

Salén-Nytt



Epoken Sture Ödner

Inför Sture Ödners förestående avgång som chef för Salénkoncernen har det fallit sig både naturligt och angeläget att sammanfatta hans långa tid vid salénrodet i ett extranummer av Salén-Nytt. Det har varit en angenäm uppgift, men inte alltigenom lätt. Det har varit svårt att sovra bland mängden av händelser som inträffat genom åren, de många personliga minnena, bildmaterialets rikhaltighet liksom anhopningen av tidningsklipp, radio- och TV-bandningar.

Det är vår förhoppning, att extranumrets innehåll någotsånär speglar Sture Ödners mer än 35-åriga tid vid Saléns och att våra

läsare skall ha glädje av det och berika vetandet om vårt företags bakgrund och historia.

Som sig bör inleder vi numret med en återblick på den likaledes nära 35-åriga period under vilken Sven Salén, företagets skapare, framgångsrikt ledde dess uppbyggnad och tidiga expansion. Därefter följer en kavalkad av text och bilder från tiden för andra världskrigets slut och fram till våra dagar. Numret avslutas med några personliga tankar av den tillträdande koncernchefen samt ett slutomdöme av Sven Hampus och Christer Salén.

Redaktionen

Nedtrappning

Det har i den allmänna debatten ofta framförts nyttan av att byta arbetsplats då och då i livet. Vidare har det sagts, att såväl individen som företaget mår bra av att byta verkställande direktör så där vart 5:e–10:e år.

Båda dessa teorier stämmer dåligt på mitt liv hos Saléns. Dels har jag själv envisats med att förbli Saléns troget – såväl i med- som motgång – och dels har Saléns uppenbarligen velat ha mig kvar på VD-stolen. Låt mig ändå säga, att även om det under åren inte saknats anbud från omvärlden, har jag aldrig på allvar frestats att lämna Salénföretagen. Tvärtom har jag alltid upplevt det som en stimulerande utmaning att bära det yttersta ansvaret för detta märkliga företag med dess kompetenta – men då och då svårstyrda – kolleger.

Ursprungligen var det avsikten att jag skulle avgå som VD vid bolagsstämman 1978. Jag ville trappa ner för att ägna mig åt delvis andra uppgifter i livet. Men omständigheterna ville annorlunda. Företaget genomled stora svårigheter vid den tiden och det ansågs tvingande att jag skulle sitta kvar som koncernchef ytterligare en tid.

Då jag nu något försenad lämnar över ansvaret till den nya generationens män, så gör jag detta med största tillförsikt. Den djupa svacka som vi var nere i under åren 1975–1978 klarade vi av tack vare kompetensen och viljekraften hos en osedvanligt fin grupp av medarbetare.

Jag tror ingalunda att alla problem är överståndna idag och att framtiden för mitt kära Saléns blir någon slags söndagspromenad. Liksom hittills kommer företaget att få uppleva sjöfartens ekonomiska vågrörelser. Med den positiva grundinställning som genomsyrar företaget och med den goda ekonomiska stabilitet som vi skaffat oss, tror jag emellertid att det fordras betydande "katastrofer" för att Saléns skall allvarligt rubbas. Det är min fasta övertygelse, att Saléns inte bara skall "klara sig" utan även utvecklas i den riktning som jag alltid arbetat för, nämligen till ett lönsamt och stabilt företag och därigenom till en intressant och stimulerande arbetsplats.

Slutligen vill jag tacka alla i koncernen för de många gångna årens fina samarbete. Jag önskar Saléns fortsatt god seglats!

Sture Ödner

INNEHÅLL:

Sid 3	På "gamle chefens" tid	Sid 16	Torrlast	Sid 31	Oxen
5	Ett dop 1949	17	Fusioner Rex och Brodins	32	Några "tunga" namn
6	Flyktingtrafiken	18	En tung kvartett	33	Saba
8	1947-1982 Sture Ödners tid	19-26	Bildsidor	36	Saléns som varvsägare
10	50 år med bananer	27	Salén & Wicander	40	En krävande tid i SRF
11	MFC	28	Saltech	42	Segling, golf, bridge
13	"Ett underligt flytetyg"	29	Offshore	43	Nye koncernchefen
14	Tank	30	Flyg	44	Vaktombyte

Omslagsbilden

Omslagsbilden av Sture Ödner togs 1976 av Per-Olow i styrelserummet på Styr-mansgatan. Oljemålningen i bakgrunden av Sven Salén utfördes på 60-talet av konstnären Lasse Jonsson. Bilden på sista sidan av Sture Ödner och hans efterträdare som koncernchef, Gunnar Rosen-gren, togs nyligen av Per-Olle Stackman. Övriga bilder i detta nummer har tagits av bl a Per-Olow, Hans Hammarskiöld, Mark Markefelt, Thor-Björn Johansson, Eva Salén, Sven Lantz, fotografierna vid Kock-ums, Götaverken och Öresundsvarvet, Skyfoto och Veckans affärer.



På "gamle chefens" tid



*Efter att ha vunnit Guldpokalen –
svensk segelsports främsta trofé –
tilldelades Sven Salén
Svenska Dagbladets
guldmedalj.*

Många äldre medarbetare och vänner till Sven Salén, grundaren av Salénkoncernen, känner ganska väl till hans förflutna och hur hans företag från en blygsam start 1915 kom att bli ett av vårt lands större företag. För flertalet är dock Sven Salén mindre väl känd och vi finner det därför på sin plats att inleda detta extra nummer av Salén-Nytt med avsnittet "På gamle chefens tid".

Sven Salén föddes den 7 november 1890 i Borås. Hans föräldrar hette Axel och Zelma Salén. Fadern var häradssekreterare i Borås. Släkten kommer från Torsåkers socken norr om Kramfors, där den i långa tider varit bönder. Sven Saléns farfars far var bonden Mauritz Olofsson, vars son Nils tog sig namnet Salén när han blev präst. Han var en tid hovpredikant hos Carl XIV Johan.

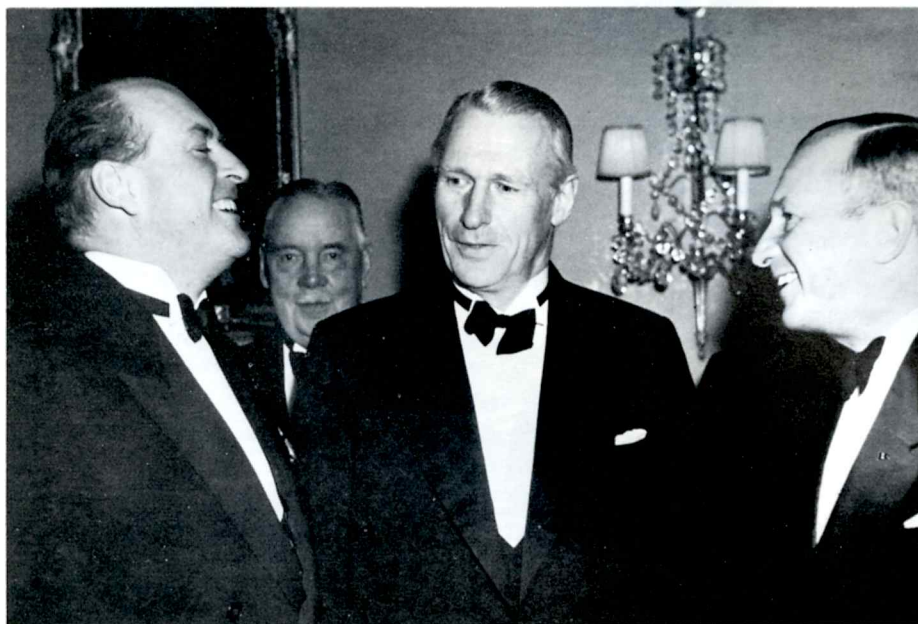
Sven Salén tog studentexamen i Skara. Han genomgick handelsutbildning i Göteborg och för att dryga ut kassan under studietiden läste han korrektur på Göteborgs Morgonpost och skrev artiklar för tidningar i landsorten. Efter en kort tid som bankman började han 1915 på rederibanan med ett startkapital på 5.000 kronor. Han köpte till att börja med den lilla motorpråmen Robur på 200 ton och inregistrerade den i sitt nybildade bolag Rederi AB Gothia. Med kredit från Göteborgs Handelsbank skaffade han sig snart en liten flotta på sju fartyg från 500 till 3.000 ton. Sven Salén var då 26 år gammal.

Men tiderna försämrades och snart stod han utan fartyg. Han började då frakta gatsten från norra Bohuslän med en armada av inchartrade skutor. En tid fraktade han vin från Spanien för Vin- och Spritcentralen.

Så kom Sven Salén i kontakt med norrmannen Carl Matthiessen, som ägde Banan-Kompaniet och importerade bananer till Sverige och Norge. Sven Salén anställdes som chef för distributionen. Banan-Kompaniets affärer gick bra, men så kom andra världskriget och banantrafiken upphörde helt och Carl Matthiessen kom på obestånd. Sven Salén gick då in och köpte företaget med finansiell hjälp av Jacob Wallenberg.

Så inleddes Sven Saléns affärsbana, som till långt framtid på 40-talet till största delen kom att handla om import och försäljning av bananer. Sedan följde som vi vet en framgångsrik breddning av verksamheten till andra områden.

När Sven Salén avled 1969 hade han just döpt sitt dittills största fartyg, t/t Sea Sovereign om 210.000 ton. Flottan hade utökats till nära 60 fartyg, nybeställningar inräknade, på över 2 milj. ton. Det obetydliga rederiet från 1915 hade växt till en betydande koncern. "Livsverket för Sven Saléns del var fört till en hedrande final", skrev Sture Ödner i sitt minnesord till Salén-Nytt när gamle chefen hade gått bort.



1948 träffades KSSS ordförande Jacob Wallenberg, kronprins Olav och Sven Salén i Skandinaviska Seglarförbundet.



Evert Taube uppväktar sin gamle vän och beskyddare Sven Salén på dennes 70-årsdag.



När m/t Sven Salén gjorde provtur togs den här bilden i karthyttan av befälhavaren Kim Andersson och Sven Salén.



Sven Salén var pigg på äventyr och spänning. 1933 deltog han framgångsrikt i motorcykeltävlingar och året därpå vann han en racerbiltävling i Klass I med sin Amilcar.

Sven Salén promoverades till fil. hedersdoktor vid Stockholms Universitet i Stockholm 1968.

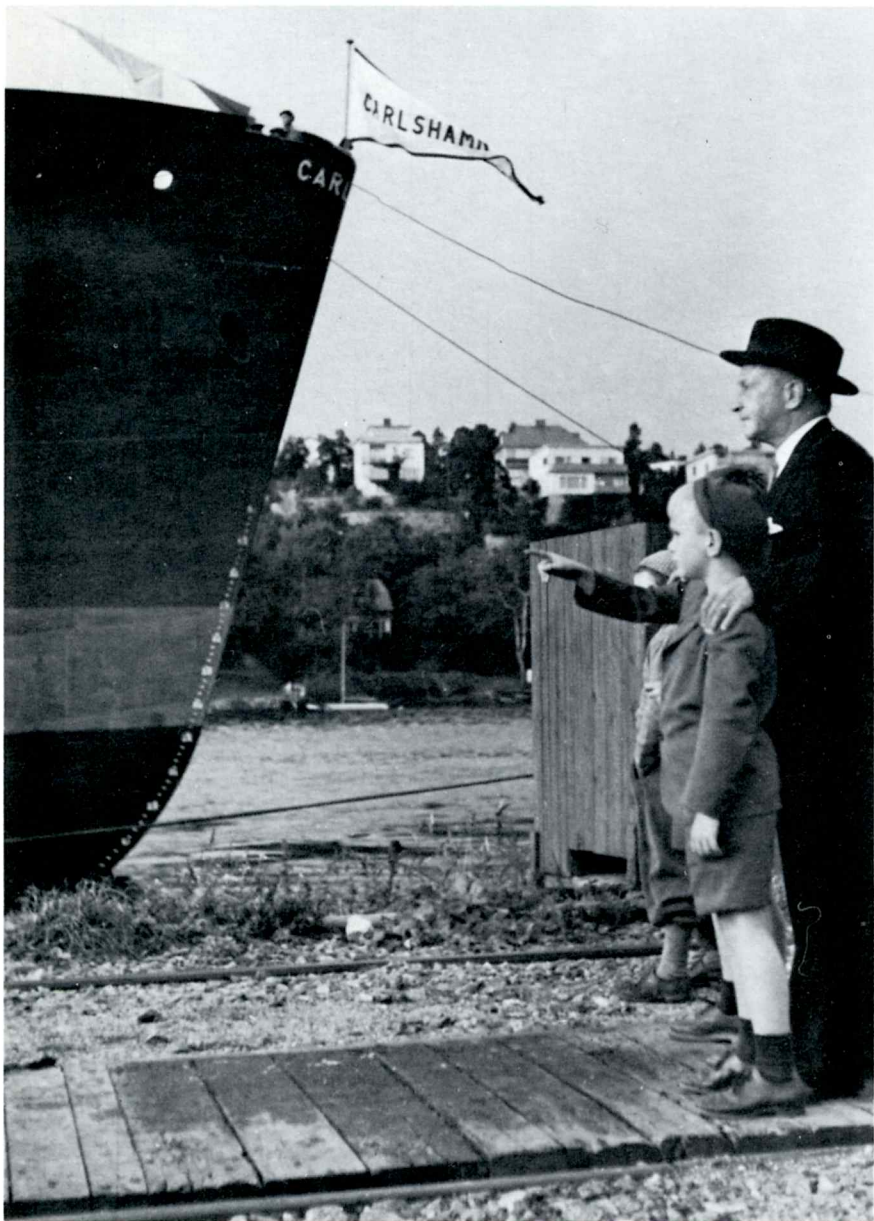


Ett dop 1949

På Ekensbergs varv, idylliskt beläget på en liten halvö i Gröndal, Stockholm, byggdes en hel del mindre fartyg under Sven Saléns tid som varvets ägare. Ett av dem var styckegods-fartyget Carls-hamn, som sjösattes 1949. Gudmor var Nelly Gotaas, maka till skeppsredare Tryggve Gotaas, Oslo. Bland gästerna märktes Kar de Mumma och många av dåtidens kändisar. Hedersgäst var prins Bertil.



Prins Bertil, Edvin Adolphsson och Sven Salén (med ryggen mot kameran)



Sven Salén tillsammans med sönerna Sven och Christer



Gudmor och varvschefen Åke Tygård



Medlemmar i Stadsbudskären

Flykting- och emigranttrafik

Under åren efter andra världskriget genomkorsades den europeiska kontinenten av hundratusentals flyktingar, som blivit offer för krigets härjningar och politiska omvälvningar. Många av dem samlades efter hand upp i läger över hela Europa för att så småningom transporteras med fartyg till främmande länder. Framför allt var det Australien som öppnade sina gränser för flyktingarna men även Kanada samt i mindre omfattning Venezuela och några andra länder i Sydamerika.

