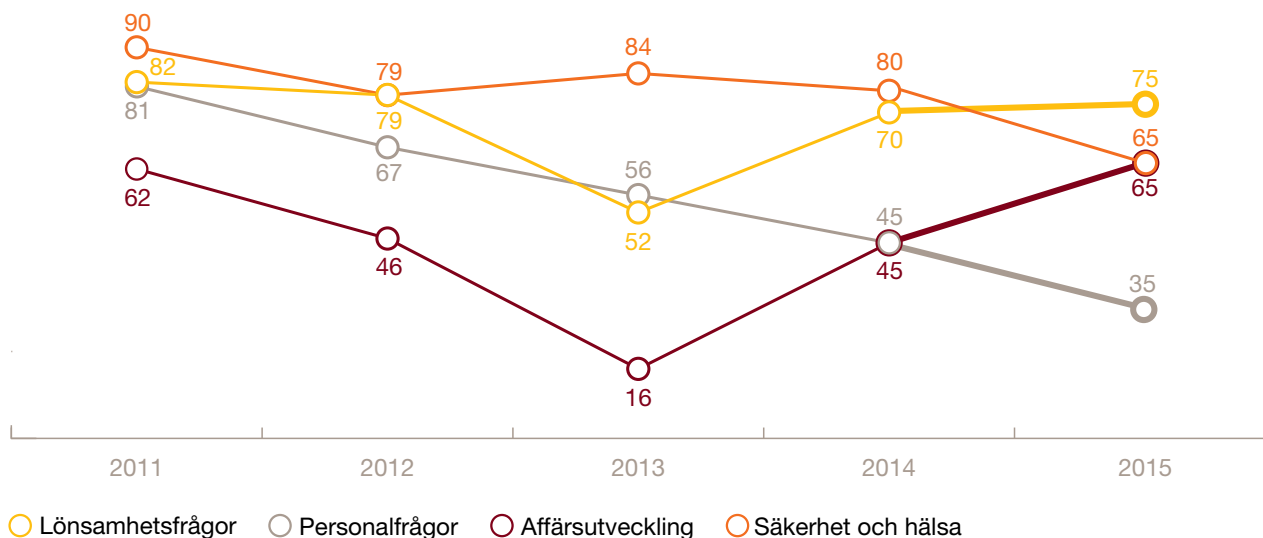
Lagstiftning och tillståndsfrågor är viktiga branschfrågor

När företagen själva adderar aspekter som är kritiska för verksamheten förs lagstiftning, tillståndsfrågor och produktion fram.

Kommentar PwC:

Noterbara teman i årets barometer är affärsutveckling och lönsamhet. Vi tolkar det som att bolagen fokuserar på att minska kostnader i takt med de fallande metallpriserna. Det gäller att öka halterna och få ut mer av varje ton. Sammantaget innebär det att branschen ser över kostnader och förhandlar med leverantörer men även är intresserade av att hitta nya teknologier och andra investeringar för att öka produktionen.

Figur 3. Viktiga interna affärsstrategiska faktorer för gruvbranschen. Alla siffror i procent.



Hinder för tillväxt

Finansieringsfrågan hamnar i topp när branschen listar största affärsriskerna för de kommande tre åren. Omkring 40 procent menar att den fortsatta finansieringen är det största hindret framöver även om frågan totalt sett minskar i betydelse jämfört med tidigare mätningar.

Affärsutveckling är ett område som fått ökat fokus de senaste två åren. Mellan 2011 till 2013 var det bara omkring 4-5 procent som såg frågan som viktig medan det i år är 15 procent av gruvföretagen som menar att frågan är avgörande för att nå sina mål.

Fluktuationerna i råvarupriset är en affärsstrategiskt viktig fråga för branschen och upplevs idag som ett större hinder än för ett år sedan. En fjärdedel ser i dagsläget råvarupriset som tillväxthämmande.

Den globala konkurrensen är fortsatt ett mindre framträdande hot. 2012 var det en femtedel av företagen som upplevde global konkurrens och konjunkturutvecklingsfrågor som hinder för verksamheten medan den andelen har minskat till tio procent i år.

