

MÖT #2-2022 SANDVIK

Fårbo Mekaniska är med
i partnerprogrammet
Lighthouse. sid 10

VÄGVISARE

FOKUS: Rörlighet skapar konkurrensfördelar

FRAMTIDEN TILLHÖR RUNDA VERKTYG Intervju: Kitty Yu

TILLVÄXTSTRATEGIN LEVERERAR Smart återvinning av borrhonor

FÖRVÄRV

USA. Sandvik har förvärvat två USA-baserade verktygsföretag, Balax och Peterson Tool Company, Inc. **SID 28**

ÅTERVINNING

ÖSTERRIKE. Återvinningsanläggningen Wolfram Bergbau und Hütten spelar en viktig roll i lösningen som tilldelades hållbarhetspriset till minne av Sigröd Göransson. **SID 12**

28

14

12

6

8

FOKUS

GLOBALT. I en värld av snabb förändring har det blivit än mer strategiskt viktigt att vara flexibel. **SID 14**

HÅLLBARHET

INDIEN. Sandvik har skrivit avtal om att leverera batteridrivna gruvutrustning till Hindustan Zinc. **SID 6**

TILLVÄXT

HONGKONG. Möt Kitty Yu, chef för Group Mergers & Acquisitions inom Sandvik. **SID 8**

INNEHÅLL #2-2022



Följ oss på sociala medier och läs mer på:
home.sandvik/stories



MÖT SANDVIK: Sandvik-koncernens tidning

ANSVARIG UTGIVARE: Jessica Alm

CHEFREDAKTÖR: Marita Sander **PRODUKTION:** Spoon Publishing AB

SKRIBENTER: Henrik Emilson, Susanna Lindgren, Jonas Rehnberg

TRYCK: Falk Graphic

TRYCKDATUM: November 2022

Publicerad på svenska och engelska i tryckt form samt på vår webbplats home.sandvik/se

E-POST: marita.sander@sandvik.com. Copyright © Sandvik-koncernen 2022.

Alla Sandvik-varumärken som nämns i tidningen ägs av Sandvik-koncernen.

FOTO: Maurizio Camagna, Henrik Hansson, Sandvik, Keith Suji

Sandvik hanterar personuppgifter i överensstämmelse med EU:s dataskyddslagstiftning.

Om du vill prenumerera, avsluta din prenumeration eller ändra adress, vänligen kontakta marita.sander@sandvik.com.

Om du har frågor om hur vi hanterar personuppgifter, besök www.home.sandvik/privacy eller kontakta oss på privacy@sandvik.com



FOKUS PÅ FLEXIBILITET

Sandvik agerar på en marknad där det blir allt viktigare med ett flexibelt, eller agilt, arbetssätt. Vi behöver vara effektiva i hur vi hanterar föränderliga omvärldsfaktorer, oavsett om de påverkar oss positivt eller innebär utmaningar. Det kan handla om snabbt stigande efterfrågan och kapacitetsökningar eller effekterna av en pandemi, inflation eller höga energipriser, som ställer krav på omställningar och nya lösningar.

”Flexibilitet genom affärscykeln” är ett av våra strategiska målområden som vi kontinuerligt arbetar med. Det handlar om att hela tiden aktivt arbeta med anpassningar, som förbättringar kring fasta och rörliga kostnader. Effektiva logistiklösningar och utlokaliserad produktion är exempel på åtgärder som bidrar till ökad flexibilitet vad gäller kostnader. Vi har även en stor fördel av att vara marknadsledande och erbjuda lösningar som kunderna

uppskattar och efterfrågar. Det hjälper oss att säkra en god lönsamhet över tid.

Men ett agilt arbetssätt innefattar inte bara kostnadseffektivitet. Det kan även handla om att vara snabbvärdig i arbetet med att utveckla nya produkter och lösningar som inte bara möter, utan även överträffar kundernas förväntningar. Den nya elektriska och automatiska borrhjulen på nästa uppslag är ett exempel på innovationskraft där vi driver tekniksiftet för framtidens gruvor.

I JUNI MEDDELADE vi att vi lägger ner verksamheten i Ryssland, efter att först ha pausat den i februari i samband med Rysslands invasion i Ukraina. Det är tråkigt med tanke på vår långa historik i landet och att det drabbat medarbetare, men det är ett självklart beslut givet omständigheterna.

Stefan Widing,
vd och koncernchef





FRAMTIDENS FORDON

I september presenterade Sandvik en helt automatiserad, AI-stödd (Artificial Intelligence) borrhigg för gruvdrift under jord (Automine® Concept Underground Drill) som internt går under namnet Amelia. Den batterielektriska riggen saknar förarhytt vilket skapar utrymme för att lagra vatten och batterier ombord. Allt Amelia behöver veta för att planera sitt arbete med hjälp av mjukvara för gruvutveckling är vilken ort som ska bearbetas och resten sker automatiskt. Ett AI-styrt system känner av när borrhjulan behöver bytas ut och ser till att det görs automatiskt. ■



SANDVIK-ANLÄGGNING PRISAD

Sandvik Coromant har belönats med 2022 IndustryWeek Best Plants Award för sin produktionsanläggning i Westminster i South Carolina. Utmärkelsen delas ut till amerikanska anläggningar som anses vara branschledande inom drift, kundservice och medarbetarnas engagemang. ■



En vibrerande sikt från SP Mining.

FÖRVARV AV SP MINING

Sandvik har tecknat avtal om att förvärva den gruvrelaterade verksamheten i Schenck Process Group (SP Mining), som är en global marknadsledare inom lösningar för sortering, matning

och siktmedia för gruvindustrin. SP Mining kompletterar Sandviks erbjudande och har en stark eftermarknadsaffär. Huvuddelen av produktion, forskning och utveckling finns i Australien. ■

REKORDORDER FÖR ELEKTRISKA FORDON

Sandvik har fått i uppdrag att leverera 20 batterielektriska truckar, lastare och borrar, samt service på plats till Foran Minings gruvprojekt McIlvenna Bay i Kanada, världens första koldioxidneutrala gruvutvecklingsprojekt inom koppar. Ordern är värd 330 miljoner SEK och är den största order på batterielektrisk utrustning Sandvik erhållit hittills.

Sandvik har även tecknat avtal med Hindustan Zinc om leverans av Indiens första batterielektriska fordonspark för gruvdrift under jord. Ordern omfattar en lastare, tre truckar och en borrhög som ska göra gruvan Sindesar Khurd koldioxidneutral. Sandvik tillhandahåller också batterier, laddningssystem och ett serviceteam. ■

Intresset för batterielektriska gruvfordon ökar.





Åke Östlund, Jan Engqvist, Carl-Johan Maderud och Anders Stenberg från Sandvik Coromant tilldelades 2022 års Wilhelm Haglund-medalj.

NÄR TVÅ BLIR EN

En kombination av två banbrytande teknologier har banat väg för nya produkter med överlägsna egenskaper. Teamet bakom det hela belönades med "Wilhelm Haglund-medaljen till årets produktutvecklare" 2022. Åke Östlund, Jan Engqvist, Anders Stenberg och Carl-Johan Maderud fick ta emot sina medaljer av vd Stefan Widing.

Deras lösning kombinerar en ny pulvermalningsteknologi för tillverkning av hårdmetallpulver med Inveio®, ett beläggningskoncept för utmärkt slitstyrka.