Saléns kom in i transporter av flyktingar 1948. Det skedde – som ofta är fallet inom sjöfart – genom en tillfällighet. Sven Salén hade köpt ett bulkfartyg på 12.000 ton på auktion, anordnad av US State Department. Fartyget var byggt 1940 för bulktransporter, men efter kriget hade det tagits i anspråk av de amerikanska myndigheterna, konverterats till hjälphangarfartyg och hyrts ut till brittiska amiralitetet för konvojtjänst.

1948 köptes det av Sven Salén, som

byggde om fartyget för bulktransporter och döpte det till Anna Salén. Då det var nästan klart, kom en representant för The International Refugee Organization (IRO) och frågade Sven Salén om han inte kunde bygga om henne igen, nu för transporter av flyktingar. Man kom överens om detta, men först måste en ny ombyggnad således ske. Med kol i lasten avgick så Anna Salén till Italien, där ombyggnaden ägde rum på La Spezia-varvet.

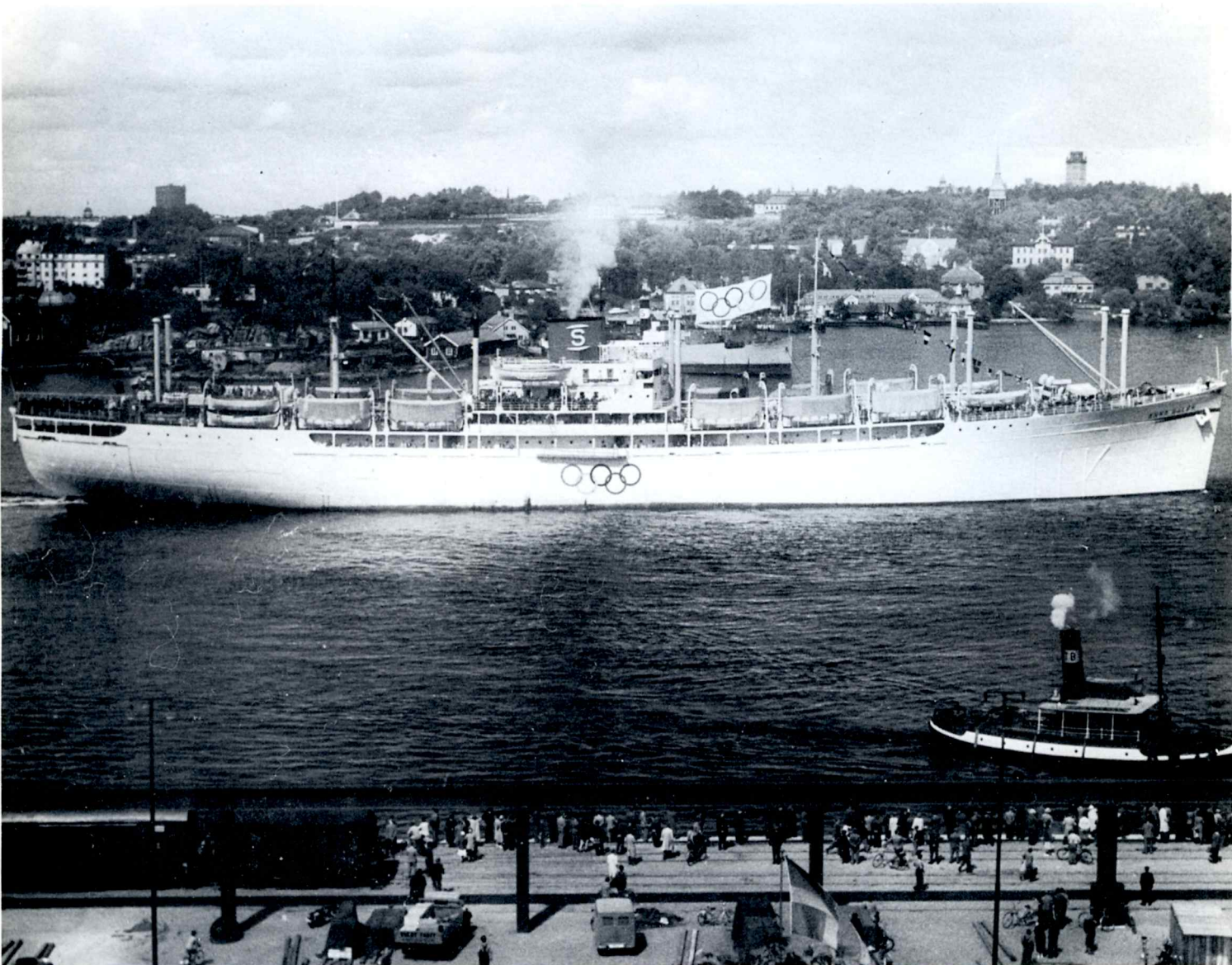
1949 gjordes så den första flyktingresan. – Någon större komfort erbjöds inte i Anna Salén, men hon var förvisso vida överlägsen andra fartyg som sattes in av andra redare i liknande transporter, säger Sture Ödner, en av dem hos Saléns som hade hand om flyktingtrafiken.

Under det första året förde Anna Salén över 6.000 flyktingar från uppsamlingsläger i Italien till Australien och året därpå gjordes bl a två resor från Bremen till Australien. 1951 och 1952 gjordes flera resor på Nordatlanten från europeiska

hamnar till Kanada och några resor från Köpenhamn med baltiska flyktingar från uppsamlingsläger i Sverige. Till en början bestod passagerarna mest av s k "displaced persons" (DP) men efter hand blandades de upp med tyska och grekiska emigranter.

Till olympiaden i Helsingfors

1952 gjordes ett avbrott i flyktingtrafiken. I sin ställning som finsk generalkonsul i Stockholm hade Sven Salén nämligen fått ett erbjudande att transportera åskådare från i första hand Amerika och Sverige till olympiaden i Helsingfors. För personalen på Anna Salén blev perioden en välgörande avkoppling till den ganska påfrestande flyktingtrafiken. – Men någon ekonomisk succé blev olympiadresorna inte precis, säger Sture Ödner. Det blev heller inte transporter av amerikanska studenter



Anna Salén avgår från Stockholm den 18 juli 1952 med olympiaresenärer ombord. Fartyget hade plats för 2.500 passagerare, av vilka de flesta tillbringade överresan från Stockholm till Helsingfors på däck i den ljusa sommarnatten.

till och från Europa som under flera år pågick varje sommar.

I början av 1955 gjorde Anna Salén ett par märkliga och mycket omskrivna resor med hemvändande franska soldater och deras familjer från Saigon till Europa efter det franska nederlaget i Indokina-kriget. En annan mycket uppmärksammas resa var då Anna Salén gick till Kina från Australien och hämtade judiska flyktingar undan kommunismen. Färden till Europa tog hela tre månader och denna resa gick av olika anledningar som en följetong i världspressen, men den tarvar sin egen historia.

Såldes för 1,8 milj. dollar

Efter hand satte olika rederier in nya och moderna fartyg för transporter av flykting-

ar och emigranter. Samtidigt började strömmen av resenärer avta. Detta ledde till att Saléns åter lät bygga om Anna Salén till bulkfartyg. 1955 såldes hon till Panama för 1,8 miljoner dollar och döptes om till Tasmania. 1961 kolliderade hon i Houston Channel, fattade eld och övergavs för att senare säljas till skrotning.

Stig Dagerman skulle skriva bok

Sammanfattningsvis kan sägas att flyktingtrafiken mellan åren 1948 och 1955 utgör ett viktigt blad i Saléns historia. För resenärerna utgjorde resan med Anna Salén oftast en länk mellan hopplöshet och outplånliga upplevelser och förhoppningar om ett nytt liv på andra sidan världshaven. Avsikten var, att en del av allt

detta skulle dokumenteras i en film och en bok av författaren Stig Dagerman. Hans upplevelser under den första resan mellan Italien och Australien blev emellertid så starka och deprimerande, att han tyvärr aldrig förmådde fullfölja uppdraget.

Befälet på Anna Salén fördes under olika perioder av några av rederiets mest erfarna befälhavare: Victor von Scheven, Sven Lantz, K.I.M. Andersson och E.G. Boman. Purser under perioden 1951–1955 var Sten Sundberg, numera på rederiets sjöpersonalavdelning.



Flyktingarna/emigranterna skötte till stor del själva om mathållningen ombord.



1947 - 1982

Sture Ödners tid



"Gamle chefens" väg mot skeppsredarbanan gick efter studier i Skara, handelsstudier varvade med korrekturläsning i Göteborg och banktjänst i samma sköna stad. Förfäderna hade varit bönder i Norrland i århundraden; pappan var häradsarkivarie i Borås. "Nye chefens", d v s Sture Ödners, väg – eller ska vi säga "nygamle chefens väg" mot skeppsredarbanan, var något annorlunda. Han växte upp i Ödåkra, Skåne, studerade väsentligen per korrespondens, gjorde tre års militärtjänst och började på Thores rederi i Helsingborg när kriget var över. "Där fick jag lära mig sjöfart på ett sätt som jag önskar dagens unga sjöfartsmän skulle kunna få som grundutbildning." Sture Ödners far var sjökapten – och just därför fick Sture själv inte lov att gå till sjöss. I stället blev det sjöfart på land under hela hans vuxna liv.

Både gamle chefen och den nye stannade som ledare för Saléns i 35 år. Efter tre år hos Thore kom Sture Ödner till Sven Salén AB som befraktningsassistent i februari 1947 efter en kort tid hos Emil R. Boman på Skeppsbron. "Jag svarade på en annons", berättar Sture Ödner, "men jag fick nobben. Lite senare ringde Saléns och frågade om jag fortfarande var intresserad. Det var jag och några veckor senare satt jag på Saléns som befraktningsassistent till Gunnar Björkbo".

Sture Ödner föddes i Helsingborg 1920. Han anställdes i Salénrederierna 1947, blev vice VD 1955 samt VD och koncernchef 1962. Han är styrelseledamot i flera dotterbolag samt i Salénia, Atlas Copco, Gorthon Invest och Trygg-Hansa. Från juni i år är han arbetande styrelseordförande i J S Saba. Han var ordförande i Sveriges Redareförening under perioden 1974-1977 och ordförande i Göta-verkens, Öresundsvarvets och Finnboda Varfs styrelser under den tid Saléns ägde dessa varv.

För sina insatser i näringslivet förlänades Sture Ödner i januari i år H M Konungens medalj i 12:e storleken i Serafimerordens band.

Sven Salén:

Vill du bli chef för Saléns?

Under ett par års tid fick Sture Ödner tjänstgöra hemma och utomlands. Först i England, därefter i USA och sedan under ett halvår i Italien. Det var då som emigranttrafiken med Anna Salén – beskriven på annan plats i tidningen – hade börjat. Sven Salén med sin fru Dulli hade kommit till Neapel för att vara med vid Anna Saléns avgång på första resan till Australien. Efter avgången skulle de tre tillsammans bila till Rom i en mycket snabb Alfa Romeo som Sven Salén disponerade. Men något kom emellan och i stället för ilfärd med den snabba racervagnen blev det snigelfart med taxi mot Rom. "I utförbackarna gick det ganska bra, men uppför fick Sven Salén och jag vackert kliva ur och skjuta på. Regnet öst ner, bensinen tog slut, stämningen sjönk. Mitt i natten då vår vän taxichauffören givit sig av för att skaffa bensin och vi hade placerats på ett nattcafé, drabbades jag av mitt livs dittills största överraskning: Sven frågade om jag ville bli chef för Saléns från år 1955! Jag var inte riktigt säker på om erbjudandet var länge övervägt eller kom som en följd av våra gemensamma upplevelser under resan mellan Neapel och Rom denna regniga natt i Italien 1953. Nåväl, förslaget var allvarligt menat och han upprepade det före bolagsstämman 1955". Sedan vet alla hur det gick: Sture Ödner tog över Salén-rodret 1955 och har sedan dess stått vid det ända fram till nu.

Vad har då hänt under alla dessa år? Det mesta finns beskrivet på andra platser i detta nummer. Det som Sture Ödner känt mest för under åren och som alltid varit och fortfarande är den röda tråden i företaget, är kylrederiet. Hur början gestaltade sig, det vet vi genom gamle chefs och Nils Arvidssons redogörelser. Däremot vet vi mindre om hur kylrederiet började skjuta fart på 50-talet, gjorde det första "stora språnget". Om detta vet Sture Ödner att berätta, eftersom han i högsta grad var med i händelsernas centrum.

Ont om dollar

Att vi gjorde ett genombrott i kyltrafiken har sin speciella bakgrund. Bananimporten hade upphört under kriget men togs åter upp i blygsam skala 1945-1946. Sven Salén låg i främsta ledet och intresserade sig inte bara för den svenska bananhandeln utan även den transatlantiska. Vår brist på dollar gjorde att United Brands, världens dominerande bananföretag, visade litet intresse för marknaden utanför USA.

Så en dag blev det känt, att Tyskland åter skulle börja importera bananer från Colombia. Eftersom tyskarna hade blivit av med alla sina kylfartyg var de hänvisade till världsmarknaden. Egentligen fanns det enbart norska kylfartyg att tillgå och själva hade vi bara Sandhamn. Utgångsläget var alltså inte särdeles gynnsamt.



"Gamle" och "nye" chefen 1952

Kontraktet säkras

I Tyskland kämpade i huvudsak två grupperingar om Colombia-kontraktet. Efter en utomordentligt intressant förhandling med många förvecklingar utkristalliserades två huvudfrågor. Den ena var hur man skulle kunna uppdra de 3,50 dollar per ton som de förhandlare krävde som "förmedlade" bananerna. Den andra var huruvida man skulle våga ta risken av att kvantiteterna bananer skulle bli endast 600 ton per fartyg, vilket var minimigränsen. Från Riksbanken beviljades vi bara 1,50 dollar per ton, längre ville man inte sträcka sig. Beträffande kvantiteterna drog vi slutsatsen, vilket visade sig riktigt, att de skulle stiga snabbt. Det borde även gå att skaffa fram de felande 2 dollarna inom det utökade fraktområdet.

Vi utbjöd våra tjänster och fick kontraktet. För mig personligen fick kontraktet mycket stor betydelse. I själva förhandlingarna med tyskarna hade jag endast perifert deltagit men hade sedan någon tid från 1949 varit instrument för att frakta in fartyg för Banan-Kompaniets behov. Embryot till Salén Reefer Services hade fötts. Vi slutade snabbt upp med att bara tjänstgöra som befraktningsagenter och tog i stället upp alltför fartyg på tidsbefraktning och kunde med de alltmer växande tyska banankvantiteterna starta uppbyggandet av det som idag är en av världens största och mest spännande verksamheter inom sjöfart och handel."

"Full speed ahead"

Man gör sig inte skyldig till någon överdrift om man påstår, att den verkliga grunden till Saléns kylrederi av idag – Salén Reefer Services – lades när Colombia-kontraktet

skrevs under även om Saléns tidigare haft mindre del i banantransporter. Kontraktet utgjorde den nödvändiga basen för Saléns och Sture Ödners beslut att "go full speed ahead" när det gällde Saléns fortsatta utveckling inom kyl. Så snart såren efter andra världskriget hade läkts, började fraktvolymerna för frysta och kyllda varor, i synnerhet bananer, att öka och i det läget såg Saléns till att vara med och att hålla en långt framskjuten position. Rederiets andel av frakterna ökade, varuslagen blev flera, fraktområdena vidgades till att omfatta i stort sett hela världen, och ständigt nya och mer effektiva kylfartyg tillkom.