Figur 4

De största hindren och hoten mot branschen/ditt företag för att inte kunna nå uppsatta mål de närmaste tre åren. Alla siffror i procent. Vidare bör det påpekas att respondent fått ange flera olika svar. Alla siffror i procent

Största hindren och hoten	2011	2012	2013	2014	2015
Global konkurrens, marknads- och konjunkturutveckling	5	21	-	5	10
Finansieringsfrågor	19	50	64	55	40
Fluktuationer i råvarupriser, trendförändringar, hedging	14	-	32	15	25
Miljö- och hållbarhetsfrågor	5	29	4	10	5
Energiförsörjningsfrågor	5	-	-	-	0
Redovisningsfrågor	-	-	-	5	0
Lönsamhetsfrågor och effektiviseringar	33	4	12	10	0
Personalfrågor	14	-	-	-	0
Affärsutveckling	5	-	4	20	15
Säkerhet och hälsa	-	-	-	-	0
Annat (tillståndsfrågor, politiska beslut)	14	42	36	15	20
Vet inte	10	4	-	-	0

Branschens möjligheter de kommande tre åren

Sammanställningen av frågan om branschens möjligheter visar att den största potentialen ligger i fluktuationer i råvarupriser och affärsutveckling. Lönsamhet- och effektiviseringsarbetet har minskat i strategisk betydelse samtidigt som råvarupriset blivit en allt viktigare faktor för framtida tillväxt. De intervju-personer som svarat "annat" i enkäten (38 procent) har lagt till områden som produktion och bekräftat i öppna svar att de ser störst potential i prisutveckling och stigande råvarupriser.

Största möjligheterna	2011	2012	2013	2014	2015
Global konkurrens, marknads- och konjunkturutveckling	5	17	8	15	5
Finansieringsfrågor	5	17	28	5	5
Fluktuationer i råvarupriser, trendförändringar, hedging	5	8	36	-	30
Miljö- och hållbarhetsfrågor	-	-	4	-	5
Energiförsörjningsfrågor	5	-	-	-	0
Redovisningsfrågor	-	4	-	-	0
Lönsamhetsfrågor och effektiviseringar	-	-	-	30	10
Personalfrågor	14	4	-	10	0
Affärsutveckling	14	4	-	30	25
Säkerhet och hälsa	-	-	-	-	0
Annat	38	46	24	-	35
Vet inte	33	13	4	20	5

Figur 5

De största möjligheterna för branschen/ditt företag för att kunna nå uppsatta mål de närmaste tre åren. Alla siffror i procent. Vidare bör det påpekas att respondent fått ange flera olika svar. Alla siffror i procent

Ökad osäkerhet kring företagssammanslagningar

Det råder en ökad osäkerhet i branschen när det gäller att bedöma området företagssammanslagningar (där minst en part är svensk). Fyra av tio företag svarar i undersökningen att de inte kan bedöma trenden.

Oförändrat kapacitetsutnyttjande under 2016

I fjol menade över hälften av företagen att deras kapacitetsutnyttjande skulle öka. I årets undersökning är det en fjärdedel som tror på en ökning av kapaciteten. Sex av tio företag gör istället bedömningen att kapacitetsutnyttjandet förblir oförändrat under 2016.

Minskad investeringsvilja

Omkring 60 procent av företagen planerar att öka sina investeringar under 2016 jämfört med 2015. Det är en minskning från 80 procent. Det kan hänga ihop med att flertalet bolag inte har kapital för att genomföra större investeringar i nuläget och att det med låga metallpriser är svårt att investera för att utöka produktionen.



Prioriterade investeringsområden

I takt med att investeringsnivåerna minskar ritas också listan över prioriterade utgifter om. Undersökningen visar att marknadsföring och försäljning ökar tydligast som investeringsområde. Hela 40 procent av gruvföretagen säger att de kommer att investera i den här typen av frågor framöver. Här har nivåerna legat betydligt lägre i tidigare mätningar.