– Innovationen är ett resultat av teknisk utveckling, investeringar i produktionsteknologi och en kärna av medarbetare som jobbat tillsammans i nästan tio år, säger Åke Östlund. ■

NY CHEF FÖR SANDVIK MINING AND ROCK SOLUTIONS

Mats Eriksson är ny affärsområdeschef för Sandvik Mining and Rock Solutions och ny medlem i koncernledningen för Sandvik från och med den 1 oktober 2022. Han var tidigare chef för Load and Haul, en division inom Sandvik. ■



AKKURATE⁺ NYTT FÖRVÄRV INOM BATTERI- KOMPETENS

Sandvik har förvärvat finska Akkurate, ett ledande företag inom fjärrdiagnostik- och prognostikplattformar för batterier. Genom förvärvet stärker Sandvik sin ledande position och expertis inom elektrifiering och batterianalys. ■



Richard Harris

NY AFFÄRS- OMRÅDESCHEF

Richard Harris har utsetts till ny affärsområdeschef för Sandvik Rock Processing Solutions och är medlem i koncernledningen från och med den 1 oktober 2022. Han har arbetat på Sandvik sedan 2002 i olika ledande positioner och var tidigare chef för Walter, en division inom Sandvik. ■

KITTY YU:

SPINDELN I NÄTET

Sandvik har under senare år genomfört ett stort antal förvärv och fusioner. Som chef för Mergers and Acquisitions arbetar Kitty Yu med att stödja affärsområdena och säkra en framgångsrik transaktion.

Vad går ditt jobb ut på?

Det handlar i första hand om att jämka samman önskemålen från olika interna intressenter. Det innebär att koordinera och underlätta kommunikationen, samt att ta ägarskap för den övergripande transaktionsprocessen.

Koncernens M&A-avdelning ser också till att viktiga frågor och prioriterade områden kring förvärvet hanteras utan att Sandvik tappar fart. Målet är att bidra till välgrundade beslut och överbrygga eventuella hinder i beslutsprocessen.

Hur ser ditt team till att Sandvik genomför en affär och en framgångsrik fusion?

Vi bidrar med att strukturera transaktionen, utföra due diligence (en slags företagsbesiktning), förbereda integrationen och kommunicera med olika koncernfunktioner. När förvärvet (A som i Acquisition) är i hamn är det dags att genomföra fusionen (M som i Merger), vilket är minst lika viktigt.

Vi stödjer och underlättar hela processen med hjälp av checklistor i nära samarbete med det affärsområde där nyförvärvet ingår.

Hur tar ni tillvara och sprider lärdomar från tidigare transaktioner?

Vi fungerar som ett kunskapsnav för utbyte av

erfarenheter och lärdomar från tidigare förvärv, för att se till att kommande transaktioner genomförs ännu effektivare. Mitt team anordnar kunskapsutbytesforum och konferenser som syftar till att sprida best practice mellan affärsområden och koncernfunktioner.

Vilka är de viktigaste framgångsfaktorerna i ett lyckat förvärv?

Det är svårt att generalisera eftersom ingen transaktion är den andra lik. Vi står ofta inför oväntade vändningar som kräver flexibilitet för att hantera och komma fram till en lösning som tillfredsställer bägge sidor av förhandlingsbordet.

Det gäller att ha en robust planeringsprocess på plats och vara förberedd på oförutsedda händelser. Jag tror på checklistor för att bocka av viktiga aspekter.

Vad ser du som enskilt viktigast för en långsiktigt lyckosam fusion?

Vi lägger ner mycket möda på själva transaktionsfasen i ett förvärv, men vad som händer därefter är minst lika viktigt, om inte viktigare. För ett tidigare familjeägt företag, till exempel, innebär det ett stort steg att bli en del av en stor koncern. Det gäller att lyssna och fånga upp vad som är viktigt för att det förvärvade företaget ska kunna



fortsätta utvecklas och växa.

Vi säger ofta att vi köper ett visst företag, medan vi i själva verket förvärvar talangen bakom – de individer som byggt en framgångsrik verksamhet och inte deras maskiner och utrustning. Den mänskliga faktorn är lätt att tappa bort i en transaktionsprocess.

Därför menar jag att den allra viktigaste faktorn bakom en lyckosam sammanslagning är att identifiera humankapitalet i den förvärvade verksamheten, och att behålla och utveckla det under och efter fusionen.

FAKTA KITTY YU

Titel: Chef för Group M&A inom Sandvik.

Bor: I Hongkong men är på väg att flytta till Stockholm.

Utbildning: Juristexamen från University of Southern California Law School i Los Angeles.

Familj: Make (som är jurist), en sjuårig son, en tolvårig dotter och en katt.

FAKTA YLK

YLK Organization var en popduo från Hongkong som bestod av Kitty Yu och Chan Fai Young och verkade inom genren kantopop. Duon släppte två album: *YLK Organization* (1997) och *Happiness* (2000) och har fått ta emot utmärkelser i både Hongkong och Kanada.

Vad uppskattar du hos svenska arbetsgivare?

För mig handlar det främst om två saker: jag upplever att de litar på att man får jobbet gjort, samtidigt som de är väldigt engagerade och målstyrda. Det verkar vara inbäddat i den svenska företagskulturen. Och som heltidsarbetande mamma med två barn vet jag att min arbetsgivare har förståelse för livspusslet med att kombinera familj och karriär. Jag har jobbat mycket övertid i hela mitt liv, och tycker att svenska företag verkar bry sig mer om medarbetarnas välmående än många andra. De har respekt för att man har ett liv efter arbetstid. Svenska företag har helt enkelt förtroende för att medarbetarna har den självdisciplin som krävs för att få jobbet gjort.

I början av 2000-talet hade du en framgångsrik karriär i popduon YLK Organization, vad tar du med dig därifrån i din nya karriär?

Musik handlar om att nå ut till människor. Jag lärde mig att vara kreativ och ta en publik, och idag är jag lika bekväm med att presentera utmanande idéer i företagssammanhang. ■



Fårbo Mekaniska har nått högre nyttjandegrad av sina maskiner.

VÄGVISARNA

För att hjälpa tillverkningsindustrin möta en ny tids utmaningar har Sandvik skapat ett partnerprogram kallat Lighthouse. Det är ett digitalt initiativ som direkt involverar kunderna och stödjer deras strävan mot högre nyttjandegrad av sina maskiner med högre effektivitet som resultat.

SANDVIK HAR SKAPAT ett Lighthouse-program med syfte att hjälpa kunderna att koppla samman olika tekniker, exempelvis mätteknik, robotisering och digital verktygshantering. Ambitionen med partnerprogrammet är i ett första skede att erbjuda lösningar som är lätta att lära sig och att använda. Målet är att lösningarna ska vara mer automatiserade och mer integrerade än tidigare, samt förpackade i

moduler som går att kombinera, och är kompatibla med, olika industriella miljöer.

SANDVIK HAR ambitionen att verka i ett öppet ekosystem där produkterna interagerar bra med kompletterande lösningar inom industrin så att alla delar samverkar. Det är vad som menas med en lighthouse-fabrik och så här långt har programmet resulterat i förbättrad



Fredrik Svensson, vänster, affärsutvecklare på Sandvik och Mikael Wetterskog, vd Fårbo Mekaniska.

effektivitet, förbättrad kvalitet och minskade kassationer hos kunderna.

– För oss är det här en resa där vi sätter kunderna främst genom att inspirera dem till innovation, möta behov och hjälpa dem möta nya utmaningar. Sandvik bidrar till att minska eventuella kunskapsluckor, säger Fredrik Svensson, affärsutvecklare Sandvik.

HÖGST UPP PÅ agendan står minskade kostnader och sänkt tidsåtgång, samt förbättrad effektivitet i produktion och användning av utrustning med hjälp av bättre styrning från verkstadsgolvet.