Som chef för Saléns kylrederi under lång tid ledde Claes-Henrik Zethelius företagets starka utveckling i spetsen för en grupp kompetenta medarbetare på olika nivåer såväl på kontoret som i fartygen och annorstädes. När han 1976 avlöstes på VD-posten av Mats Ruhne hade SRS nått en obestridlig position som världens främsta kyloperatör med 25 – 30 % av marknaden och i genomsnitt ett 100-tal egna och inchartrade fartyg i drift. Den positionen behåller SRS idag och utvecklas nu vidare inom olika delar av marknaden och delvis efter nya linjer.

Kylrederiets dynamiska utveckling kan på ett tillfredsställande sätt inte skildras på det begänsade utrymme som står till förfogande i detta nummer av Salén-Nytt. Däremot kommer en sådan skildring att utgöra ett viktigt kapitel i den bok om Saléns som Sture Ödner nu arbetar på och som så småningom skall bli ett samlande bidrag till historieskrivningen om vårt företag.

50 år med bananer

För ett par år sedan sattes ett nära nog oslagbart rekord inom Salénkonser-
nen. Det var när bananveteranen nr ett,
Nils Arvidsson, uppnådde samman-
lagt 50 år i Banan-Kompaniets tjänst.
Få, om ens någon, känner tillså mycket
så väl som Nils Arvidsson om den
vanskliga bananhanteringen. Han bör-
jade i BK 1930 och slutade som chef
för det välskötta företaget i samband
med pensioneringen 1980.

Nils Arvidsson ger här några glimtar
från de tidigare åren i BK:s historia, då
bananen ännu var en nymodighet och
då de anställda i land och på fartygen
utförde en pionjärsats i en helt ny
bransch.

Bananimporten till Sverige avstannade
under kriget, men på Banan-Kompaniet
och hos Saléns diskuterades mycket hur
bananaffärerna skulle läggas upp efter
fredsslutet. Antingen skulle man sälja
grön frukt direkt till grossister från fartygen
eller också ta hand om distributionen
själv. I båda fallen skulle man ha egna far-
tyg. Ett problem var hur man skulle få Uni-
ted Fruit att avstå från att ombesörja trans-
porterna själva med sin "great white fleet".

För att förbättra förhandlingspositionen
och skaffa sig erfarenhet byggde Sven
Salén 1941 kylfartyget Sandhamn om
3.000 ton på Öresundsvarvet. Hon var
Saléns och Sveriges första specialfartyg
för kyllaster.

Banangruppen bildas

När bananskeppningarna till Sverige åter-
upptogs i september 1945 bildades den
s k banangruppen för att samla banan-
importörerna och ordna skeppningarna
genom Saléns försorg. Sven Salén klaga-
de bittert på de dåliga ankomsterna och
talade om för gruppen att snart skulle han
få sitt fartyg Sandhamn klart och då skulle
han visa hur banantransporter skulle
skötas.

Början blev långt ifrån lyckosam. Sand-
hamn tog in full bananlast i Puerto
Armuelles i Panama i maj 1946 och anlän-
de till Sverige vid midsommar. När far-
tyget öppnade luckorna i Göteborg visa-
de det sig att hela lasten var "turning" och
delvis mogen. Snabb lossning i Göteborg
och så vidare till Stockholm. Nu var det
bråttom. All ätbar frukt packades omgå-
ende i lådor och såldes, medan bananer
som var alltför mogna kastades i prämar
och fraktades bort.

Fram på eftermiddagen kom Sven
Salén till Frihamnen för att titta på eländet.
På bryggan stod kapten Båtelsson och
såg olycklig ut. Men Sven Salén ställde
inte till några scener. "Inget att göra åt, vi
ses på Foresta kl 19", var hans korta
besked. På kvällen åts en god middag
utan att någonting nämndes om Sand-
hamns last. I stället talades det desto mer
om framtiden och om hur banantrafiken
skulle byggas ut.

Serier av "bananjagare" byggdes

Något år senare kom Sture Ödner in i bil-
den och en omfattande utbyggnad av kyl-
trafiken började. Bananerna fortsatte att
vara basen för verksamheten och Saléns
byggde den ena serien efter den andra av
alltmer effektiva "bananjagare" och befäste
sin dominerande roll som bananopera-
tör. Ett intimt samarbete inleddes med
United Fruit (namnet senare ändrat till Uni-
ted Brands) både på banan- och skepp-
ningssidan. BK blev en stor och lojal
köpare av United Fruits bananer och
Saléns gav UF utomordentligt värdefull
service genom salénflottans stora flexibili-
tet. Genom sin dominans av världens
banantonnage fick Saléns ganska snart
ett mycket stort inflytande på världens
bananhandel.

Seglingslistorna för kylfartygen utgjorde
ett knepigt kapitel för sig. Listorna gjordes
upp praktiskt taget varje dag på Saléns



kontor. Jag minns många sammanträden
med företrädare för såväl UF som de olika
mottagarländerna i Europa, då vi diskute-
rade marknadsfrågor och försäljningspoli-
cy. Vid sådana tillfällen kunde det hända
att Sture Ödner och Adolf Stadlaender
från Union Handel i Bremen drog sig till-
baka i enrum för att diskutera fartygssitua-
tionen. Efter några timmar kunde de kom-
ma ut med seglingslistor som täckte 5-6
månader framåt. Därmed var det i stort
sett klart vad som skulle hända under det
närmaste halvåret.

Bananbåtarna är nu stora och sofistike-
rade och de kommer sällan till Sverige
och aldrig till Stockholm. Trots det hoppas
jag på fortsatt nära och givande samarbe-
te mellan Saléns och BK, om möjligt lika
intimt som det varit under alla mina år på
Banan-Kompaniet, både under "gamle
chefens" tid och under Sture Ödners.

Nils Arvidsson



1920 lossades bananerna på det här primitiva sättet till
järnvägsvagnar i Göteborg.



1928 såg det ut så här på Nybrokajen, när m/s
Valencia hade anlänt med en last apelsiner från
Spanien för Banan-Kompaniets räkning.

MFC – en koncerns uppgång och fall

Under mina många år hos Saléns har det funnits gott om dramatiska händelser. Om jag skulle försöka mig på en gradering, torde få kunna konkurrera med den s k MFC-affären. Hade det gått riktigt illa, kunde den hotat hela företags överlevnad samtidigt som den verkligen satte oss på prov. Förvisso kunde man skriva en lärorik bok om allt som hände i sammanhanget. Tills vidare får vi nöja oss med en kortare version sammanställd av en av huvudaktörerna, Mats Ruhne, som tillsammans med dåvarande finanschefen i Saléns, Peder Bonde, en längre

tid vistades i London för att bringa reda i MFC-affärerna. Uppgiften var synnerligen komplicerad och svårbemästrad. I tillägg till de finansiella problemen som skulle lösas, svarade de i princip även för operation av MFC:s flotta, varigenom de skyddade såväl banker, MFC som Saléns från onödiga förluster.

Ingen är bättre skickad att redogöra för de viktigaste händelserna i MFC-affären än Mats Ruhne, som numera också bär ansvaret för SRS:s komplicerade, globala verksamhet.

Sture Ödner



Mats Ruhne, chef för SRS.

Med den israelitiska citrusexporten som bas beslutade i början på 60-talet ett haifabaserat fiskeriföretag att beställa fyra kylfartyg i Norge. Härigenom kunde företaget som kallades Maritime Fruit Carriers (MFC) kombinera israelitiska statsstöd till citrustransporterna med norska varvssubventioner. MFC skaffade sig på så sätt mycket konkurrenskraftiga kapitalkostnader men också expertis på de olika former av varvsstöd och skatteförmåner som investeringar i sjöfart erhöill i olika länder.

Djärva investeringar

Med hjälp av denna kunskap byggde MFC snabbt upp ett internationellt sjöfartskonglomerat som i tillväxttakt och investeringsdjärvhet tidigare aldrig hade skådats.

Basen var fortfarande kylbåtar men även andra fartyg beställdes. MFC lyckades kombinera sina egna intressen med det förhållandet att nationella banker vid denna tidpunkt började intressera sig för internationella investeringar i bland annat sjöfart. Många amerikanska banker etablerade sig i London och på jakt efter nya affärer blev MFC ett spännande alternativ speciellt för den som inte tidigare sysslat med shipping.

Fartyg beställdes i Norge, Danmark, Tyskland, England och till och med i USA. På kort tid etablerades dotterbolag bland

annat i London, New York, Hamburg, Panama och Australien och en bank i Schweiz bildades.

1974, tio år efter leveransen av det första fartyget, hade MFC i drift eller under order en av världens största flottor som omfattade bland annat 42 kylfartyg och ett femtontal tankbåtar varav många ULCC, flera under amerikansk flagg. Dessutom hade man etablerat sig inom köttindustrin i Australien och MFC hade stora varvsintressen i England. Flera hundra dotterbolag hade vuxit upp runt om i världen.

1963: Saléns avvisar propå från MFC

MFC hade alltså stor finansexpertis men saknade egentligen operativ erfarenhet och marknads kunskap. Redan efter beställningen av de första kylfartygen, 1963, fick Saléns besök av en av grundarna till MFC som bad om Saléns samarbete i marknadsföringen av tonnage. Ingen inom Saléns kunde då tro att MFC:s planer kunde förverkligas och MFC:s propå avvisades. Saléns hade därefter under sextio-talet flera kontakter med MFC och allteftersom MFC:s kylflotta tillväxte i storlek utgjorde den ett allt allvarigare inslag i marknadsbilden.

I tillägg till detta scenario betalade SRS ca 15 miljoner dollar månatligen i förskotts-

hyror till MFC. Vid konkurs riskerades detta belopp.

Efter intensiva förhandlingar med MFC skickade SRS ett team till MFC:s kontor i London för att där ombesörja att de av SRS betalda förskottshyror distribuerades till kylfartygen samt för att förhandla med bankerna om att avstå från handlingar som äventyrade fartygens drift. Flera andra åtgärder vidtogs för att hålla MFC vid liv tills en lösning kunde presenteras. Det lyckades också att upprätthålla driften av de flesta fartygen även om metoderna stundtals blev minst sagt okonventionella.

1970: Samarbete med MFC inleds

Genom förmedling av Klaveness Chartering i Oslo inleddes 1970 ett samarbete med MFC, varvid Saléns tog hela kylfлотtan om 42 fartyg på en femtonårig charter. MFC skulle också få vinstdelning i det för ändamålet bildade Salén Reefer Services (SRS). Detta var kanske det största privata sjöfartsavtal som då tecknats i världen. Avtalet innebar många epokgörande förändringar i Saléns organisation. MFC hade svårt att på kort tid garantera den kvalitet på driften av de nya kylbåtarna som Saléns kunder vant sig vid. Därför bildades vad som nu heter Salén UK, med uppdrag att ta hand om de arton kylfartyg

som MFC skaffade under engelsk flagg. Nya redovisningsrutiner infördes i Stockholm och en helt ny marknadsföringsorganisation fick byggas upp. Saléns kylflotta blev över natten plötsligt fördubblad och kom att omfatta ett hundratal fartyg. Ett gott samarbete med MFC pågick under fem år och kylmarknaden blev successivt bättre. Under denna tid upparbetade SRS, som hela tiden varit helägt Salénbolag, nya marknader och iklädde sig långvariga transportåtaganden för att sysselsätta den stora flottan.

1974: MFC förlorar bankernas förtroende

När oljekrisen kom 1974 sjönk bankernas förtroende för MFC. De flesta av fartygen hade korta lån som skulle omsättas med jämna mellanrum. Förhoppningen hade uppenbarligen varit att de av inflationen stigande fartygsvärdena fortlöpande skulle lämna tillräckliga säkerheter till bankerna för att omsätta lånen. När fartygsvärdena, framförallt på tank, plötsligt sjönk blev bankerna oroliga och krävde betalning av lånen istället för att förlänga dessa. MFC arbetade med ett 30-tal banker istället för, som de traditionella rederierna, med en huvudbanksförbindelse. Var och en av MFC's banker skyndade nu att driva in sina pengar för att annan bank inte skulle hinna före. Resultatet blev att MFC i december 1975 förklarade att man inte längre kunde klara sina åtaganden och att båtarna kunde stoppa en efter en på grund av arreste-

ringar eller att besättningar lämnade fartygen för uteblivna löner.

SRS verksamhet äventyras

Högsäsongen stod för dörren och SRS höll på att förlora halva flottan och kunde därmed omöjligt fullgöra sina åtaganden. Färskavaror klara för skeppning kunde inte lagras. Hela nationers huvudsakliga export, som exempelvis bananer från Centralamerika, äventyrades. De skadeståndskrav som därvid skulle kunna riktas mot Saléns kunde bli avgörande för koncernens fortlevnad.

1976: MFC går ej att rädda

Efter några månader stod det klart att MFC ej gick att rädda. Flottan skulle komma att splittras. Ett gigantiskt arbete vidtog då som gick ut på att på lång sikt rädda så många fartyg som möjligt för fortsatt operation i SRS. Många av MFC's fartyg köptes direkt av SRS eller placerades i Joint Ventures utomlands. I flera fall ingicks direktavtal med inteckningsinnehavarna om fortsatt sysselsättning sedan dessa lagt beslag på sin "pant". På några månader lyckades SRS att av 42 fartyg rädda ett trettiotal för fortsatt operation i SRS för gott eller för överskådlig tid. Denna räddningsaktion skedde i förhandlingar med ledningen för det krisdrabbade MFC, ett trettiotal banker, fackföreningar och myndigheter i flera olika länder och

med övriga fordringsägare till MFC. Aktiörens resultat blev att SRS kunde operera utan nämnvärda avbrott och på så sätt undvika en katastrof för företaget.