Företagen avser i allt mindre utsträckning att satsa på prospektering, forskning och utveckling, miljörelaterade frågor, energieffektiviseringar och IT-satsningar samt utbyggnad av kapacitet i jämförelse med i fjol.

Kommentar PwC:

Ett flertal av bolagen i studien befinner sig för närvarande i ett avvaktande läge där fokus är på att minimera driftskostnader i samband med låg eller ingen produktion. Med detta följer även att investeringar, utöver de som krävs för att hålla ett tillstånd eller anläggning vid liv, skjuts på framtiden. Investeringar i forskning och utveckling dras ned men även prospektering. De enda investeringar som bolagen gör är i underhåll, säkerställande av miljö-tillstånd och andra typer av åtgärder som syftar till att säkerställa att det går att snabbt återuppta produktionen om råvarupriserna skulle vända uppåt igen.

Figur 6

Ökning av utgifter inom nio olika investeringsområden under 2015 i jämförelse med föregående år. Alla siffror i procent.

Område

	2011	2012	2013	2014	2015
Prospektering	62	79	52	80	60
Utbyggnad av kapacitet	33	83	72	65	45
Miljörelaterade frågor	57	67	44	65	60
Forskning och utveckling	29	67	24	50	35
Informationsteknologi	29	54	20	50	40
Investeringar i energieffektiviseringar/ egen energiförsörjning	24	21	12	30	15
Företagsförvarv	14	4	12	15	5
Geografisk expansion	14	42	8	10	15
Marknadsföring, reklam och försäljning	-	-	-	-	40

Allt fler behåller investeringsplanen intakt

Respondenterna får i undersökningen även ta ställning till om den ekonomiska utvecklingen de senaste 12 månaderna har påverkat eller ändrat investeringsplanerna.

Nästan sju av tio företag, eller 65 procent, anser inte att planen behöver revideras vilket kan jämföras med 50 procent från förra årets undersökning.

Tre av tio företag anser att de behöver revidera ner planen vilket är ungefär samma nivå som föregående år. Fem procent har skrivit upp investeringarna till följd av det ekonomiska läget vilket kan jämföras med 20 procent 2015.

Avtagande tillväxt

Andelen som tror på en ökad tillväxt för det egna företaget har minskat från 80 procent i fjol till 45 procent i år. Omkring 45 procent bedömer tillväxten som oförändrad under året.

Personalstyrkan relativt oförändrad under 2016

Det är tydligt att de flesta företagen som medverkat i undersökningen räknar med en oförändrad eller en ökad personalstyrka under 2016. 45 procent menar att de behåller nivåerna oförändrade och 40 procent bedömer att de behöver nyanställa. Bara 15 procent säger att personalbehovet kommer att minska i relation till 2015.

Förra året var det fler som trodde på oförändrade nivåer och något färre som bedömde att de var i behov av mer personal. En intressant referenssiffra är från 2013 då 79 procent av företagen trodde på nyanställningar.



Allmänhetens syn på gruvindustrin

Gruvindustrin har fått en allt större medial exponering under åren. I många fall har medias rapportering fokuserat på allmänhetens syn på nya prospekteringar och sviktande metallpriser som lett till lönsamhetsproblem och i vissa fall konkurser. Med tanke på den ökade exponeringen av branschen lät vi företagsledarna själv bedöma hur de tror att debatten kan ha påverkat allmänhetens förtroende för näringen.

Resultatet visar att 50 procent (45 procent 2014) tror att medial exponering påverkat allmänheten i mycket negativ riktning och 40 procent (55 procent 2014) anger att den påverkat i negativ riktning. Noterbart i år är 10 procent av företagen inte bedömer att mediabevakningen påverkat branschen alls. Inget företag tror att mediabilden haft en positiv påverkan på allmänhetens uppfattning om näringen vilket är jämförbart med förra året.