– Med hjälp av engagemang, experiment och analys lär vi oss av och inspirerar varandra under resan framåt, konstaterar Fredrik Svensson.

Gemensamma ansträngningar och ständiga förbättringar skapar medvetande om framtida tillverkningssteknologier.

Fårbo Mekaniska är en mekanisk verkstad som fokuserar på att producera produkter i hög volym.

Fårbo Mekaniska är också en Lighthouse-partner till Sandvik.

– För oss är det viktigt att identifiera alla parametrar för maskininställningen och ställa in dem för att exakt möta kundens specifikationer, eftersom vi kör stora volymer dygnet runt och i flera dedikerade enheter, berättar vd Mikael Wetterskog.

Samarbetsandan bakom Lighthouse-programmet gynnar både partnern och Sandvik. Partnerföretagen får tillgång till fortlöpande kompetensutveckling och lösningar som är anpassade för just deras behov. Deras medarbetare kan själva se kraften i digitaliseringen och testa olika integrerade lösningar för ett mer automatiserat tillverkningsflöde.

Betydelsefulla fördelar är bland annat att utöka maskinernas nyttjandegrad, förbättrad kvalitet på tillverkade komponenter, att eventuella problem går snabbt att lösa och att maskinoperatörernas bördor minskar som resultat av automationen. ■

LIGHTHOUSE-PROGRAMMETS FÖRDELAR

För Sandvik innebär partnerskapet att man får tillgång till värdefull återkoppling direkt från verklig produktionsmiljö, samt fördjupade insikter i användarnas behov och utmaningar. Lighthouse-kundernas respons på en viss lösning är en bra indikator på hur väl den kommer att tas emot på marknaden. På så sätt kan Sandvik identifiera förbättringar i sina lösningar, samt också identifiera nya områden för nyutveckling eller integration av befintliga lösningar för att skapa ett ännu större kundvärde.



Efter att stiften av volfram har avlägsnats transporteras de till återvinningsanläggningen Wolfram Bergbau und Hütten i Österrike.

BORRKRONOR SPARAR KRONOR

En unik cirkulär lösning som omvandlar avfall till nya produkter skapar nya jobb och minskar riskerna i leveranskedjan belönades med hållbarhetspriset till minne av Sigrid Göransson 2022.

MODERNA BORRKRONOR är tillverkade av stål med stift av volframkarbid. När borrar är utslitna finns det fortfarande mycket volframkarbid kvar i borrar. Materialet är svårt att återvinna och borrar brukar sluta som avfall hos kunden.

I ett samarbete mellan Sandvik Mining and Rock Solutions och Sandvik Machining Solutions utvecklade ett team en

säker och kostnadseffektiv process för att separera stiften från borrar. Teamet bestod av Petter Nilsen, Dean Kangleas, Gary Tully, Annegret Bicherl och Thomas Zimmerl och lösningen belönades med det hållbarhetspris till minne av Sigrid Göransson som Sandvik instiftat.

– Att separera volframkarbiden från borrar och därefter frakta materialet till vår

Återvinningsanläggning visade sig vara en effektiv metod, säger Gary Tully, Supply Chain Director på Wolfram.

Petter Nilsen, Global Carbide Buy-Back-Program Manager vid Sandvik Rock Tools, kom på en idé för att separera borrhornorna.

– Vi utvecklade en process för att utvinna volframkarbidstiften ur borren med hjälp av en uppvärmningsprocess, där vibrationerna gör att volframinsatserna faller ut.

Sandvik köper tillbaka de använda borrhorna från kunderna. Stiften separeras och transporteras till företags återvinningsanläggning Wolfram Bergbau und Hütten. Där bearbetas stiften med en metod utvecklad av Wolfram.

DET ÅTERVUNNA materialet är så gott som nytt och kan återanvändas fullt ut i många

produkter för bergborring.

Fördelarna är många: kunderna får betalt för sina använda borrar och behovet av jungfruligt material minskar. Volframkarbidstiften väger en bråkdel av vad hela borren gör, vilket minskar transporter och CO₂-utsläpp. Separationsprocessen sker lokalt, vilket skapar nya arbetstillfällen. Det cirkulära materialflödet är positivt för miljön och minskar affärsrisken för externa beroenden i leverantörskedjan.

– En säker och effektiv cirkulär lösning ökar möjligheten att ta ansvar för våra använda produkter och uppnå full spår-

barhet. Vi stöttar våra kunders hållbarhetsarbete och skapar lokala jobb, säger Petter Nilsen.

– Nu har vi ett materialflöde som går att återvinna fullt ut och en tjänst som kunderna sätter värde på. Det handlar om att vara så effektiv som möjligt, konstaterar Gary Tully. ■



Se filmen om lösningen genom att scanna koden.

SANDVIKS HÅLLBARHETSPRIS TILL MINNE AV SIGRID GÖRANSSON

Sigrid Göransson var barnbarn till Sandviks grundare Göran Fredrik Göransson och dotter till Anders Henrik Göransson, vd för Sandvik. Sigrid fick företaget att fokusera på socialt ansvar och

förbättrade arbetsvillkor i en tid då det var sällsynt.

I Sigrid Göranssons namn har Sandvik lanserat ett årligt hållbarhetspris för att hylla de bästa innovationerna inom företaget.



Läs mer om Sigrid Göranssonspriset.



FLEXIBILITET SKAPAR KONKURRENSFÖRDEL

Pandemin bidrog till ett ökat fokus på flexibilitet i affärsvärlden och visade att anpassningsbara företag är de som bäst klarar upp- och nedgångar. Att vara flexibel över en konjunkturcykel är en hörnsten i Sandviks strategi.





I SITT EPOKGÖRANDE verk *Om arternas uppkomst* konstaterade Charles Darwin att det inte är de starkaste eller mest intelligenta arterna som överlever – utan de som är bäst på att anpassa sig till förändringar. I dagens turbulenta värld är det just förmågan till förändring som är nyckeln till varför vissa företag lyckas bättre i en tid av stora utmaningar.

Stigande inflation, recessionshot och geopolitisk oro skapar sammantaget en besvärlig miljö för världens företag. Att vara flexibel, eller agil, har blivit avgörande, inte bara för att kunna hantera snabba konjunktursvängningar utan även för att kunna möta oförutsedda händelser som de marknadsstörningar och försörjningssvårigheter som uppstod under Covid-pandemin.

“Pandemin bidrog till en ny syn på flexibilitet i näringslivet. Att vara anpassningsbar, snabbfotad och framsynt handlar om mer än att stärka konkurrenskraften. Flexibilitet är även kopplat till motståndskraft inför omfattande externa störningar” noterar affärstidningen *Forbes*.

I syfte att stärka förmågan att förutse och

anpassa sig till nya utmaningar och möjligheter använder allt fler företag digitala lösningar som låter medarbetarna samarbeta och jobba digitalt. *Forbes* pekar på att flexibilitet handlar om förmågan att övervinna plötsliga utmaningar som pandemier, klimatförändringar och leveransstörningar. Enligt tidningen är det helt enkelt ett måste för att överleva och blomstra. De företag som lyckas kommer ut starkare och smartare efter krisen.

ATT VARA AGIL innebär olika saker för olika företag men ökad flexibilitet medför generellt fördelar för hela organisationen. Den snabbt ökande digitaliseringen är på många sätt en kraftfull möjliggörare. *IndustryWeek Magazine* ser flexibilitet som dagens enskilt viktigaste konkurrensfaktor och skriver att dagens företag måste vara inställda på blixtsnabb anpassning inom praktiskt taget alla områden – produktportfölj, volymer, bemanning, geografisk placering, hur leverantörskedjorna ser ut, kostnadsstrukturen och mycket mer. För att lyckas med detta krävs

”Många konstruktörer har satsat på nya digitala plattformar och vidareutvecklat processerna för produktutveckling.”

teknologi och processer för att samarbeta och pröva nya grepp i realtid.