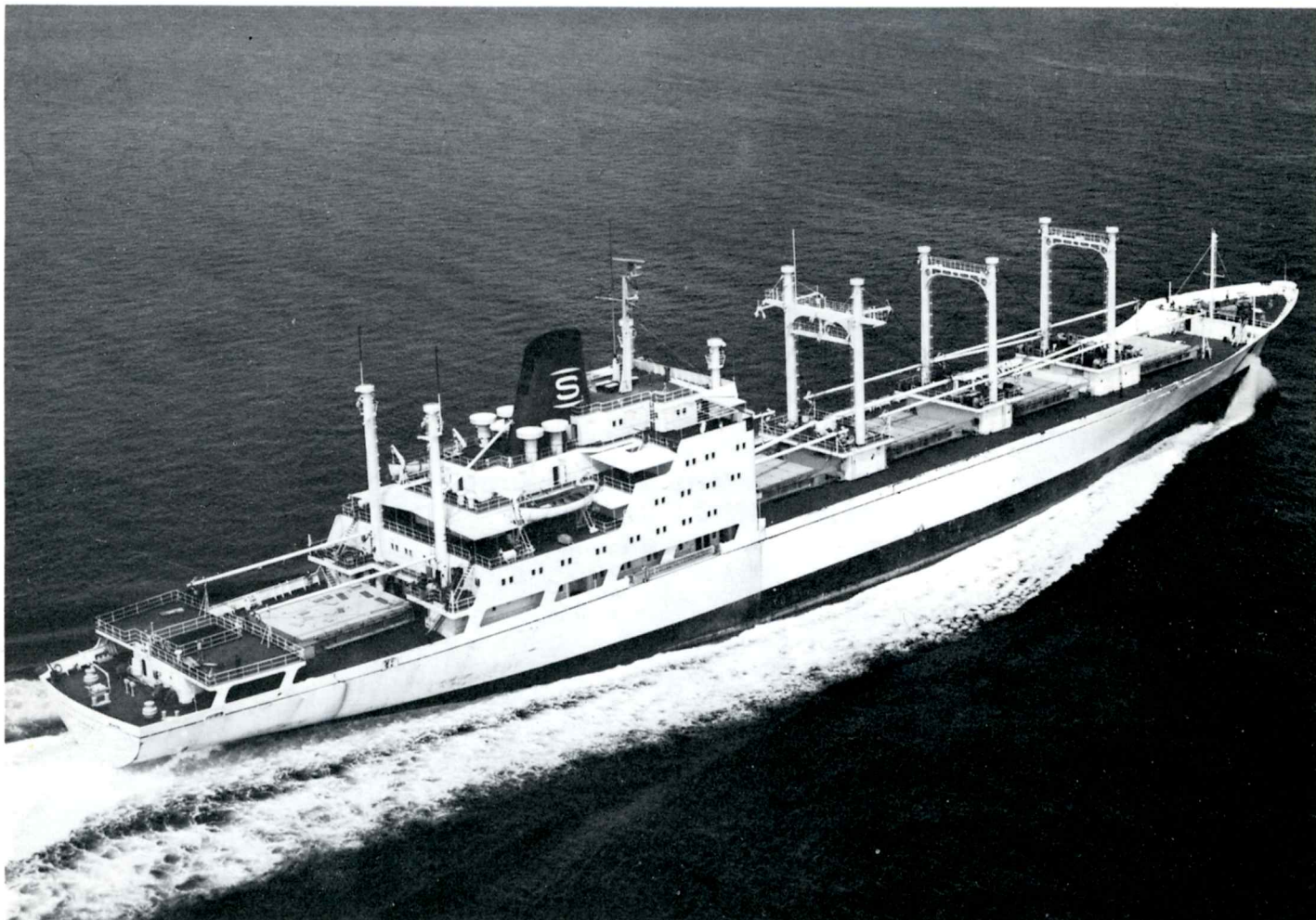
MFC kräver Saléns på 1,5 miljarder

Som en följd av det inträffade stämde Saléns och vissa befattningshavare till domstol i New York med skadeståndskrav på drygt en miljard. MFC påstod att Saléns räddningsaktion skadat möjligheterna att rekonstruera företaget och att Saléns samarbetat med vissa banker för att driva företaget i konkurs av politiska skäl. Någon grund för ett sådant påstående finns naturligtvis inte och efter några års processande förlikades parterna genom att MFC fick ut ca 35 miljoner kronor, innehållna av Saléns som säkerhet av gamla vinstmedel. Dock blev rättegångskostnaderna ca 5 miljoner kronor för vardera parten.

MFC gick på grund av sin ytterst komplicerade företagsstruktur aldrig i konkurs men har idag förlorat hela sitt imperium och är nu åter ett fiskeriföretag i Haifa.

Mats Ruhne

Orchidea med en kapacitet på 577.000 kubikfot var ett av kylfartygen i MFC:s flotta som köptes av Cunard.



"Ett underligt flytetyg"

Saléns fartyg har under åren drabbats av olyckor och haverier vid flera tillfällen och det vore självfallet omöjligt att helt och hållet undgå olyckor när verksamheten har en sådan omfattning som Saléns. Ändå kan man påstå, att Saléns varit förhållandevis lindrigt utsatta, vilket ger ett gott betyg åt fartygen och deras besättningar. Att det verkligen förhåller sig så avspeglas i försäkringspremierna, som alltid varit låga för Saléns fartyg. Under de senaste fem åren har inga haverier av större omfattning drabbat fartygen.

Den märkligaste olyckan av alla inträffade 1951, då 9.000-tonnaren Christer Salén under hårt väder bröts i två delar i Japanska sjön på resa med malm, kopra och kakao från Yokohama till Vancouver i Kanada. Hela förskeppet slets loss, pas-

serades av akterskeppet och försvann för att därefter aldrig mer återfinnas. Akterskeppet tog sig för egen maskin in till Yokohama, där det provisoriskt försågs med en "snöplogsstäv", varefter det genomförde bedriften att klara den 12.900 sjömil långa resan till Bremen via Suezkanalen utan missöden.

Hos A.G. Weser i Bremen hade under tiden ett nytt förskepp ställts i ordning som sammanfogades med akterskeppet vid årsskiftet 1951/52. Därefter var Christer Salén återigen fullt seglingsduglig.

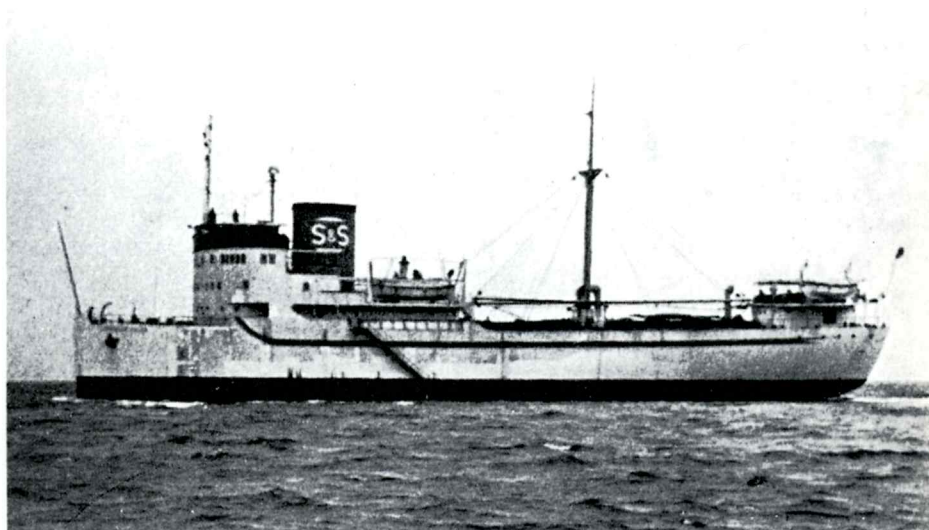
Maskinchef ombord när olyckan inträffade var Rolf Bergkvist, numera teknisk direktör i Salénia AB. Han har händelsen i färskt minne och kan beskriva den dramatik som utspelades ombord under själva olyckan och de närmast påföljande dyg-

nen. Han kan även berätta om hur Christer Salén i stället för att fylla ballast och snarast påbörja resan till Bremen gick till Filipinerna och Cebu och lastade ca 3.000 ton kopra och kokosolja, som så småningom lossades i Antwerpen och Brake innan fartyget dockades på A.G. Weser-varvet.

Om Christer Saléns sällsamma uppenbarelse på världshaven skrev Sven Salén följande: "Säkerligen var det en hel del sjöfolk som när de såg detta underliga flytetyg gick under däck och lovade sig själva att aldrig mer förtära brända eller destillerade drycker."



Christer Salén tog sig in till Yokohama Shipyard för egen maskin.



"... detta underliga flytetyg ..."



Christer Salén var på 9.100 ton. Genast efter kriget var fartyget målat med band med de svenska färgerna och hennes namn och hemland var klart angivna utefter fartygssidorna.

Tank – en vanskelig bransch

Tankrederiet är en av Saléns yngsta rederiverksamheter. Ett första trevande försök gjordes 1942 när 24.000-tonnaren Grisslehamn inköptes, men det var av kortvarig livslängd.

Därefter följde en period då utvecklingen av kyltrafiken över-skuggade all annan verksamhet. I början av 50-talet beslöts emellertid att Saléns skulle diversifiera till något som skulle vara olikt kyl, och man beslutade då att köpa tankfartyget Dagmar Salén på 16.530 ton. Dagmar Salén skulle komma att följas av ett stort antal tankers, som alla hade det gemensamt att de var mycket lönsamma och skapade en stabil grund för Salénrederiernas utveckling inom andra sektorer.

Principen när det gällde befraktningen av tankfartygen var att de skulle bindas till sysselsättning under 2–5 år, beroende på den aktuella marknadssituationen. Allteftersom raterna förbättrades beställde Saléns allt större fartyg. I början byggdes de flesta på Öresundsvarvet och Götaverken men efterhand flyttades beställningarna över till Kockums – och undantagsvis till utländska varv – som hade en hög teknisk standard och specialiserade sig på att bygga stora fartyg.

– Allt gick synnerligen väl, inklusive beställningarna av

250.000-tonnarna. Dessa lämnade betydande överskott under en lång följd av år, säger Sture Ödner. Den bedömning vi gjorde och som vi för övrigt delade med de stora oljebolagen och rederierna, var att marknaden behövde fartyg av dessa storlekar för att tillgodose de stora oljeterminalerna som projekterades i USA. Dessa terminaler betingades av det faktum att det i USA inte fanns djuphamnar som kunde ta emot de allra största fartygen.

Till samma slutsats hade även Kockums kommit, som tagit fram en typ av 350.000-tonnare som man koncentrerade sig på.

– Hos Saléns hade vi därför ingen anledning att känna oro, i synnerhet som vi då även haft principiella diskussioner med oljebolag om lämplig sysselsättning för att fylla terminalernas behov.

Krisen kommer

Så kom då krisen som en följd av kriget i oktober 1973. Oljepriserna mångdubblades och det hela var något av en jordbävning för stora delar av oljeindustrin. Hur utvecklingen sedan blev känner vi alla till. Oljefraktmarknaden drabbades av en depression som fortfarande håller i sig. Med utgångspunkt från ovanstående har Salén-Nytt ställt några närgångna frågor till Sture Ödner.

Fråga:

Elaka tungor har antytt att Saléns greps av hybris till följd av alla framgångar och att beställningen av de stora tankbåtarna var illa övertänt.

Svar:

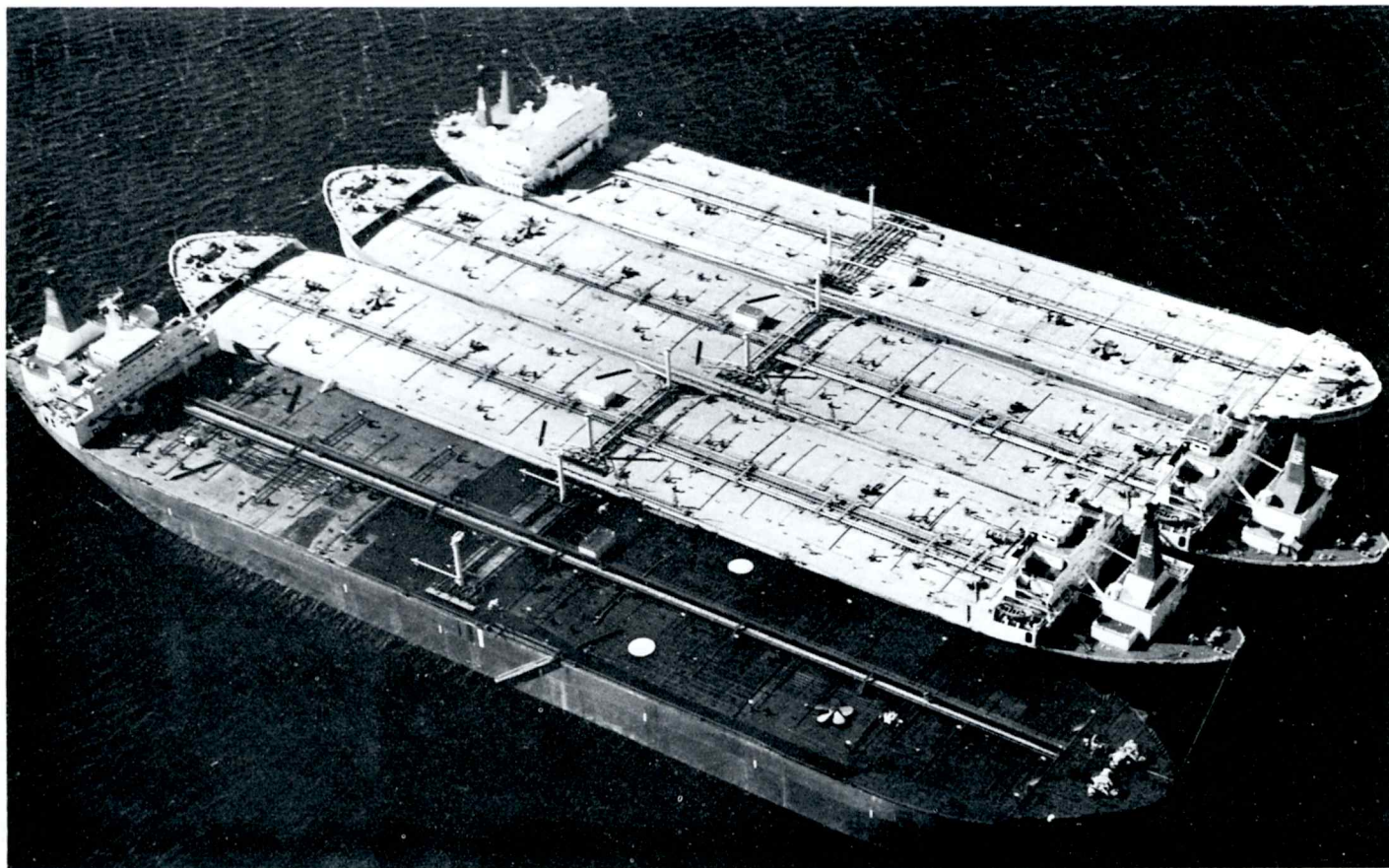
Illu övertänt var det ingalunda utan tvärtom hade en noggrann bedömning gjorts. Både vi och oljebolagen, som hade synnerligen goda insikter i utvecklingen, var eniga om att satsningen på stora tankfar-

tyg var riktig. Allt hade ju även dittills gått mycket bra för oss under den 20-åriga tid som vi sysslat med tankaffärer och vi kände tillförsikt. En faktor som påverkade investeringsbeslutet var de gynnsamma skattekonsekvenserna som investeringen medförde. Bl a medgav staten ett extra investeringsavdrag om 20–30% av totalbeloppet som kunde utnyttjas vid beställningen. När man nu tittar i backspegeln är det givetvis lätt att inse att det var mindre välbetänt att beställa så många fartyg

utan att samtidigt säkra sysselsättningen. Kuriöst nog kan nämnas, att vi kort efter våra beställningar av 350.000-tonnarna kunde ha sålt några eller samtliga av dem till priser som var betydligt högre än köpriserna. Vår bedömning var dock, bortsett från skattesynpunkter, att krisen inte skulle bli så långvarig.

Fråga:

Varför fraktades de stora tankbåtarna inte bort när marknaden var god?