Kommentar PwC:

Vi och hela branschen efterlyser fortfarande en riktig framgångssaga för nordisk gruvindustri. För närvarande är det få juniora projekt som har realiserats och kan lyftas fram. På framgångssidan kan nämnas bland annat LKAB som länge varit en lysande stjärna bland de statliga bolagen men som nu drabbats av låga järnmalmpriser. Även Boliden har levererat mycket bra resultat trots marknaden. Det som dock ofta har fått fäste i media har varit mindre projekt som, på grund av miljöproblem eller konkurser, fått negativa rubriker i media och påverkar bilden av hela gruvnäringen.



Intervju



Eva Kaijser
VD Nordic Mines

Eva, du har haft en intressant resa i ett bolag som under 2015 har gjort en betydande skuldnedskrivning, lämnat ett saneringsprogram och även lyckats ta in nytt kapital från både aktiemarknaden och privata investerare – kan du beskriva processen?

När jag tillträdde var mitt uppdrag att säkerställa finansiering för idrifttagande av verksamheten. Bolaget befann sig då i rekonstruktion så ytterligare upplåning var utesluten. Tidigt konstaterades det att det fanns problem i malm/gråbergsförhållandet vilket innebar att det estimerade tonnaget var lägre än tidigare beräknat så vi fick avvakta med produktion. Af-färsmodellen fick revideras vilket ledde till en försämrad avkastning och det gick inte att säkerställa en lönsam drift på dagens guldpris. I tillägg behövde vi omförhandla med banken för att öppna upp för en flexiblere kapitalstruktur. Både dessa faktorer innebar att det inte fanns förutsättningar för att initiera drift.

Efter att ha omstrukturerat balansräkningen kunde vi ta in mer lånefinansiering i bolaget genom att aktivt bearbeta kapitalmarknaderna. Efter långa förhandlingar lyckades vi komma överens om att köpa tillbaka skulden till en kraftig nedskrivning och idag har vi ett skuldfritt bolag vilket ger större flexibilitet vid framtida idrifttagning. Avtalet gjorde även så att vi kunde öppna upp möjligheten att ta in nya externa investerare. Vi lyckades även hitta en lösning där vi via en nyemission fick in ytterligare kapital och en ny långsiktig huvudägareägare i form av ett indiskt konsortium. Det har varit en intressant process och jag är mycket nöjd med vad vi har åstadkommit.

Det har varit en turbulent tid på metallmarknaderna generellt i år och vi har sett ett fallande pris på guld från 1,200–1,300 USD/oz till nivåer runt 1,100 USD/oz - hur har det påverkat er som organisation?

Priset på guld föll under hela perioden och vi hade under förhandlingar med bankerna ett pris på 15-20 procent under god lönsamhet, men detta skapade nog snarare en möjlighet för oss då det tvingade bankerna att acceptera skuldnedskrivning på högre nivåer än de annars hade varit beredda att göra. Ädelmetaller liksom andra metaller är ju volatila och det återstår att se hur prisutvecklingen ser ut framöver – med nya ägare och finansiering har vi möjlighet att initiera produktion när prisläget är rätt.

Tillgång till finansiering brukar vara en akilleshäla för mindre gruvbolag och anses som en av de största utmaningarna i Gruvbarometern. Hur har ni arbetat för att säkerställa finansiering? Vilka var framgångsfaktorerna?

Nyckelorden för en framgångsrik process är trovärdighet, transparens och tydlighet i teamet. Då menar vi samtliga parter inblandade i en process - från ledning och styrelse till finansiella och legala rådgivare. Under rekonstruktionsförfarandet befinner man sig på lånat tid från bankerna vilket kräver att man hela tiden måste kunna påvisa att det finns en strukturerad och utarbetad process på plats där flera alternativa lösningar arbetas igenom parallellt. Så för oss handlade

det väldigt mycket om att tydligt kunna visa att vi tittat på alla möjliga alternativ som stod till buds inte bara för aktieägarna men även för styrelsen. En annan framgångsfaktor för oss har hela varit att vi levererat enligt tidplan och enligt vad vi lovat i vår kommunikation mot marknaden.