Inom tillverkningsindustrin har Industry 4.0 utgjort en viktig katalysator för ökad flexibilitet. Verkstadsföretag av alla storlekar tar tillvara kraften i den digitala omvandlingen för att bli mer agila och kunna anpassa sig till medarbetare som anammat hybridarbete under pandemin.

IndustryWeek lyfter fram Dixie Iron Works, en tillverkare av utrustning för processtyrning, som ett exempel på ett företag som satsat på nya digitala plattformar och vidareutvecklat processerna. De försåg sina konstruktörer med en 3D-printer på hemmakontoret. Med hjälp av mjukvara för digitalt samarbete kring design och produktutveckling kunde teamet snabbt utbyta idéer och skriva ut objekt därhemma, vilket i förlängningen innebar att nya produkter nådde marknaden mycket snabbare.

STORFÖRETAG SOM Tesla har introducerat en ny form av inbäddad programvara som gjort det möjligt att snabbt hitta alternativa leverantörer av microchip, en bristvara idag.

Strävan efter att ständigt bli mer flexibel är inget nytt för näringslivet, men pandemin gjorde förmågan till snabb och kostnadseffektiv anpassning och omställning till en affärskritisk faktor, skriver analysfirman Capgemini i sin rapport från 2022, *Business Agility – how it’s not yet another buzzword*. I studien varnas för att det stora flertalet företag fortfarande har långt kvar.

”Innan pandemin genomförde vi en analys av företagets mognad i fråga om agil omvandling och konstaterade ett tydligt behov av att skynda på omställningen. Bara drygt 20 procent av de tillfrågade företagen ansåg sig ha infört ett agilt arbetssätt i hela organisationen. De som inte tar den agila omställningen på allvar kommer sannolikt att hamna under ökad press.”

Den agila organisationen är inte ett slutmål, det handlar snarare om ett pågående åtagande att snabbare leverera värde till kunden och bli bättre på att hantera förändringar, menar Capgemini som skriver att det inte finns en enskild modell för agil omvandling som passar alla, och inget standardiserat ramverk att hålla sig till. En betydligt mer flexibel approach är därför nödvändig. ■

Sandvik har haft flexibilitet på den strategiska agendan långt innan det blev ett modeord. Läs mer om hur och varför på nästa sida.



FLEXIBILITET GER MOTSTÅNDSKRAFT

Förmågan att parera konjunktursvängningar är avgörande för ett företags tillväxt och lönsamhet.

ATT VARA FLEXIBEL eller agil, över en konjunkturcykel är en hörnsten i "Make the Shift"-strategin Sandvik arbetar efter. I en snabbt föränderlig omvärld har flexibilitet blivit allt viktigare, säger Cecilia Felton, CFO för Sandvik:

– Vårt mål är att nå en uthållig och stabil vinstmarginal. För att nå det målet krävs att vår affärsmodell och vår organisation är flexibla nog att kunna hantera skiftande marknadsförutsättningar.

Vad innebär det att vara agil över en konjunkturcykel? För Sandvik handlar det om att utveckla en flexibilitet som gör att företaget kan hantera såväl upp- som nedgångar i omvärlden. Det mått som används för att avgöra hur väl företaget lyckas är vinstmarginalen. I maj 2022 uppdaterades målet till att Sandvik ska uppnå en EBITA-marginal på mellan 20 och 22 procent över en konjunkturcykel. Tidigare var målet att EBIT-marginalen inte skulle understiga 16 procent. Cecilia Felton förklarar varför man valt ett nytt nyckeltal uttryckt som ett intervall:

– EBITA-spannet ska ses som en fingervisning för i vilket läge vi behöver genomföra justeringar i verksamheten, snarare än en indikation på vad som är en långsiktigt uthållig vinstmarginal. Om EBITA-marginalen för ett kvartal hamnar under 20 procent genomför vi åtgärder för att höja den, medan vi andra kvartal kanske hamnar över 22 procent. Den nivån är dock troligen svårt för oss att upprätthålla över en längre tid på de marknader där vi är verksamma.

Sandvik har uppvisat god flexibilitet under en längre tid. Vad är hemligheten? Cecilia Felton pekar

på tre faktorer: En decentraliserad organisation gör att Sandvik tidigt kan fånga upp och agera på signaler från marknaden. Företaget tillämpar också ett väl fungerande system för prestationsbedömning som i sin tur skapar ordning i finanserna. Genomarbetade beredskapsplaner finns till hands för att sättas i verket om marknaden vänder ner.

– Ett sätt att bygga in en större flexibilitet har varit att öka andelen rörliga kostnader genom att exempelvis använda oss av extern bemanning och satellitproduktion. Men flexibilitet handlar inte bara om kostnadskontroll. Det är också viktigt att säkra en stabil intjäning genom att sälja mer produkter och tjänster som generar återkommande intäktsströmmar. Dit hör eftermarknadstjänster och löpande kontrakt för mjukvara och digitala tjänster.

UNDER COVID-PANDEMIN handlade agilitet om att vara flexibel i fråga om produktion och logistik för att hålla igång verksamheten, restriktioner och nedstängningar till trots. I tider av hög inflation, som nu, innebär flexibilitet att arbeta aktivt med prissättningsfrågor.

– Flexibilitet är viktigt i alla faser av en konjunkturcykel och vi måste kunna hantera såväl upp- som nedgångar på bästa möjliga sätt. Att öka produktionskapaciteten kräver till exempel smarta beslut om hur, när och var kapaciteten ska förstärkas, säger Cecilia Felton.

Sandvik har ett unikt erbjudande som omfattar både hårdvara, som gruvutrustning och verktyg

Det är viktigt att vara agil genom hela konjunkturcykeln för att kunna hantera både upp- och nedgångar.



för metallbearbetning, och mjukvarulösningar, exempelvis för gruvplanering och verktygsförsörjning. Det är en kombination som gör Sandvik till ett attraktivt val i både upp- och nedgångar. Merparten av verksamheten sker dock på områden som är känsliga för konjunktursvängningar, vilket gör flexibilitet till en nyckelförmåga.

– Gruvindustrin är ett exempel på en bransch som påverkas i ett tidigt skede av en ekonomisk tillbakagång, säger Mats Eriksson, tidigare chef för divisionen Load and Haul men sedan 1 oktober chef för affärsområde Sandvik Mining and Rock Solutions. Då måste gruvoperatörerna snabbt anpassa sig till den nya situationen. Omvänt gäller att det ofta uppstår en brist på råvaror i tider av snabb ekonomisk tillväxt.

LOAD AND HAUL motverkar sårbarheten för konjunktursvängningar genom en rad åtgärder.

– Att bygga en verksamhet som är både agil och flexibel är en hörnsten i det arbetet, säger Mats Eriksson. När vi till exempel förstärker kapaciteten ser vi till att även ta in kontraktstillverkare och andra externa parter i mixen. Vi har definierat vilken kärnkompetens vi behöver äga själva och vad vi kan överlåta åt andra.

En rad områden, från produktutveckling till målning av gruvmaskiner och fabrikslogistik, kan hanteras av externa entreprenörer. Genom att fokusera på minimibehoven och inte planera för maxkapac-

itet byggs en optimalt smidig organisation.

– I sämre tider handlar det om att fråga sig vad som är den absolut lägsta kapaciteten vi behöver för att hålla kunderna på gott humör och undvika att marginalen pressas.