När krisen var som värst hade Saléns ett 15-tal tankfartyg upplagda. En del låg i Uddevalla, andra i Singlefjorden norr om Strömstad, varifrån den här bilden är tagen. I förgrunden ses Sea Scape om 350.000 ton.

Svar:

Vi erbjöds aldrig några reella anbud, eftersom oljekrisen drabbade oljebolagen på samma sätt som oss. När krisen hade blommat ut, yppade det sig då och då möjligheter för oss att lätta på engagemanget, men skillnaden mellan de priser vi erbjöds och vår belåning av fartygen var så stor att vi bedömde det klokast att avvakta en bättre marknad. Denna har som bekant inte infunnit sig. Men några fartyg har dock sålts och vi kan, med hänsyn till vår starka finansiella ställning även överväga ytterligare dispositioner av tanktonnage om det skulle visa sig nödvändigt.

Fråga:

Hur mycket tjänade Saléns på tank under de goda åren och hur mycket har Saléns förlorat på tank sedan dess?

Svar:

Även inklusive förlusterna på de stora fartygen är tank fortfarande totalt en plusaffär för Saléns. Man kan räkna med att vi under de svåra åren förlorat ca 1 miljard kr.

Fråga:

Har det funnits möjligheter för Saléns att avyttra den förlustbringande tankflottan?

Svar:

I shipping gäller ofta att man måste försöka förutse en kommande efterfrågan tidigare än andra. Enligt min uppfattning försiggår för närvarande en mycket stark förändring av efterfrågebilden inom tank som en följd av att hela världen oroar sig för problemen i vissa oljeproducerande länder. Med tanke på de mycket höjda oljepriserna och minskade oljeberoendet – samt betydelsen av Suezkanalens utbyggnad – är det knappast sannolikt att stora tankfartyg kommer att efterfrågas i närmelsevis samma utsträckning som tidigare. Men fortfarande är det en ekonomisk realitet att det på längre sträckor är mer ekonomiskt att transportera olja med fartyg i VLCC- och ULCC-klasserna, och därför tror jag inte att de storlekarna kommer att helt försvinna. Det skrotas för närvarande betydande antal fartyg i de storlekarna, vilket så småningom kommer att ge plats för nya fartyg.

Fråga:

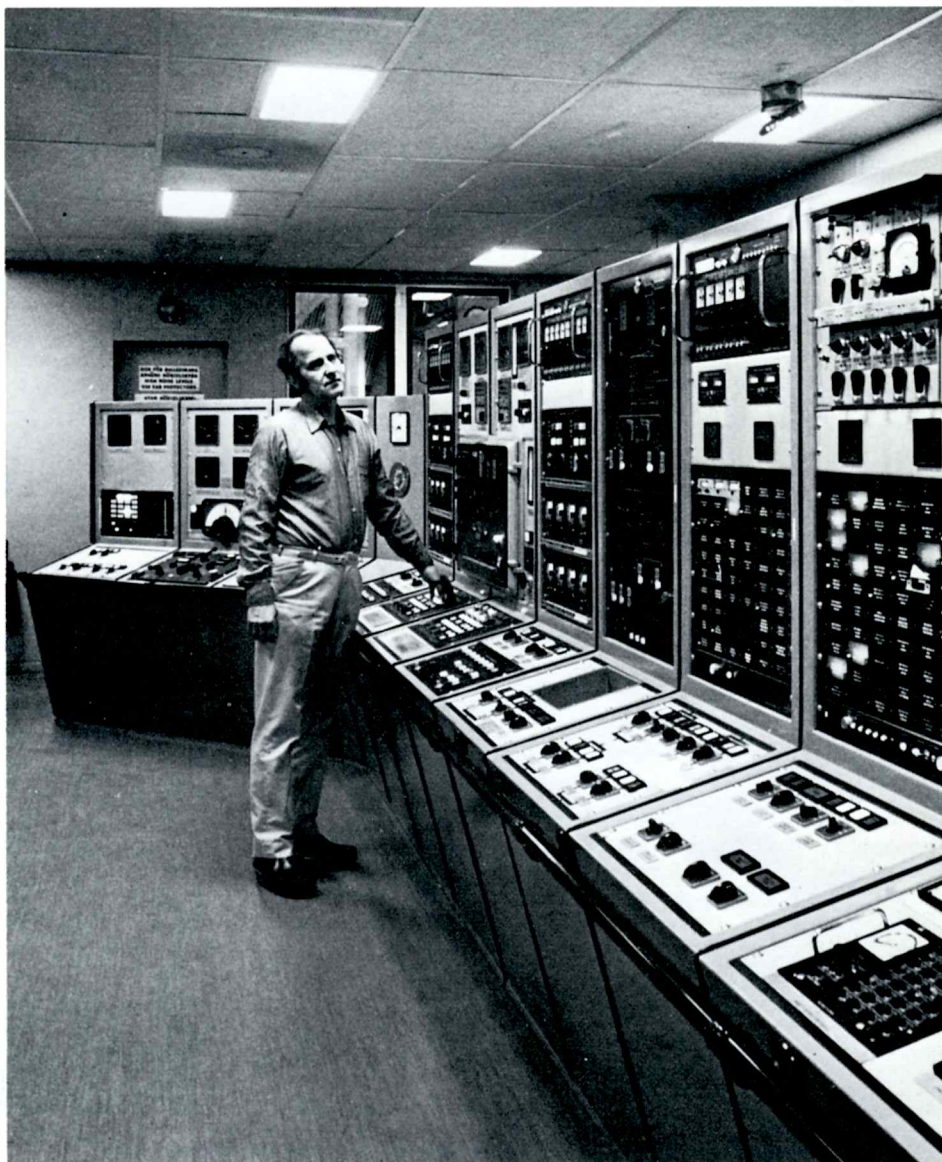
Skulle Du rekommendera att ännu en gång gå in i stortank i en förbättrad marknad?

Svar:

Man får inte utesluta möjligheterna av en ny vår för stora tankfartyg, men personligen vill jag ej rekommendera att Saléns bygger sådana utan att ha en säkrad selsättning. Den läxan har i alla fall jag lärt mig.



Komforten är hög i dagens tankbåtar, här ett av dagrummen ombord på Sea Saint.



Tankfartygen har avancerad teknisk utrustning.

Torrlast i ny skepnad

När Saléns kylrederi i början av 70-talet expanderade kraftigt och tankrederiet tjänade mer pengar än någonsin tidigare, utvecklades i skuggan av dessa båda tunga enheter Saléns torrlastrederi. Det hade funnits sedan länge men levat en tidvis tynande tillvaro och återuppstod nu i ny skepnad efter förvärvet av Rexbolaget 1967 och Brodinrederierna 1971. Från denna tid drevs torrlastrederiet som en självständig enhet i koncernen på samma sätt som kyl och tank.

Torrlast ömsar skinn

Under 70-talet genomgick Salén Dry Cargo, som det senare skulle komma att heta, en expansion som mått även med internationella mått betraktades som exceptionell. Flottan förnyades målmedvetet genom att gammalt tonnage såldes och nytt byggdes, fartyg chartrade, man började mer och mer intressera sig för köp och försäljning av tonnage och gick in i nya projekt. På några få år hade torrlast ömsat skinn.

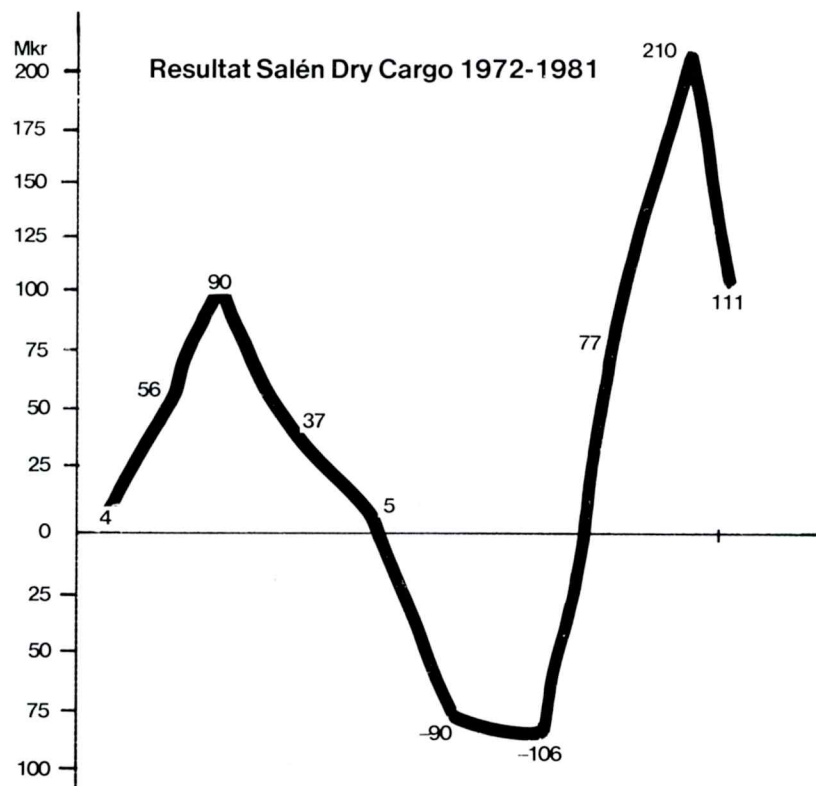
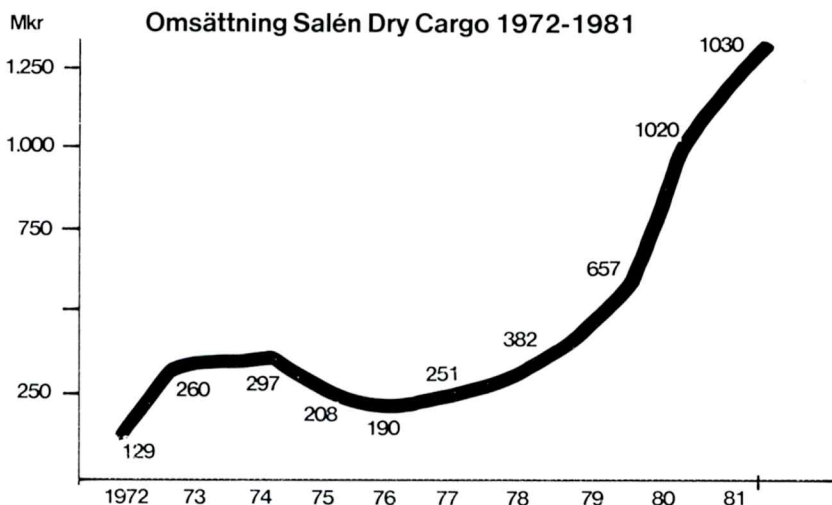
Framgångarna uteblev heller inte. Mellan åren 1978 och 1980 gjordes exempelvis resultatförbättringar på inte mindre än 316 miljoner, i första hand genom att man utnyttjade svängningarna i marknaden och satsade på rätt fartyg i rätt tid. Under loppet av ett halvår chartrade SDC in ett stort antal bulkfartyg i storlekar mellan 15.000 och 110.000 ton och chartrade ut dem efter hand som marknaden gick uppåt.

Metodiken var enkel men på intet vis ny. Ungefär samma sak hade gjorts fem år tidigare. – Under första halvåret 1972 var marknaden urusel för torrlastfrakter, säger Clarence Dybeck, som var chef för torrlastrederiet fram till 1975. – Men vi insåg att en svängning var på väg som följde av bl a förbättrade världskonjunkturer. Dessa utnyttjades av torrlastrederiet, som då gjorde sina dittills bästa resultat. På en omsättning av 300 miljoner tjänade rederiet 1974 inte mindre än 135 miljoner före avskrivningar! Ett anmärkningsvärt fint resultat. I övrigt framgår av de båda diagrammen, att omsättningen i stort sett varit på uppåtgående de senaste tio åren, medan rörelseresultatet däremot beskrivit en ganska hackig kurva. Det har med andra ord funnits år då resultatet av olika skäl varit sämre.

SDC idag

Salén Dry Cargo sysselsatte förra året ca 55 fartyg på i runt tal 2 miljoner ton. Flottan inkluderade 100.000-tonnare, Panmax och Handy Size bulkfartyg, isförstärkta bulkfartyg, fartyg för transporter av träflis och tweendeckers. I år dras verksamheten ned något i en vikande marknad för bulktransporter.

Vad som framöver kommer att hända inom torrlastsektorn är självfallet av stor betydelse för koncernen. Vi har därför vänt oss till Gunnar Rosengren med några frågor, eftersom han dels var chef för torrlast under de goda åren i slutet av 70-talet och dels är ny koncernchef.



Fråga:
Kommer Saléns att åter satsa på bulktonnage om och när marknaden går i boten?

Svar:
Ja

Fråga:
Kommer Salén Dry Cargo att gå in i Joint Ventures i större utsträckning än tidigare?

Svar:
Vi deltar redan i ett antal Joint Ventures och kommer framöver att gå in i fler.

Fråga:
Kommer Saléns att satsa på transporter av och transportsystem för kol?

Svar:
Vi följer utvecklingen inom kolområdet med stort intresse och kommer så småningom kanske att ingå i ett eller annat projekt.

Fråga:
Hur ser resultatutvecklingen ut för 1982 och framöver?

Svar:
1982 ser hyggligt ut. För åren därefter är det svårt att uttala sig - allt beror på marknadsutvecklingen.

Fusioner med Rex och Brodins

I januari 1967 köptes den anrika Rex-koncernen upp av Saléns. Bakgrunden till köpet var att Rex hade hamnat i ekonomiska svårigheter som en följd av satsningar på Tor Line och ett nytt kontorskomplex på Strandvägen i Stockholm.

Förvärvet av Rex innebar för Saléns del, att det blåstes nytt liv i rederiets torrlastverksamhet, som hade lagts ned något år tidigare, eftersom man hade bestämt sig för att enbart satsa på kyl och tank. – Vi hade en stark ekonomisk ställning de där åren, säger Sture Ödner, och Sven Salén ansåg att det var ett utmärkt tillfälle att på nytt gå in i torrlastmarknaden. Men givetvis tog vi en stor risk.

Några år senare, i början av 1971, förvärvades Brodinrederierna, som i motsats till Rex hade en stabil ekonomi men drogs med en del interna problem som ledde till att företaget erbjöds till Saléns. Brodins verksamhet föll på ett naturligt sätt in i Saléns. Det fanns betydande skillnader mellan Rexbolagets och Brodins tonnage: det förra var i huvudsak gammalt och ner slitet, det senare förhållandevis nytt och väl underhållet.

Tor Line

Tor Line bildades 1974 av Transoil i Göteborg och Rexbolaget (TO från Transoil och R från Rex). Senare köpte Bratt-Götha och holländska KNSM vardera 25% i Tor Line. Mycket snart därefter förvärvades Bratt-Götha av Tansoil och Transoil av Rex, som därigenom fick 75% av Tor Line i sin hand. 1967 köptes som ovan sagts Rex upp av Saléns. 1976 förändrades ägarbilden ännu en gång. KNSM gick ur Tor Line och in kom i stället Transatlantic, som tillsammans med Saléninvest och Salénia därefter haft en tredjedel vardera i



De båda passagerarfärjorna Tor Britannia och Tor Scandinavia utanför Vinga.

bolaget fram till försäljningen av Tor Line förra året till DFDS.