Det är också viktigt att man säkerställer att man har ett starkt team runt omkring som kan stötta bolaget. Nu befann vi oss i en rekonstrueringsprocess och var inte i drift så jag som VD kunde tillsammans med vår CFO ägna oss åt arbetet med finansieringen i princip fullt ut. I normalt läge där produktionen är i full drift hade vi varit i behov av mer extern rådgivning än vad vi hade då den dagliga verksamheten tar upp mycket tid.

Du har erfarenhet från Nordic Mines, Northland och Boliden – hur ser du generellt på marknaden för finansiering av gruvprojekt i Norden och skillnaden mellan juniorbolag och större gruvbolag?

Det är såklart vitt skilda förutsättningar där det är svårt för mindre bolag att finansiera verksamheten. Mycket av begränsningarna kring lånefinansiering ligger i bankregler och kapitaltäckningskrav som hindrar utlåning till juniora bolag. Det är för närvarande höga krav på projektfinsiering vilket gör att det är svårt att få till finansiering på vettiga villkor och du måste som mindre aktör därför vara mer kreativ och flexibel i tillvägagångssättet. En hel del finansiärer har ju bränt sig

på gruvsektorn globalt sett. Samtidigt så finns det en stor likviditet, och kapitalmarknader glömmar snabbt, varför projekt som kan övervintra nuvarande nedgång, minska kostnadsbilden och öka projektens förväntade lönsamhet borde ha goda möjligheter att söka framtida finansiering när makroförutsättningarna och kalkylerna går ihop.

Gruvbarometern visar i år att branschen har fokus på affärsutveckling. Hur jobbar ni med det inom Nordic Mines?

Affärsutveckling står för närvarande mycket högt på agendan i bolaget. Generellt sett finns det stora möjligheter att arbeta med att minska kostnader för nordiska gruvbolag då leverantörer är mer pressade och det finns en större överkapacitet än tidigare på gruvmarknaden. Låga metallpriser är således en stor möjlighet för gruvbolag att arbeta med att skära kostnader och öka lönsamheten till dess att prisbilden återhämtar sig. Vi arbetar för närvarande med samtliga delar inför idriftsättning av verksamheten, det vill säga planering för att ytterligare effektivisera och optimera gruvproduktionen, fokusera på ökade halter och säkerställa att vi kommer att kunna ha en hög genomsättning, utbyten och tillgänglighet i verken när vi tar det i drift.

” Det är inte tillräckligt att bara tro att det finns en möjlig väg och köra på den utan samtliga alternativ måste utredas även om vissa kan avfärdas snabbare än andra.”

Intervju

Fotograf: Almqvist/AB



Jan Moström
VD LKAB

Jan, du har en lång erfarenhet inom branschen. Vad tar du med dig från din tid på Boliden i ditt arbete som koncernchef för LKAB?

Jag tar med mig ett stort fokus på produktivitet och kostnadseffektivitet. Det var den profil som styrelsen för LKAB letade efter, nu när LKAB går från en tid med stark tillväxt till ett utmanande konjunkturläge.

Vad fick dig att tacka ja till befattningen på LKAB?

Jag har ju jobbat nära LKAB under många år. Genom Boliden har jag haft mycket interaktion med bolaget. Jag har mött stora utmaningar i min tidigare karriär och nu vill jag gärna använda den kompetensen för att jobba med och ta itu med de utmaningar LKAB möter.

Det har varit turbulent på råvarumarknaden i år med kraftigt fallande priser på järnmalm – hur har det påverkat LKAB som organisation?

Det är klart att vi är utsatta för ett högt tryck. LKAB har haft en lång period av hög lönsamhet. Med undantag för ett hack i kurvan under finanskrisen 2008-2009 har bolaget levt med extremt hög lönsamhet. Det är märkligt vad fort man vänjer sig vid goda resultat. Nu måste bolaget gå precis den motsatta vägen. Att lönsamheten sjunker innebär att vi måste ställa om till att vässa vår verksamhet, utveckla bolaget, och öka produktiviteten.

Hur gör ni för att hitta en balans mellan långsiktiga investeringar som krävs i gruvbranschen och behovet att visa positivt resultat?