ANDRA VÅGAR FÖR att bygga en flexibel verksamhet handlar om att identifiera alternativa leverantörskedjor. I tider av oro blir leveransstörningar och komponentbrist vanligare och för att förbli flexibel måste man ha alternativ att falla tillbaka på.

– Just nu ser vi ett skifte mot ökad regionalisering av industriell verksamhet och vi behöver fortlöpande utvärdera vad det innebär för Sandvik framöver.

Att förutspå framtiden är en högst osäker vetenskap, men Sandvik tillämpar beredskapsplanering för att förbli agil och vara redo för alla tänkbara scenarier.

– Vi tittar på olika scenarier både på koncern- och divisionsnivå. Även om konjunkturutsikterna just nu förefaller dystra gäller det att komma ihåg att varje nedgång även föder nya möjligheter – det är bara lite svårare att upptäcka dem, säger Cecilia Felton. ■

EBIT

Rörelseresultat före räntor och skatt (EBIT) används för att analysera ett företags prestationer i kärnverksamheten, utan skatteutgifter och kostnaden av kapitalstrukturen som påverkar vinsten.

EBITA

Rörelseresultat före räntor, skatt, och goodwill-avskrivningar (EBITA) är ytterligare en indikator som mäter ett företags ekonomiska prestationer, rörelsemarginal och lönsamhet. Till skillnad från EBIT så tar man här med avskrivningskostnader (goodwill) i beräkningen innan man räknar ut den operativa lönsamheten.

TILLVÄXTSTRATEGIN LEVERERAR

Sandvik har en ambitiös tillväxtagenda som avspeglas i en period av stark tillväxt, både organisk och genom förvärv inom strategiska områden. Tidigare i år höjdes ribban ytterligare genom att tillväxtmålet skruvades upp till 7 procent över en konjunkturcykel.

SANDVIK HAR LEVERERAT på sin tillväxtstrategi under senare år. De 14 bolag som förvärvades under 2021 ökade omsättningen med 10 miljarder SEK och i oktober 2022 hade Sandvik förvärvat ytterligare sju bolag.

– Vi har genomfört ett antal handplockade strategiska förvärv som ska stärka vår kärnaffär eller utvidga vårt erbjudande i angränsande värdekedjor på ett sätt som stärker verksamheten i sin helhet, säger Stefan Widing, vd och koncernchef.

Verktyg för industrin hör till kärnaffären och målet är att bli marknadsledare inom runda verktyg. Det är ett snabbväxande segment där efterfrågan drivs av omställningen mot lättare material och högre krav på precisionsverktyg. Förvärven av amerikanska GWS Tool Group, två tredjedelar av Chuzhou Yongpu Carbide Tools i Kina, samt polska Fanar har sammantaget stärkt marknadsnärvaron för runda verktyg på viktiga marknader. De följdes av förvärven av Frezite, Sphinx Tools och Preziss under 2022. Inom loppet av några år har försäljningen av runda verktyg vuxit med 2 miljarder SEK.

Sandvik har som ambition att driva på den digitala omvandlingen och utvidga sitt digitala erbjudande. År 2021 uppgick

företagets försäljning av mjukvara och digitala lösningar till 3,3 miljarder SEK på årsbasis, en ökning från 1 miljard SEK från året innan. Målet för 2025 är att koncernens totala försäljning av digitala lösningar ska nå 6,5 miljarder SEK.

SANDVIK HAR GENOMFÖRT ett antal förvärv kopplade till programvara för tillverkningsindustrin. Syftet är att kunna erbjuda en komplett värdekedja som innefattar alla faser – från konstruktion och maskinbearbetning till analys och kvalitetskontroll. Förvärven av USA-baserade CNC Software och Cambrio samt ICAM Technologies Corporation i Kanada ger Sandvik en ledande position globalt inom datorstödd tillverkning, CAM. CNC Software är företaget bakom det mest använda varumärket inom CAM i industrin, Mastercam®. Uppköpen av amerikanska DWFritz Automation and Dimensional Control Systems gör att Sandvik kan erbjuda sina kunder kompletta lösningar inom metrologi (mätteknik) för att minska kostnaderna och förbättra kvaliteten.

– Sandvik har en unik möjlighet att positionera sig inom programvara och digitala lösningar inom de branscher där vi verkar. Vi kan dra nytta av vår världsledan-

de ställning inom hårdvara för att sälja mer mjukvara än den skulle göra på egen hand. Våra kombinerade digitala lösningar och vår mjukvara kan i sin tur bidra till att öka efterfrågan på vår hårdvara eftersom valet av verktyg och maskiner ofta sker i början av värdekedjan, säger Stefan Widing.

FÖRVÄRVEN AV DSI Underground och Deswik är andra exempel på hur Sandvik växer över hela värdekedjan. Deswik är marknadsledande inom digital gruvplanering, ett område där Sandvik tidigare inte haft närvaro. DSI Underground är en världsledande tillverkare av markstöd för gruvdrift under jord och försäljningen vänder sig till 100 procent till eftermarknaden. I maj meddelade Sandvik att man har för avsikt att förvärva den gruvrelaterade verksamheten i Schenk Process Group, en marknadsledande leverantör av lösningar för sortering, matning och siktmedia för gruvindustrin.

– Det här är en stor milstolpe för oss. Schenk Process Mining omsätter 2 miljarder SEK, varav 70 procent avser eftermarknadstjänster, vilket kraftigt stärker vår eftermarknadsaffär inom krossning och sortering.

Förvärvet av Akkurate är visserligen en mindre affär, men av stor strategisk betydelse i och med företaget tillför kompetens inom fjärrdiagnostik- och prognostikplattformar för batterier.

Sandvik har för avsikt att fortsätta leverera på sin tillväxtstrategi. I maj höjde företaget sitt tillväxtmål från 5 procent till 7 procent över en konjunkturcykel. Tillväxten ska delvis ske via nyförvärv, men organisk tillväxt är lika viktigt. Sandvik investerar varje år motsvarande 4 procent av sin omsättning i FoU och man har en stark och innovativ produktportfölj. Att vara



DSI Underground är ett av de största förvärv Sandvik genomfört.

marknadsledande är avgörande för att kunna påverka prissättning och marknadsandelar, särskilt i en turbulent omvärld.