Om Saléns tid i Tor Line säger Sture Ödner så här:

– Tor Line var i och för sig ett intressant koncept för Saléns, men konkurrensen på Nordsjön var hård och i synnerhet lastsidan hade svårt att hävda sig. När sedan priset på bunkerolja höjdes kraftigt blev kostnaderna för trafiken med de kombinerade passagerar- och lastfärjorna orim-

ligt höga. Därtill kom den mycket ogynnsamma kostnadsbilden för fartygens stora besättningar.

– Vissa svårigheter följde helt naturligt även med att vi var tre ägare i Tor Line med delvis olika intressen. När så den tänkta kombinationen med Stena inte kom till stånd, återstod ingen annan möjlighet än att sälja till DFDS. Därmed tror jag att Tor Line kommit i rätta händer, säger Sture Ödner.



Axeline Brodin på 12.700 ton döptes 1971 om till Korshamn.



Malmtankern Björnö om 5.450 ton kom i Saléns ägo vid fusionen med Rex 1967. Fartyget förliste 1973 i hårt väder vid Brindisi.

En tung kvartett

På den tiden Saléns fortfarande var ett renodlat familjeföretag dvs i början av 50-talet, leddes det, förutom av Sven Salén själv, i allt väsentligt av fyra starka herrar, nämligen Gunnar Björkbom, Nils Jannerfeldt, Åke Lindbäck och Sture Ödner. Var och en av dem hade stort inflytande i koncernen och ansvarade för var sitt revir: Gunnar Björkbom för tank och torrlast, Nils Jannerfeldt för den tekniska sidan, Åke Lindbäck för ekonomin och Sture Ödner för kyl. Den totala verksamheten var samordnad i Salénrederierna AB men vid sidan av eller parallellt därmed fanns Sven Salén AB (SSAB), som genom sin mäklariverksamhet tillförde rederierna nyttig information och goda kontakter.

Låt oss här presentera tre fjärdedelar av den tunga kvartetten i den tidens Saléns; den sista fjärdedelen presenteras på annat sätt.



Gunnar Björkbom

Gunnar Björkbom arbetade som befraktare hos Axel Hansson & Co i Västervik, när han 1945 fick erbjudande från saléndirektören Seth Brink att komma upp till Stockholm och bli befraktningschef på Saléns. Han accepterade och blev kvar i koncernen till 1974, då han gick i pension. Gunnar Björkbom anställdes i december 1946 Sture Ödner som befraktningsassistent. Ödner arbetade då hos Emil R. Bohman på Skeppsbron.



Nils Jannerfeldt

Efter ingenjörstudier började Nils Jannerfeldt 1937 på Eriksbergs Varv, blev chef för varvets reparationsavdelning, anställdes 1948 av Sven Salén och blev rederiets tekniske direktör 1956. Han var medlem av företagets samtliga styrelser och innehade en lång rad externa uppdrag i styrelser och företag. Han slutade på Saléns 1973 men kvarstod som konsult fram till sin död 1976. Han var "en av de gamla kämparna som var med om att bygga upp vårt företag", skrev Sture Ödner i Salén-Nytt 1976.



Åke Lindbäck

Åke Lindbäck anställdes i Banan-Kompaniet 1935 och övergick till Salénrederierna 1940. Således var han en av Sven Saléns äldsta medarbetare och han ägnade hela sin mannaålders arbete åt Saléns, under flera årtionden som företagets ekonomidirektör. När han 1974 avled var han dessutom VD i Rederi AB Salénia och styrelseledamot i Salénrederierna AB. Åke Lindbäck åtnjöt hos familjen Salén och inom företaget ett utomordentligt förtroende.

Händelser i bild

Historia och händelser kan på ett umärkt sätt skildras i bild likaväl som i text. Vi har därför valt att från Salén-Nytts svällande bildarkiv välja ut och på några sidor återge bilder från olika minnesvärda händelser under åren, där Sture Ödner på ett eller annat sätt funnits med. Att det ofta rört sig om angenäma representationsplikter i samband med fartygsdop etc är inte så märkligt, när man betänker att Saléns sedan 50-talets början döpt och tagit leverans av mer än 80 fartyg från varv världen över och att ett 100-tal fartyg levererades från olika varv som Saléns varit ägare till.

Bilden nedan togs 1975. I brist på en alldeles egen liten motorseglare – den sista i Saléns ägo (Ida) gick under i rykande storm utanför Nynäshamn 1917 – tågade bröderna Salén och Sture Ödner ner till Strandvägskajen, där de tillfälligt bordade en förtöjd motorseglare för att fångas av Veckans affärers utmärkte fotograf.



50-årsdagen den 14 oktober 1970 firades på Operakällaren, där anhöriga, släkt och vänner i stort antal var samlade. Gästerna draperades för kvällen med banderoller med fartygsnamn. På bilden hälsar festföremålet, omgiven av hustrun Eva och sonen Bengt, på fru Gundel Tygård, vars make Åke var chef för Ekensbergs Varv.



Företagsledningen representerades av finanschefen Åke Lindbäck, tankrederichefen Gunnar Björkbom, kylrederichefen Claes-Henrik Zethelius och tekniske chefen Nils Jannerfeldt.

Pengar från skyn? Nej, inte den gången, men konfetti från Bosse Sundblads nävar dansande ner över mannen med paraplyet, vem nu det kan vara.



Eva och Sven H. Salén samt i mitten en gäst som vi tyvärr inte lyckats identifiera.



1973 pryade kung Carl XVI Gustaf under en dag på Saléns på Styrmansgatan. Då togs denna bild av kungen tillsammans med dåvarande finanschefen Peder Bonde och Sture Ödner.



I oktober 1966 sjösattes kylfartyget San Blas på Eriksbergs Varv, ej att förväxla med den San Blas som byggdes på Ekensbergs Varv 1954 och om vilken Povel Ramel skrev sin berömda "Varför ska vägen till Curacao gynga så?". På bilden ses förutom Sture Ödner gudmodern, Sven Salén och Dan Axel Broström.



När bergsingenjör Axel Ax:son Johnson avgick som Sabas styrelseordförande den 21/1 1980 överlämnade styrelsen en avskedsgåva för hans insatser i Sabasammanhang.



Mellan familjen Carlsson på Transatlantic och Saléns har det alltid rätt goda förhållanden. De här båda bilderna togs under provtur med kylfartyget Ariel 1964. Fr v ses Rolf Carlsson, Torkel Carlsson Sture Ödner och Sven Häggqvist, chef för Eriksbergs Varv. På den högra bilden ses Herbert C. Cournelle, en gammal vän till Saléns från United Brands, Per Carlsson från Trans och Sture Ödner.



T/t Sea Saint levererades från Kockums den 28/11 1974. Hon var den första av sex 355.000-tonnare som Saléns beställde vid varvet. Fartyget väckte uppseende i sjöfartskretsar genom sin storlek, avancerade utrustning och högklassiga bostäder. På bilden nedan t v ses gudmor, fru Eva Ödner, tillsammans med Lars-Erik Thunholm, varvets dåvarande styrelseordförande.



Gudmor med make och dottern Lena.



Fru Dagmar ("Dulli") Salén deltog under senare år inte så ofta i officiella sammanhang. Men när Sea Saint levererades var hon med och ses här på Kockska krogen tillsammans med Nils-Hugo Hallenborg och Sture Ödner.

256.000-tonnaren *Sea Swift* levererades från Kockums i december 1973. Gudmor var fru Birgitta Dybeck, maka till Saléns nuvarande tankrederichef. På bilden ses fr v Christer Salén, Eva Salén, Eva Ödner, Sture Ödner, gudmor och Sven H. Salén.



"Gamle chefens" sekreterare under många år var Brita Troell, som 1972 döpte 250.000-tonnaren *Sea Swan* på Kockums. Fr v Barbro Salén, Eva och Sture Ödner samt gudmor.



I december 1980 levererades den första jack-up-riggen, *Salenergy V*, till Saléns från Arendalsvarvet. Gudmor var fru Thea Burenstam-Linder, maka till dåvarande handelsministern Staffan Burenstam-Linder.



Förre riksbankschefen Per Åsbrink var en av hedersgästerna på Kockums när t/t *Sea Serpent* döptes av hans hustru Karin 1971.



Saléns har under åren beställt många fartyg vid japanska varv. Den här bilden togs när bulkfartyget English Wasa om 60.700 ton levererades från Hitachi Zosen i Innoshima 1978. Fartygsdop i Japan följer i stort sett samma mönster som hos oss, men fartygen välsignas av en präst enligt shintoistisk ritual. Vid de överflödande rika dopmåltiderna ses gästernas välbefinnande till av japankor i traditionella "geisha"-kläder.

Gudmor vid dopet av English Wasa var fru Eva Ödner.

När kylfartyget Bolero 1970 anlände till Japan med den dittills största lasten av citrus från Long Beach var det en händelse som gav eko i den japanska pressen. I anslutning till lossningen gjorde Sture Ödner och Christer Salén ett besök i Japan och på bilden ses de tillsammans med T. Yamaguchi, Interocean, och Andrew Sasabe från Sasabe Kaiun.





1972 levererades t/t Sea Soldier om 255.000 ton från Kockums till Saléns och gick därefter in i en treårig charter till Shell. Dopet förrättades av Mrs E.E. Bowyer, maka till Mr Ted Bowyer, Shell International. Bakom dem ses Lars-Erik Thunholm med fru.



Under Saléns tid som ägare till Götaverken levererades ett mycket stort antal fartyg från Arendal och Öresundsvarvet. Här är det ett nigerianskt fartyg som döps på Arendal med exotiska inslag av höga dignitärer från Nigeria.



1974 tog Saléns leverans av 26.000 tons bulkfartyget Spanish Wasa i Sevilla. Hon var det första av två likadana fartyg som byggdes för Saléns vid samma varv. Gudmor var fru Maud Borelius, t h, maka till nuvarande koncernchefen i Euroc, Sven Borelius och senora Alejandro Ley Alvarez.



Winter Star döptes på Arendalsvarvet den 16 februari 1979 av Mme Radia Lahlou, som på bilden ses tillsammans med sin make Monsieur Lahlou, chef för OCE, Casablanca. På bilden ses dessutom fr v Saad Eddine Kettani, OCE:s representant i Skandinavien, Mats Ruhne, chef för SRS, Mohamed Ben d'Chiche, OCE, Casablanca, Hamid Khamal, Sofruma, Casablanca, Mohamed Fenzar, OCE, Rolf Bergstrand, chef för Arendalsvarvet, samt Mme Ben d'Chiche.

Havens skönhet

Knappast några av Saléns många fartyg under åren har i skönhet kunnat mäta sig med Snow-serien. Dessa fartyg har ofta beskrivits som de sista vackra lastfartygen i världen. När man ser deras gracila former (bilden nedan) är man böjd att acceptera bedömningen.

Snow-båtarna är inte enbart vackra. De har även visat sig vara utomordentligt effektiva, har stor kapacitet, är snabba, praktiska och driftssäkra. De åtta fartygen i serien byggdes på varvet i La

Ciotat i Frankrike under 70-talets första hälft efter ritningar framtagna av expertis från Saléns, varvet och United Brands. "Snow-båtarna är världens bästa bananbåtar", säger Lennart Lindau, vice VD i SRS och ansvarig för seriens byggnad. Ekonomiskt var serien även lyckosam. Den sammanföll med devalvering av den franska francen och kom därför att bli betydligt billigare än kal-kylerat.



På "returbenet" fraktar kylfartygen ofta laster av fordon. Snow Hill är här på resa från Kontinenten till USA med lastbilar både på däck och i rummen.



Folkdansande ungdomar underhöll när dopen av Snow Hill och Snow Crystal ägde rum i La Ciotat. Gudmödrar var fru Barbro Hallman och fru Barbro Säterberg.

Salén & Wicander – lim, lok och mycket annat

"Det där låter vi Salén & Wicander ta hand om" eller "det här får Göran Axell titta närmare på". Yttranden i den riktningen har mer än en gång fällt i Saléns sammanträdesrum och korridorer under gångna år. Och det har lett till att Salén & Wicander ofta fått agera både som hjälpgumma och avskjutningsramp för nya projekt och affärsidéer som inte riktigt passat in i Saléns vanligtvis shippingorienterade värld. På så sätt har Salén & Wicander kommit att ägna sig åt de mest olikartade verksamheter: försäljning av färger och lim (under den allra första tiden), agenturer för och tillverkning av marintekniska produkter, försäljning av lok, helikoptrar och flygmotorer, tillverkning av truckar, oljeborring, fraktflyg, marknadsföring av luftkuddetåg och mycket annat.



**Rolls Royce
och
andra bilar**

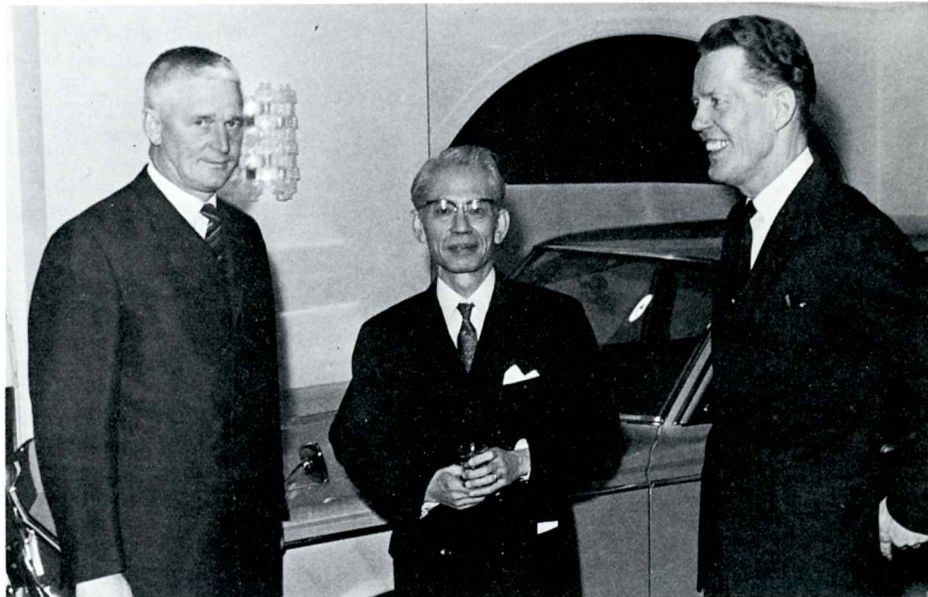
Men i gamla tider rörde det sig mest om handel med bilar. Redan året efter det att Sven Salén och "Pippi" Wicander hade bildat Salén & Wicander 1945 köpte man upp det gamla bilbolaget A. Wiklund, som på den tiden sålde de ansedda märkena Rolls Royce, Bentley, Packard och Rover. De gamla fina bilmärkena avlöstes så småningom av nya – Fiat, Wauxhall och Ford, och 1969 blev S&W generalagent för Toyota.