Det där jobbar man ständigt med i den här branschen där leddiderna är så långa. Svårigheten är att inte enbart låta konjunkturläget avgöra när man har utrymme för investeringar. Vi vill bli mer oberoende av konjunkturen – och då är lönsamheten avgörande för att skapa handlingsfrihet.

På vilket sätt kommer organisationsförändringen att öka effektiviteten i verksamheten?

Det första vi gör, och det börjar gälla nu från nyåret, det är att ändra bolagsstrukturen så att vi får ett tydligare resultatansvar på våra enheter. Vi skapar nya resultatenheter. Tidigare redovisade hela järnmalmverksamheten som en enda enhet. Nu inför vi i stället tre divisioner: Gruvan och förädlingsverk i Kiruna blir Norra division. Gruvor och förädlingsverk i Malmberget och Svappavaara blir Södra. En tredje division skapas av LKAB Minerals och borrhuteföretaget LKAB Wassara.

Kommer ni att förändra produktionsmixen mellan sinter och pellets framåt?

Vi ska upp i volym när det gäller pellets. Mer lönsamhet där, det är den strategi vi följer. Volymen ökar upp mot 20 procent.

Vilka är de tre viktigaste åtgärderna ni måste genomföra under 2016 för att möta en förändrad omvärld?

Den viktigaste åtgärden är att vi producerar våra volymer som vi har i våra planer och är leveranssäkra. Det är nummer ett. Det uppenbara orosmolnet är att stålproduktionen inte dras ner i Kina, trots att Kinas egen förbrukning minskar. Vi följer självklart den kinesiska stålproduktionen. I USA diskuteras skyddstullar mot kinesiskt stål, som, om de införs, förstås påverkar oss negativt. Dessutom slutförs en rad stora gruvprojekt som ytterligare ökar utbudet. Stålmarknaden är inte i balans.

Hur påverkas LKAB av förändringar av regleringar? Tycker ni att det kräver mer möda och energi nu än under tidigare år att hantera till exempel miljötillstånd eller tillstånd för prospektering?

Vi accepterar att vi lever i en tillvaro med höga krav på hur vi arbetar, men vi skulle önska att processtiderna var kortare och dessutom mer förutsägbara hos till exempel Mark- och miljödomstolen. Det är ofta oklart hur långt före en verksamhet är tänkt att sätta igång som man måste vara ute med att söka tillstånd. Jag ser, tyvärr, definitivt inga förbättringar på den här punkten.

Vilka kommer vara de största skillnaderna som anställda kommer att märka i LKAB under 2016 med den nya ledningen?

Den stora förändringen är att vi ändrar bolagsstrukturen för att få till stånd ett mer delegerat och decentraliserat beslutsfattande. Vi går upp i pelletsvolym, och ökar än mer de närmaste åren. Vi kommer inte att lägga ner någon enhet. Jag kan inte svara på om personal får lämna. Det är något vi måste arbeta med hela tiden.

”Vi vill bli mer oberoende av konjunkturen – och då är lönsamheten avgörande för att skapa handlingsfrihet.”

Kontakt



Martin Gavelius

Executive Director, Advisory

+46 (0)709 29 35 29

martin.gavelius@se.pwc.com



Carl-Wilhelm Levert

Director, Advisory

+46 (0)709 29 31 40

carl.levert@se.pwc.com



Martin Johansson

Partner, Assurance

+ 46 (0) 709 29 36 72

martin.johansson@se.pwc.com

PwC Sverige är marknadsledande inom revision, redovisning, skatte- och affärsrådgivning med 3 600 medarbetare och verksamhet på 100 orter runt om i landet. Med erfarenhet och unik branschkunskap utvecklar vi värden för våra 60 000 kunder vilka utgörs av globala företag, svenska storföretag och organisationer, mindre och medelstora, främst lokala företag samt den offentliga sektorn.

PwC Sverige drivs som en självständig och oberoende juridisk enhet. Vi ingår i det globala nätverket PwC och delar våra kunskaper, erfarenheter och lösningar med 208 000 medarbetare i 157 länder för att utveckla nya perspektiv och praktiska råd.

www.pwc.se/metal-mining