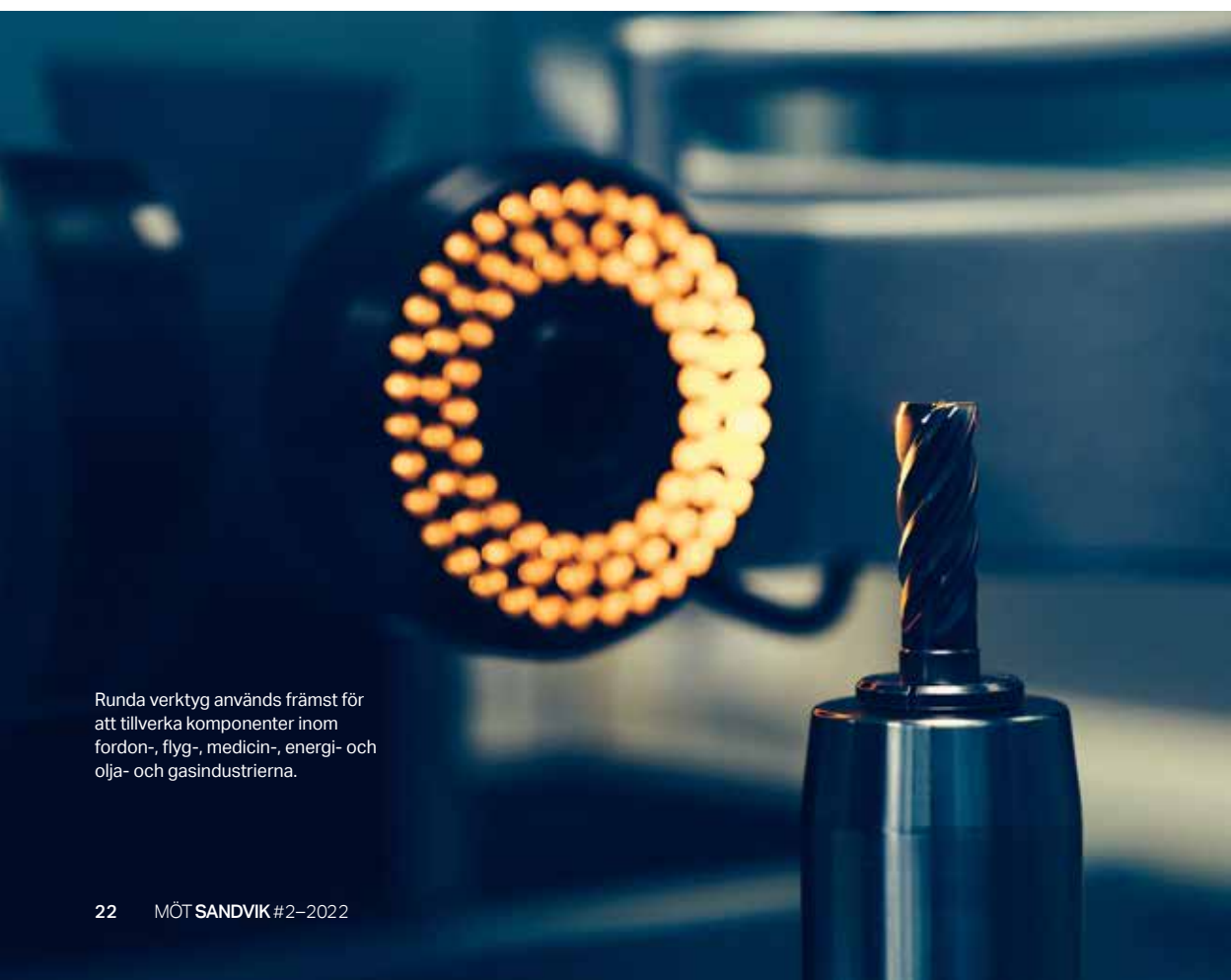
– Vi levererar på vår strategi för ökad tillväxt och har höjt ambitionsnivån till 7 procent. Vi fortsätter att utvecklas och har en stark plattform att bygga vidare på. ■

NYA FINANSIELLA MÅL

I samband med en kapitalmarknadsdag i Stockholm i maj offentliggjorde Sandvik nya finansiella mål. Förutom en höjning av målet för tillväxt från 5 till 7 procent uppdaterades marginalmålet. Det nya målet innebär att EBITA-marginalen ska vara mellan 20 och 22 procent sett över en konjunkturcykel, vilket kan jämföras med det tidigare målet att uppnå en EBIT-marginal om minst 16 procent. Bytet av marginalmått från EBIT till EBITA kommer att bättre spegla hur verksamheten presterar, särskilt i tider av många förvärv.

FRAMTIDEN ÄR RUND

Utvecklingen inom maskinbearbetning, materialteknologi och nya behov inom industrin har gjort runda verktyg alltmer attraktiva för metallbearbetning. Sandvik har tillverkat runda verktyg i årtionden och är väl positionerat för att dra fördel av den växande marknaden genom att förse kunderna med verktyg som verkligen levererar.



Runda verktyg används främst för att tillverka komponenter inom fordon-, flyg-, medicin-, energi- och olja- och gasindustrierna.



Runda verktyg kan delas in i tre huvudgrupper: borrar, pinnfräsning och gängskärning.

SANDVIK PRODUCERAR tusentals runda verktyg i olika storlekar för industriell användning. Runda verktyg kan delas in i tre huvudgrupper beroende på ändamål: borrar, pinnfräsning och gängskärning. Verktygen används främst för att tillverka komponenter inom fordonsindustrin, luftfart, medicinteknik, kraftgenerering, verkstadsindustrin samt olje- och gasssektorn.

Runda verktyg framställs av solida stänger som bearbetas till en produkt som kan användas för att borra hål eller till en gängad bult som sammanfogar komponenter. Tekniken som används vid tillverkningen av verktygen är densamma som för vändbara verktyg, det vill säga små skär med en skärande kant som används i fräsmaskiner. Vändbara verktyg har traditionellt utgjort en större marknad för Sandvik, men runda verktyg är ett område som växer snabbt.

Anders Fältenhag är Business Development Manager på Sandvik Machining So-



Anders Fältenhag

lutions. Tillsammans med de olika divisionerna utvecklar han produktstrategier för runda och vändbara verktyg.

– Marknaden för runda verktyg växer

nu snabbare än marknaden för vändbara verktyg, till följd av ett antal trender.

En av trenderna har att göra med materialteknologi.

– Idag har vi möjlighet att tillverka mer motståndskraftiga runda verktyg i hårdmetall, vilket gör dem mycket produktivare och

därmed intressantare för användarna.

EN ANNAN DRIVKRAFT är kopplad till komponenternas storlek.

– Komponenterna som används i en rad tillämpningar, däribland eldrivna motorer, blir allt mindre. Då kan man inte alltid använda vändbara verktyg. Det går inte att konstruera en vändbar borrar som är tre millimeter i diameter. För det behövs ett runt verktyg,





Sandvik producerar tusentals runda verktyg i olika storlekar.

Det allra minsta runda verktyg som Sandvik tillverkar har en diameter på en bråkdel millimeter. Dessa verktyg kallas mikroverktyg och används bland annat för tillverkning av klockor och kretskort, vilket är ett stort område inom dagens tillverkningsindustri och som kräver många extremt små hål.

EN ANNAN TREND som driver efterfrågan på små runda verktyg är den ökade användningen av 3D-printning.

– Vid traditionell tillverkning utgår man från ett stort stycke råmaterial som bearbetas och reduceras för att skapa en viss komponent. Med additiv tillverkning startar man med en del som har praktiskt taget den dimension som önskas. Då handlar det mer om efterbearbetning och då är runda verktyg ofta idealiska.

Förutom storlek och tillämpningsområ-

den finns det många andra likheter mellan runda och vändbara verktyg. Råmaterial och produktionsmetoder är desamma och de används av samma kunder.

– Inom vissa segment ser vi att runda verktyg dominerar allt mer. Medicinska och dentala tillämpningar är några användningsområden med många små komponenter. Den ökade användningen av CAM-programmering driver också utvecklingen mot att använda solida pinnfräsar, vilket möjliggör användning av ett enda verktyg för flera olika moment, däribland grovbearbetning och efterbehandling.

Sandvik är gärna med och drar fördel av den snabbt växande marknaden för runda verktyg, menar Anders Fältenhag:

– Idag är vi världens tredje största leverantör av runda verktyg och vi siktar på att bli nummer ett. ■

HÅLLBARHET GER BÄTTRE VILLKOR

Hållbarhetsarbetet spelade en viktig roll när Sandvik förnyade en företagskredit. Räntan är kopplad till hur väl Sandvik uppfyller sina mål att halvera koldioxidutsläppen och öka återvinningen.

I JUNI 2022 förnyade och utökade Sandvik sin revolverande, eller rullande, kreditfacilitet från 9 miljarder SEK till 11 miljarder SEK. Räntemarginalen på den femåriga krediten är kopplad till hur väl Sandvik uppfyller sina hållbarhetsmål.