– En spännande satsning mot alla odds, säger Göran Axell, som tog initiativet till Toyotaengagemanget. Första året såldes 700 bilar, andra året dubbelt så många och 1980 10.000. Engagemanget i Toyota krävde emellertid stora finansieringsresurser och det ansågs att Saléns likviditet, då hårt ansträngd, borde användas till verksamhet som låg sjöfarten närmare. Därför såldes Toyotaagenturen 1980.

– Bilhandeln passade inte längre särskilt väl in i vårt mönster, säger Sture Ödner, och därför såldes Toyota Autoimport till Kinnevik, som redan hade en bred erfarenhet av branschen. Försäljningen innebar även att vi kunde inkassera flera års vinster och stärka vår likviditet.

Två best-sellers

Under 60-talet var Rolls Royce flygmotorer och Boeing Vertol helikoptrar huvudengagemanget och även egen produktutveckling. Under 70-talet dominerade produktutveckling inom det marintekniska området som bidrog till att öka omsättningen och förbättra resultatet för S&W. Det började med Gunclean, rengöringsystemet för tankfartyg, som på några år gjorde Salén & Wicanders namn känt



När Salén & Wicander började sälja Toyota i Sverige togs den här bilden av Sture Ödner, Japans ambassadör och Göran Axell.



bland alla världens tankfartygsredare. Framgången följdes senare av en ny best-seller, Siwertell, det välkända lossnings-systemet för bulkprodukter.

Både Gunclean och Siwertell har varit utomordentligt fina satsningar, säger nuvarande VD i Salén & Wicander, Janne Lundberg. De har skaffat både oss och Salénkoncernen internationellt anseende inom det marintekniska området.

S&W strippas

I samband med en reorganisation av hela Saléninvestkoncernen för några år sedan bl a med syfte att ge en ökad tyngd åt de grenar inom koncernen som låg utanför sjöfarten, blev Salén & Wicander "strippat" på några av de större verksamhetsgrenarna: Toyota, offshoreverksamheten och fraktflyget, vilka kom att drivas i särskilda bolag. Som en följd därav sjönk omsättningen dramatiskt. Nu är man emellertid återigen på stark tillväxt. 1980 omsattes 259 milj med en vinst på 31 milj och 1981 hade omsättningen ökat till nära 400 milj, medan vinsten det året sjönk till 23 milj.

– Det som Salén & Wicander tagit i har nästan alltid gått bra och jag är övertygad om att det även framöver kommer att vara ett lönsamt och välskött företag, säger Sture Ödner.

S&W:s bestseller Siwertell

Saltech – ett lyckokast

När tiderna under andra hälften av 70-talet började bli kärva för den svenska sjöfarten och därmed även för Saléns, blev det tyvärr nödvändigt med uppsägningar av ett ganska stort antal salénare både till lands och till sjöss. Företaget kämpade för sin överlevnad. En kategori som befann sig i farozonen var rederiernas landanställda tekniker. De hade varit med om att under årtionden bygga nya generationer av fartyg och ta ansvaret för deras underhåll. Nu ifrågasattes deras nödvändighet i organisationen. "Varför köper vi inte våra tekniska tjänster från varv och konsulter i stället?", frågades från ett och annat håll. Det skulle bli billigare. Andra tänkte lyckligtvis annorlunda. Och därav kom det sig att Saléns ledning satte sig ner och diskuterade situationen. En av pådrivarna var dåvarande vice VD Göran Axell. Ganska snabbt kom man fram till att

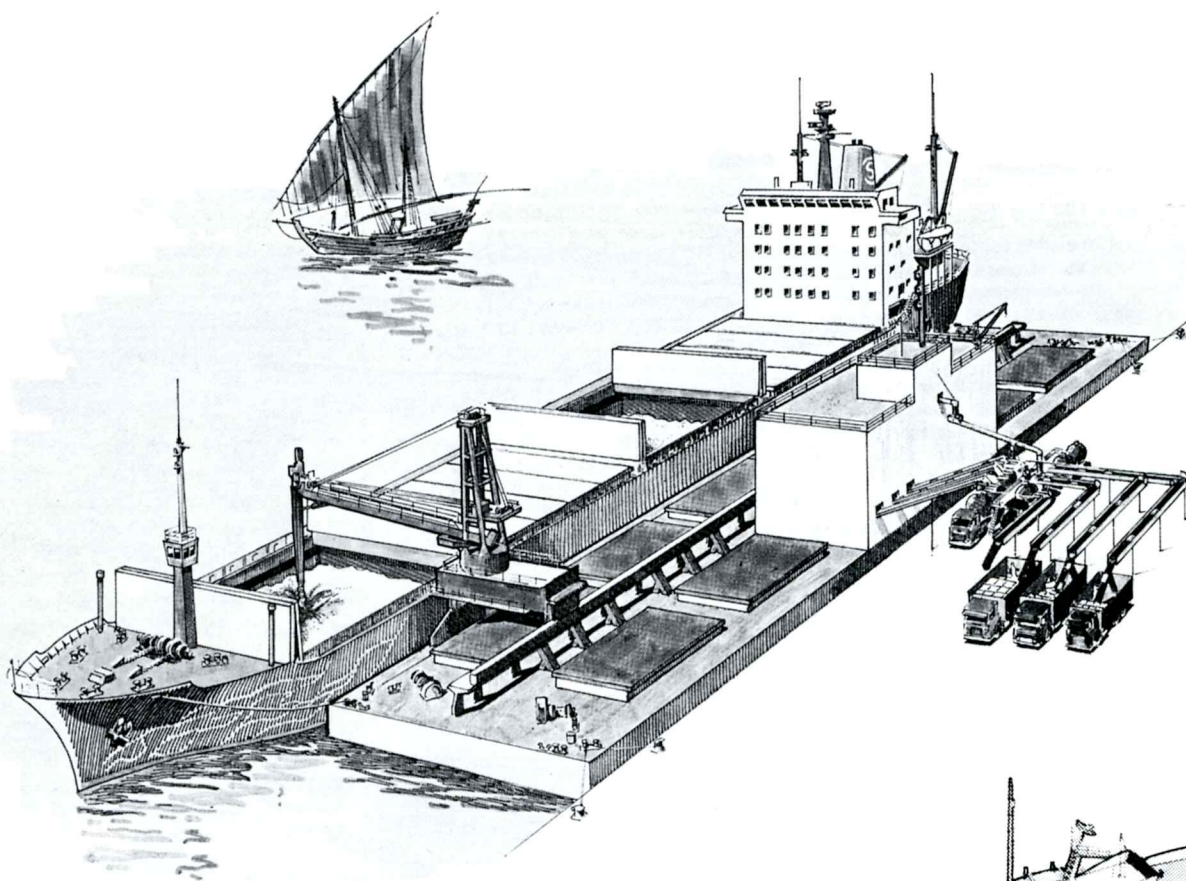
det skulle vara i alla avseenden oklart att låta dessa välutbildade och erfarna tekniker spridas för vinden. Kanske skulle de t o m så småningom dyka upp hos våra konkurrenter. Så fattades beslut om att bilda Salén Technologies (Saltech) och den 1 juli 1978 började det nya företaget sin verksamhet.

– Saltech fick två år på sig att styrka sin livsduglighet, säger Sture Ödner. Men redan efter det första verksamhetsåret visade sig Saltech vara ett riktigt lyckokast. Många uppdrag, både interna och externa, skaffade snabbt Saltech gott rykte och verksamheten visade hygglig lönsamhet. Idag, fyra år efter starten, står Saltech tryggt på egna ben med en verksamhet som till hälften är baserad på uppdrag från koncernbolag och till hälften på uppdrag utifrån. För att klara alla uppdrag har antalet anställda utökats och

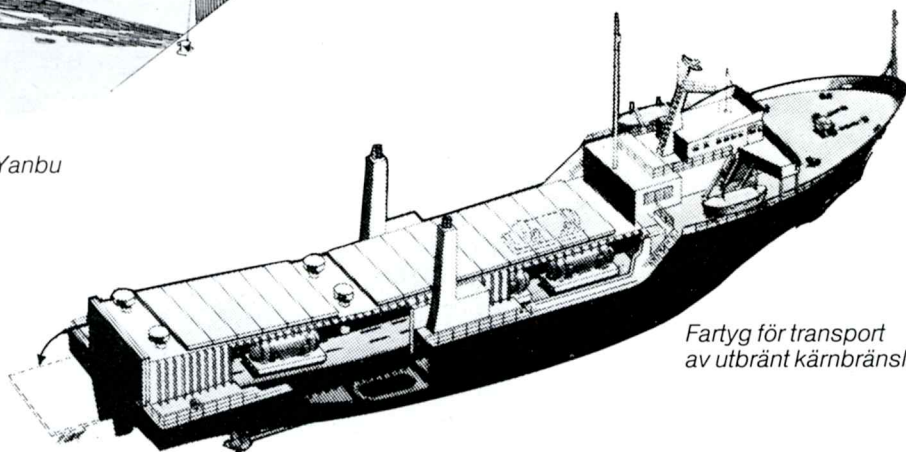
många arbetsuppgifter måste dessutom läggas ut på externa konsulter.

Hans Alsén, VD för Saltech sedan starten, framhåller att Saltech lyckats bevara det betydande skeppstekniska kunnande som redan fanns inom Salénkoncernen och dessutom öka det till nytta både för Saltechs kunder och dem själva.

Det som i början av 1978 såg ganska dystert ut för Saléns tekniker, vändes således genom ett okonventionellt grepp till något mycket positivt både för de anställda och för Saléns.



Hamnterminal i Yanbu



Fartyg för transport av utbränt kärnbränsle

Offshore – ett nytt salénben

1971 var det år då Saléns tog steget in i offshorebranschen. Det skedde genom att Finnroda Varf, som då ägdes av Saléns, tecknade kontrakt med norska Akergruppen om att bygga skroven till två borrhplattformar. – Någon vinst blev det knappast på den affären, säger Sture Ödner, men vi lärde oss en del.

Första gången Saléns deltog i borrhningar efter olja var 1973 på ön Hopen i Svalbard. Ingen olja hittades och året därpå upphörde borrhningarna. Något senare gick Saléns in i Petroswede, som planerade att borra i norska Nordsjön och utanför Skottland. Saléns gick så småningom ur Petroswede, som slogs samman med Opab.

1974 beställde Saléns två jack-up-riggar, en i Singapore och en i Texas. – Det var mycket kärt för oss de första åren, säger Sture Ödner. Dagshyran för en rigg av det slag vi hade beställt låg under 15.000 dollar – i dag är den mellan 40.000 och 50.000 dollar. – Men trots det insåg vi att den rätta tiden var inne att beställa fler riggar. Varvspriserna var låga och vi beställde samtidigt tre riggar, Salenergy IV, V och VI, i ett absolut bottenläge. Sedermera sålde vi Salenergy IV i en toppmarknad och fraktade bort våra övriga riggar för längre perioder till hyror som innebär, att de bör vara helt betalda när hyreskontrakten går ut en bit in på 80-talet.

Prospektering

Ojleprospekteringen har ännu inte lyckats lika bra. 1974 gick Saléns in i ett filippinskt konsortium, som nu borrar utanför ön Palawan i sex år. Ingen olja har ännu hittats, men däremot har lovande gasfynd gjort. Även utanför Turkiet har Saléns borrar, dock utan positivt resultat. – Prospektering är chansartad, säger Sture Ödner. Träffar man på en större fyndighet, så blir det bingo. Finner man ingenting under många års borrhande, känns det nedslående. Men vi fortsätter där vi nu är och vi tittar även på en del nya platser för prospektering.

– Totalt har Saléns energisatsning varit väldigt lyckad. Vår risknivå är förhållandevis låg och avkastningen mycket tillfredsställande.



Jack-up-riggen Salenergy V under bogsering från Arendal till Mexikanska golfen.

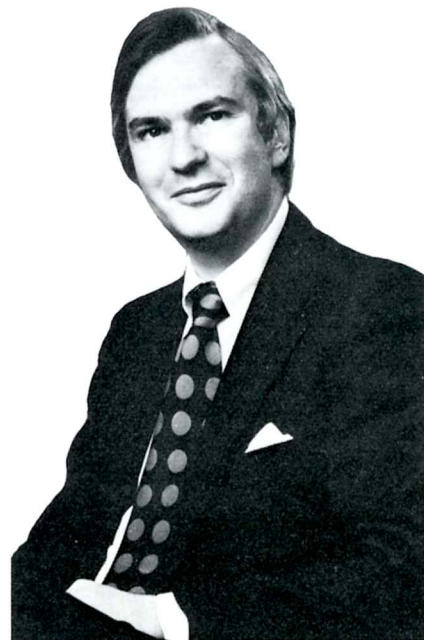


Den 21 april 1979 totalhavererade borrhplattformen Salenergy II i Mexikanska golfen efter s k blow-out.

Fraktflyg

1970 kom Saléns, Loftleidir och luxemburska intressen överens om att starta flygfraktbolaget Cargolux. Verksamheten startade med ett fyrmotorigt turbopropplan av typ CL-44 med swing-tail och ledades då liksom nu från Luxemburg. Tidigare hade Saléns deltagit i det s k Pegasus-projektet, som var ett samarbete mellan åtta skandinaviska rederier inom flygfraktområdet. Saléns gick senare ur detta samarbete och projektet lades så småningom ned.

De gjorde emellertid inte Cargolux utan fick snabbt luft under vingarna och skaffade sig efter hand flera plan av samma typ som de första. Trafikunderlaget var gott och man beslöt därför att satsa på större flygplanstyper. Plan av typen DC-8 införlevades med flottan och under andra hälften av 70-talet var Cargolux moget för steget in i jumbojetåldern. Först anskaffades en Boeing 747 och något år senare ytterligare en. I dag flyger Cargolux över praktiskt taget hela jorden med en flotta bestående av 747:or och DC8:or.



- Någon nära förestående utökning av flottan är inte aktuell, säger Christer Salén, som hos Saléns varit ansvarig för flygsektorn alltsedan Cargolux startades. Däremot sker en gradvis utvidgning av flygnätet till nya länder, vilket på sikt bör medföra att nya plan kan behövas. Saléninvests andel i Cargolux överläts 1978 till Salénia AB, som nu äger 25% i bolaget. Det gör även Iceland Airlines (f d Loftleidir), de luxemburgska intressena samt ett nyttillkommet företag.



1973 lastades ett helt fältsjukhus i en CL-44 på Arlanda.



Cargolux har 3-5 flygningar i veckan mellan Luxemburg och Hong Kong. Till Luxemburg transporteras godset från hela Europa på lastbilar. En DC8 på flygplatsen i Hong Kong.

Oxen – en förnuftig satsning

Sven Salén hade sitt högkvarter i Göteborg 1915 och några år framåt. 1924 flyttade han till Kungsgatan 7 i Stockholm, där han delade en lägenhet med skeppsredare Arnold de Champs. Personalen bestod av Sven Salén själv plus två man. 1940 flyttades kontoret till Stockholms Frihamn, där det p g a stopp för bananimport fanns gott om kontor att hyra. 1943 flyttade man till Strandvägen 7 A och 1947 till Styrmanngatan 4, som Sven Salén hade köpt. 1963 köptes även grannhuset Styrmanngatan 6 och 1967 Styrmanngatan 2 i samband med Rex-fusionen. Under perioden 1970–1975 flyttade olika verksamheter in i fastigheterna Styrmanngatan 8, Grev Magnigatan 2 samt Riddargatan 17 och 19.