– Det här visar att finansmarknaden har förtroende för vårt hållbarhetsarbete, säger Mats W Lundberg, hållbarhetschef på Sandvik.

Kreditfaciliteten ska användas till allmänna koncernändamål och ersätter en tidigare facilitet som tecknades 2016.

– Vi bjöd in totalt 14 banker att delta och samtliga tackade ja, säger Ola Svensson, Corporate Finance Manager på Sandvik.

Det som skiljer den nya krediten från den tidigare är att den är direkt kopplad till företagets hållbarhetsmål för 2030.

– Bankerna vill försäkra sig om att deras utlåning går till hållbara verksamheter. I det sammanhanget är det en styrka för oss att vi har ambitiösa och kvantifierade hållbarhetsmål, säger Ola Svensson.

DEN NYA kreditfaciliteten är tydligt länkad till hållbarhetsmålen för 2030: att halvera koldioxidutsläppen med 50 procent, samt öka andelen avfall som kan återanvändas eller återvinnas till 90 procent. Säkerhetsmålen har Sandvik arbetat med under



Mats W. Lundberg, Hållbarhetschef på Sandvik.

ett stort antal år och de ingår inte avtalet eftersom det finns mer att göra inom klimat och cirkularitet. Nyckeltalen är satta i linje med dessa mål och räntemarginalen för krediten påverkas positivt eller negativt beroende på om nyckeltalen uppnås eller inte.

– Överenskommelsen visar tydligt länken mellan hållbarhet och finansiella resultat och sätter press på oss att verkligen leverera på våra hållbarhetsmål, säger Mats W Lundberg.

Sandvik har åtagit sig att sätta mål i enlighet med "Science Based Targets initiative", vilket innebär att företagets klimatmål valideras av en oberoende granskare. När det är klart kommer nyckeltalen som är kopplade till kreditfaciliteten att uppdateras. ■



Den 31 augusti listades Alleima på Stockholmsbörsen. Vd Göran Björkman slog i klockan under ceremonin.

EN STJÄRNA FÖDS

Sandvik Materials Technology har börsnoterats som det fristående bolaget Alleima. Ett antal megatrender samverkar till en gynnsam position på marknaden för det nya bolaget.

DEN 31 AUGUSTI gjorde Sandvik Materials Technology debut på Stockholmsbörsen som det fristående bolaget Alleima. Namnet är en kombination av orden "alloy" (legering) och "materials" – två områden där Alleima är starkt.

– Alleima har nu börsnoterats och det är med stor energi och förväntan inför framtiden som Sandvik och Alleima fortsätter som två oberoende, världsledande bolag.

Vi kommer alltid att värna vår gemensamma historia och alla de fantastiska saker vi har åstadkommit tillsammans, och jag är övertygad om att vi nu kommer att skapa ännu mer långsiktigt värde som separata bolag, säger Stefan Widing, vd och koncernchef för Sandvik.

För det framtida Sandvik möjliggör förändringen ett starkare fokus på lönsam tillväxt inom de kvarvarande områdena,

”Det ökade fokuset på Alleima och Sandvik har potential att förbättra det långsiktiga värdet för aktieägare i båda företagen.”

lösningar för gruv- och bergbrytning, krossning och sortering, metallbearbetning och digital tillverkning.

– Det ökade fokuset på Alleima respektive Sandvik har potential att förbättra det långsiktiga värdet för aktieägare i båda företagen, säger Louise Tjeder, chef för investerarelationer vid Sandvik.

AVKNOPPNINGEN från Sandvik förväntas ge Alleima ett tydligare mandat att leverera på sin strategi att driva tillväxt, materialinnovation, operationell och affärs-mässig högklassighet och drivkraft för hållbarhet. Som fristående noterat bolag kan Alleima ytterligare stärka sin position som världsledande tillverkare av avancerat rostfritt stål, speciallegeringar och industriell uppvärmning för de mest krävande branscherna.

– Ståltillverkning och produktutveckling med hjälp av djupa kunskaper inom metallurgi och en fullt ut integrerad värdekedja har utgjort basen för Alleimas framgångar i över 100 år. Det är en unik kombination som aldrig har varit så eftersökt som idag, säger Göran Björkman, vd och koncernchef för Alleima:

– Vi ska driva utvecklingen inom industrin genom vår expertis inom materialteknologi som möjliggör effektivare, lönsammare och hållbarare tillverkning, produkter och tillämpningar för våra kunder.

Flera globala trender skapar gynnsamma förutsättningar för att Alleima ska kunna fortsätta växa. Omställningen till ett



Verksamheten är i full gång på Alleima.

klimatneutralt samhälle kräver till exempel en fortsatt satsning på förnybar energi och ickefossila bränslen för transportsektorn, liksom en övergång från kolbaserad energi till elektricitet inom tillverkningsindustrin.

Den som var registrerad som aktieägare i Sandvik på avstämningsdagen för utdelningen hade rätt att utan ersättning erhålla en aktie i Alleima för varje fem aktier som innehas i Sandvik. Utdelningen av aktier i Alleima förväntas uppfylla kraven i de så kallade Lex Asea-reglerna och kommer således inte att föranleda någon omedelbar beskattning av ägare med skatterättslig hemvist i Sverige. ■

FÖRVÄRV INOM VERKTYG

Sandvik har på senare tid genomfört en rad förvärv:

Sphinx Tools Ltd.: En schweizisk tillverkare av solida precisionsverktyg och kirurgiska skärverktyg.

- Köpet av Sphinx Tools ger oss möjlighet att ta en ledande global position inom mikroverktyg, säger Nadine Crauwels, chef för Sandvik Machining Solutions.

Frezite: Ett portugisiskt företag som tillverkar framför allt specialanpassade polykristallina diamanterverktyg för metall- och träapplikationer inom fordons-, verkstads- och flygsegmenten.

Preziss: En spansk leverantör av skärverktyg och lösningar för högprecisionsboring, brotschning, fräsning och verktygssystem.

Balax: Ett amerikanskt företag som tillverkar gängtappar i hårdmetall och snabbstål.

Peterson Tool Company, Inc.: USA-baserad leverantör av maskinspecifika skräddarsydda vändskärlösningar. ■



3,6

miljoner Kr

Ett team från Sandvik Mining and Rock Solutions har i samarbete med Boliden och KTH tilldelats medel från Vinnova för att utveckla borrkronor som inte innehåller kobolt.

UTFASNING I RYSSLAND

Sandvik pausade affärsverksamheten i Ryssland den 28 februari till följd av kriget i Ukraina. Företaget har därefter kontinuerligt utvärderat situationen och har nu beslutat att stänga verksamheten i Ryssland. Till följd av detta kommer bolagets resultat att belastas med en extraordinär kostnad på omkring 1 miljard SEK för det andra kvartalet 2022. År 2021 stod ryska kunder för ungefär 3,6 procent av koncernens omsättning. ■

FORTSATT STARK ORDERINGÅNG

3 FRÅGOR till Cecilia Felton, ekonomidirektör, Sandvik.

Hur skulle du summera rapporten för det tredje kvartalet?

Vi levererade på vår strategi, efterfrågan var stark i de flesta segment och regioner, och vi hanterade logistikutmaningar och leverantörskedjan på ett bra sätt. Detta var sjunde kvartalet i rad med tvåsiffrig organisk ordertillväxt. Vi hade en stark utveckling inom Sandvik Manufacturing and Machining Solutions, och gruvaffären låg på fortsatt höga nivåer. Flyg- och energisegmenten hade högst tillväxt inom Sandvik Manufacturing and Machining Solutions och inom gruvaffären växte eftermarknadsaffären särskilt starkt. Det var också positivt att vi är tillbaka inom vårt målintervall för rörelsemarginalen på 20–22 procent, trots den osäkra makromiljön.

Det var också glädjande att se framstegen inom våra prioriterade områden. Ett perfekt exempel på det under kvartalet var att vi erhöll den största ordern någonsin på batterielektriska gruvfordon.



Hur ser du på förvärv givet det osäkra omvärldsklimatet?

Vi försätter att ha en aktiv förvärvsagenda och letar efter bolag som kan stärka implementeringen av vår strategi för "skifte mot tillväxt". Det tredje kvartalet utgjorde ett bra exempel då vi slutförde fem förvärv på skärverktygssidan, vilket stärker vår exponering mot viktiga strategiska områden som runda verktyg och bearbetning av lättviktsmaterial.

Som vi tidigare sagt ska man dock inte vänta sig samma förvärvstakt som under de senaste 18 månaderna. Vi har fortfarande ett visst förvärvsutrymme i balansräkningen i förhållande till våra finansiella mål, men generellt sett så ska man se det kassaflöde vi genererar som vårt huvudsakliga förvärvsutrymme.

Hur hanterar ni kostnadsinflation och utmaningar i leverantörskedjan?

Det är välkänt vid det här laget att kostnadsinflationen ligger på väldigt höga nivåer. För att mildra effekterna av det har vi lagt stort fokus på vår egen prissättning under större delen av 2022 och det är glädjande att ansträngningarna också leder till positiva resultat. Vi kompenserar ännu inte fullt ut för kostnadsinflationen men vi tog ytterligare ett steg framåt mot den ambitionen under det tredje kvartalet. Vi kommer att vara fortsatt aktiva med prissättning där så behövs.

Beträffande den ansträngda leverantörskedjan så lättade situationen något under kvartalet, vilket bidrog till vårt starka resultat avseende leveranser och vår tvåsiffriga tillväxt på intäktssidan.

I den ovissa omvärldsmiljö vi för tillfället verkar i så är det viktigt att vi har noga genomarbetade beredskapsplaner och att vi är redo att agera snabbt, beroende på hur våra marknader utvecklas. Jag tycker att det tredje kvartalet var ännu ett bevis på förbättrad motståndskraft och flexibilitet i våra verksamheter. ■

SANDVIK I KORTHET

Sandvik är en global, högteknologisk industrikoncern som erbjuder produkter och lösningar som förbättrar kunders produktivitet, lönsamhet och hållbarhet. År 2021 hade koncernen en omsättning på 86 miljarder kronor, 39 000 medarbetare och försäljning i cirka 150 länder.

AFFÄRSOMRÅDEN



SANDVIK MINING AND ROCK SOLUTIONS

En global ledande leverantör av utrustning och verktyg, reservdelar, service samt digitala och hållbara lösningar för gruv- och infrastrukturindustrierna.

ANDEL AV INTÄKTER 48 %
ANDEL AV JUSTERAD EBIT 48 %



SANDVIK ROCK PROCESSING SOLUTIONS

En ledande leverantör av utrustning, service och tekniska lösningar för krossning och sortering av berg och mineraler inom gruvindustrin samt infrastrukturindustrin.

ANDEL AV INTÄKTER 9 %
ANDEL AV JUSTERAD EBIT 7 %



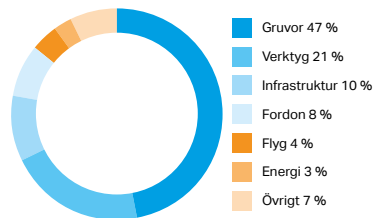
SANDVIK MANUFACTURING AND MACHINING SOLUTIONS

En marknadsledande tillverkare av verktyg och verktygssystem för avancerad skärning av metallbearbetning som expanderar inom digital tillverkning och mjukvaru- lösningar, liksom disruptiva tekniker som additiv tillverkning och produktionsintegrerad mätteknik.

ANDEL AV INTÄKTER 43 %
ANDEL AV JUSTERAD EBIT 45 %

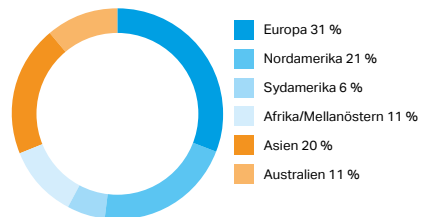
KONCERNEN

INTÄKTER PER KUNDSEGMENT 2021



Övrigt inkluderar exempelvis konsumentvaror, elektronik och kemiska varor.

INTÄKTER GEOGRAFISKA OMRÅDEN 2021



INDEX OCH MEDLEMSSKAP



VIKTIGA KUNDSEGMENT

**GRUVOR**

Vi levererar borrhigar, bergborrverktyg och system, mobila och stationära krossar och siktar, maskiner för lastning och transport, utrustning för tunnel-drivning, kontinuerlig gruvdrift och mekanisk bergavverkning, liksom service och olika lösningar för ökad automation, säkerhet och produktivitet hos kunderna.

ANDEL AV INTÄKTER 47 %

**VERKTYG**

Våra verktyg och verktygssystem för skärande metallbearbetning liksom våra avancerade material och komponenter används i verkstadsindustrin över hela världen. De ökar produktivitet, lönsamhet, kvalitet, säkerhet samt minskar påverkan på miljön. Vi är även en global ledare inom höglegerade metallpulver.

ANDEL AV INTÄKTER 21 %

**INFRASTRUKTUR**

Vi tillhandahåller produkter och tjänster som ökar kundens säkerhet och produktivitet inom anläggningsindustrin vid brytning, borrhning, krossning och sortering. Användningsområdena omfattar tunneldrivning, stenbrytning, väg- och vattenbyggnad, rivning och återvinning.

ANDEL AV INTÄKTER 10 %

**FORDON**

Våra hårdmetallverktyg och system för svarvning, fräsning och borrhning i metall ökar produktiviteten vid tillverkning av till exempel motorer och växellådor.

ANDEL AV INTÄKTER 8 %

**FLYG**

Vi har ett nära samarbete med världens flygplanstillverkare. När flygindustrin använder nya material för att tillverka lättare, säkrare och bränslesnålare flygplan är avancerade verktygssystem och lättviktsmaterial avgörande.

ANDEL AV INTÄKTER 4%

**ENERGI**

Vi erbjuder lösningar för alla typer av energiproduktion, inklusive ren och förnybar energi. Vi tillhandahåller verktyg och verktygssystem för branschens alla metallbearbetningsbehov.

ANDEL AV INTÄKTER 3 %



OBJEKTET | 3D-printad hårdmetall

Sandvik har sedan 1930-talet arbetat med hårdmetall (cemented carbide), ett av de hårdaste material som finns. Materialet erbjuder en unik kombination av hårdhet och seghet, vilket gör att komponenter tillverkade av hårdmetall håller i genomsnitt tio gånger längre än komponenter tillverkade av stål eller någon annan metallisk legering.

Samtidigt har de egenskaper som ger hårdmetall sin överlägsna styrka också inneburit svårigheter. Vid traditionell tillverkning är man begränsad och kan bara åstadkomma förhållandevis enkla geometrier.

Nu har Sandvik lanserat 3D-printad hårdmetall, vilket möjliggjorts genom ett unikt och skräddarsytt pulver som uppnått via en patenterad process. Vi kan nu erbjuda komponenter i hårdmetall, i praktiskt taget vilken form som helst. Några av resultaten är kortare ledtider, optimerad prestanda och komponenter som håller upp till 20 gånger längre än idag. Genombrottet öppnar dörren mot ett stort antal tänkbara användningsområden.