Saléns fortsatte att växa och blev tvungen att hålla till i sju olika fastigheter i närheten av Styrmanngatan. Därför beslutades det att bygga eget, eftersom Saléns endast hade kortfristiga hyresavtal i flera av fastigheterna, som egentligen inte var avsedda till kontor utan till bostäder. - Hade vi då anat vilka pårestningar vi skulle utsättas för till följd av i första hand den då-

liga tankmarknaden skulle vi med säkerhet inte ha vågat bygga eget, anser Sture Ödner.

Bor gratis idag

–Husbygget löste våra kontorsproblem, vi fick en bättre arbetsmiljö och dessutom blev det en bra affär för oss. För något år sedan – när vi behövde stärka våra finanser – sålde vi 60% av huset för lika mycket som hela huset hade kostat. Det gör att vi nu bor mer eller mindre gratis.

Totalt kostade den 60.000 kvm stora fastigheten, som täcker ett helt kvarter mellan Norrlandsgatan och Regeringsgatan, ca 240 milj. kr. Under de år bygget pågick hade kostnaderna för husbyggnaden i allmänhet gått upp kraftigt. Trots det kunde kalkylerna hållas, vilket får anses remarkabelt med tanke på Saléns ringa erfarenhet inom detta område.

– Det var till mycket stor del Matts Larssons och hans mannars förtjänst att detta lyckades, säger Sture Ödner.

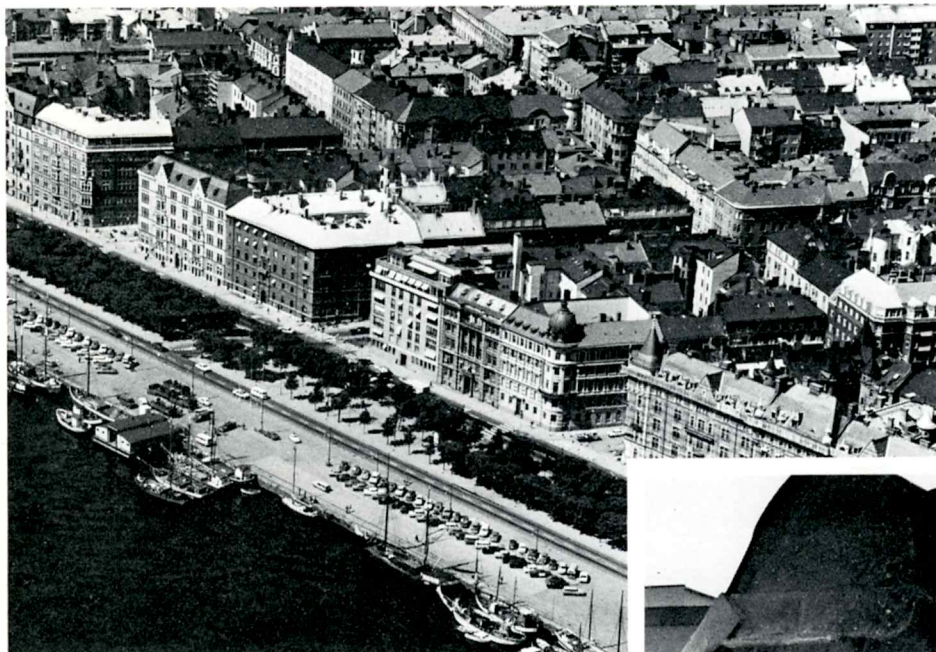
Flyttning till Göteborg?

Innan beslutet togs att bygga huset på Norrlandsgatan var några andra platser i Stockholm på förslag, exempelvis Stadsgråden och på Lidingö.

Flyttning till Göteborg var också på tal.

Att det slutligen blev Norrlandsgatan berodde på ett triangelbyte med Saléns, Stockholms kommun och Pripps som parter. Bl a erhöll Stockholms kommun området där Ekenbergs varv låg mot att Saléns fick full äganderätt till tomten där huset sedan byggdes. På Ekenbergs område uppförs nu ett av Stockholms vackrast belägna bostadsområden.

Men paradoxalt nog står vi nu återigen inför problemet att behöva fler kontorslokaler.



Strandvägen en vacker sommardag på 70-talet. På bilden kan man se alla de fastigheter där Saléns höll till.



Här står Matts Larsson med några av sina medarbetare under armen på en grävskopa en tidig morgon sommaren 1975. Husbygget har påbörjats.

Några "tunga" namn

På en föregående sida presenterade vi "En tung kvartett" bestående av medarbetare som i ett tidigare skede av Saléns historia hade stort inflytande i koncernen. Vi tycker att det är på sin plats att i bild även presentera några av dagens "tunga" namn, medarbetare som i koncernledningen och som chefer för dotter-

bolag bidrar till att styra och påverka hela företagets utveckling. Det finns självklart många fler medarbetare som på olika nivåer i ledning och dotterbolag har stort ansvar för utvecklingen, men av uppenbara skäl är det ogörligt att presentera dem alla i detta nummer. Vi begränsar oss därför till nedanstående grupp.



Hans Alsén
VD Saltech



Henric Ankarcrone
VD Salén Energy



Björn Byrnfors
VD Salén Dry Cargo



Clarence Dybeck
VD Salén Tanker



Göran Lindeblad
Chef finans och administration



Jan Lundberg
VD Salén & Wicander



Sven Orre
Revisor, rådgivare i koncernledningen



Mats Ruhne
VD Salén Reefer Services



Claes-Henrik Zethelius
Utlandschef, ansvarig för sjöfartsfrågor.

J S Saba – en gigant

I november 1971 fattades beslut om ett sammangående mellan Sandéngruppen, tillhörande Johnsons, och Banan-Kompaniet, som tillhörde Saléns. Det nybildade bolaget i vilket Saléns och Johnsons ägde 50% vardera, fick namnet J S Saba AB och började sin verksamhet den 1 januari 1972.

Främsta anledningen till sammangående var en nödvändig anpassning till de sturkturförändringar inom svensk handel som hade skett under en lång följd år. Sandéns och Banan-Kompaniet var de enda kvarvarande verkliga konkurrenterna på fruktsidan vid sidan av KF och Ica. Detta hade bl a haft till följd, att

konkurrensen inom fruktbranschen hade hårdnat och en omfattande utslagning av såväl importörer som grossister hade skett.

Såväl Sandéns som Banan-Kompaniet hade under de senare åren av 60-talet också byggt ut sina distributionsorganisationer över hela landet. En sammanslagning av de båda företagen hade därför framstått som strukturmässigt riktig och skulle innebära betydande rationaliseringar. – J S Saba fick därför redan från början en konkurrenskraftig position på marknaden, säger Thore Nydahl, "arkitekten" bakom Saba.

Det viktigaste strategiska beslutet som fattats i Saba var att bilda Dagab. För att förstå hur viktigt detta beslut var, måste man känna till något om bakgrunden till den dåvarande marknaden.

En betydande förändring av den svenska butiksstrukturen ägde rum efter andra världskriget och då framför allt under 60-talet. Antalet butiker i landet minskade dramatiskt samtidigt som vi fick de stora självbetjäningsbutikerna och stormarknaderna. Denna utveckling krävde såväl kapital som en stark framtidsstro. KF och Ica stärkte under perioden sina marknadsandelar i mycket hög grad på bekostnad av den privata handeln och kolonialvarugrossisterna fick därigenom en krympande marknad.

Det var därför logiskt att försök hade gjorts att förena de största grossisterna inom ASK (AB Svenska Kolonialgrossister) till ett enda företag. Underhandlingar hade emellertid inte lett till något positivt resultat. Tanken var således inte ny, när Thore Nydahl första gången presenterade den i Sabas styrelse, där han lyckades få gehör hos Sture Ödner, som stödde genomförandet av idén.

Saléns hade själva tidigare sökt inträda som köpare av eller partner i den gamla ASK-grupperingen men utan att lyckas.

Dagab bildas

Dagab bildades således den 12 december 1973 genom att Saba lämnade option till ägarna av de dåvarande sex största konsumentvarugrupperna i landet att under 1974 inlösa deras aktier enligt en speciell värderingsklausul. Därigenom blev 1974 Dagabs första verkliga verksamhetsår. Saba, vars dittills viktigaste kundgrupp för frukt och grönsaker varit varuhusen, ökade härigenom högst betydligt och tryggade sin avsättning genom att Dagab-avtalet också inkluderade Vivo- och Favor-kedjorna.

Dagabs målsättning var att utvecklas till en rikstäckande fullsortimentsgrossist inom dagligvarubranschen. Ett betydelsefullt avtal för Dagab blev givetvis det som tecknades med varuhusgruppen NK/-Åhléns om att, förutom frukt och grönsakerleveranser som redan ägde rum, även överta leveranserna av övriga dagligvaror. Detta avtal tecknades 1978.

160 varuhus, 1.500 butiker

Förutom att Dagab var landets ledande leverantör av varor till storköken kunde



man således till sina fasta kundkrets även räkna över 160 varuhus och närmare 1.500 Vivo- och Favör-butiker i landet.

1977 förvärvade Saba från Saléns en kontrollpost i NK/Åhléns som gav Saba 36% av röstvärdet i detta bolag. Därigenom stärktes i mycket hög grad banden mellan varuhusgrupperna och J S Saba, som även genom det leverantör/kundförhållande som existerade blev mycket beroende av varuhusens utveckling. Samgåendet mellan J S Saba och NK/Åhléns 1980 blev därför också en logisk utveckling. – Slutmålet hade nu nåtts för den integrering av Sabas verksamhet som vi hade skisserat redan när Saba bildades 1971, säger Thore Nydahl.

Fastigheter värda 1,6 miljarder

J S Saba är numera moderbolaget till ett



flertal självständiga import-, grossist- och detaljhandelsföretag, bl a Saba Trading, Dagab, NK, Tempo/Åhléns, B&W, Billhalls och Sam Hedenius. J S Saba äger genom sitt fastighetsbolag även ett av landets största fastighetsbestånd med ett

uppskattat marknadsvärde av 1,6 miljarder. Omsättningen uppgick 1981 till ca 15,5 miljarder, exklusive Vivo- och Favörkedjorna. Antalet anställda var drygt 23.000.

Saba deltog 1981 i en omstrukturering av Stockholms Förvaltnings AB Svea (tidigare Stockholms Rederi AB Svea) genom att Saba sålde fastigheter till Svea motsvarande ett värde av ca 400 miljoner. Som delförskott fick Saba aktier i Svea, som bl a erbjudits Sabas aktieägare. Saba är noterat på Stockholms Fondbörs.

I inledningsskedet var bergsingenjör Ax. Ax:son Johnson ordförande i Saba och efterträddes i enlighet med överenskommen turordning av Sture Ödner. Under uppbyggnadsskedet var Sture Ödner ordförande i Dagab och kommer från Sabas bolagsstämma i början av juni att bli ordförande i detta bolag.

Anm.: I firmanamnet J S Saba står J för Johnsons, S för Salén, SA för Sandéngruppen och BA för Banan-Kompaniet.

En interiör från Banan-Kompaniet i Stockholm



Meropa

När uppgörelse träffades 1980 om ett samgående mellan Saba och NK/Ähléns avskiljdes JS Saba International AB från avtalet. Bananagenturerna för United Brands och Standard Fruit omfattades heller inte av uppgörelsen utan handhas såsom tidigare av Saléns och Johnsons.

Saba International drivs nu under namnet Meropa, som till 50% ägs av Johnsons respektive Saléns. Verksamheten är huvudsakligen förlagd till Västeuropa, men företaget har även dotterbolag i Nord- och Sydamerika. Driften sker huvudsakligen genom Saba Continent med huvudkontor i Rotterdam, som även är företagets viktigaste importhamn för frukt.

Svea

Den 24 november 1981 beslöt Stockholms Rederi AB Svea att ändra sin verksamhet till förvaltningsbolag och namnet till Stockholms Förvaltnings AB Svea.

Bolagets affärsidé är i första hand att förvärva butiks-, kontors- och industrifastigheter. Fastighetsbeståndet bestod vid senaste årsskifte av fem varuhus i Stockholm och Malmö samt sex kontors- och industrihus i Stockholm med ett sammanlagt anskaffningsvärde av 415 miljoner. Sveas höga soliditet ger goda möjligheter till expansion. Svea, som är börsnoterat, ägs till 25% av Saléns.



Ähléns-varuhuset i Stockholms centrum.

Saléns som varvsägare

Saléns engagemang i varvsverksamhet inleddes under andra världskriget, då Sven Salén köpte Ekenbergs Varv, och upphörde med försäljningen av Götaverken till staten 1977. Under ca 35 år var således Saléns knutet till svensk varvsindustri.

Att Sven Salén köpte Ekenbergs Varv berodde på att han ville ha ett välbeläget reparationsvarv för sina båtar på Holland-Belgien-linjen. I början av 70-talet hade dock varvet spelat ut sin roll och lades ned. En del av de anställda och viss utrustning överfördes till Finnboda Varf, som hade förvärvats 1970. De båda varven hade varit konkurrenter i en krympande marknad och båda drogs med uppenbara olägenheter till följd av deras ofördelaktiga geografiska lägen: Finnboda inklämt mellan bergen, omöjligt att göra till ett bra varvsområde, och Ekenberg inne i Mälaren.

Egentligen var det bara fråga om vilket av dem som kunde hålla ut längst. "Tyvärr gjorde vi det och fick ta över Finnboda", säger Sture Ödner. "Det blev väldigt dyrt för oss och så småningom

även för de svenska skattebetalarna, när Finnboda överfördes till Svenska Varv i samband med att vi gick in i Götaverken.

Av särskilt intresse är givetvis hela Götaverken-perioden och om denna skulle det kunna skrivas böcker. Flertalet av våra läsare känner även till affären i stora drag. I detta extranummer av Salén-Nytt skall vi endast i korthet söka belysa några väsentliga punkter. Vi gör detta genom att vända oss till tre nyckelpersoner, som från olika positioner redovisar sina intryck.

I första hand vänder vi oss till Sture Ödner, som i egenskap av koncernchef i Saléns och ordförande i Götaverkens styrelse följde och påverkade händelseutvecklingen från estraden. Vi har även vänt oss till förre finansministern Gunnar Sträng, som haft vänligheten att ge sin initierade syn på Saléns visavi Götaverken samt på svensk varvsindustri i stort. Slutligen ger Svenska Varvs nuvarande koncernchef Erland Wessberg sina personliga synpunkter på Saléns tid som ägare till Götaverken. Vi inleder med Sture Ödner.

Fråga:
Hur kom det sig att Saléns gick in i Götaverken?

Svar:
Det var allmänt känt att Götaverken omkring 1970 befann sig i en krissituation och hade i det allra närmaste sålts till Broströms, men det slutgiltiga övertagandet blev inte av. Lite senare tillsattes under riksbankschefen Per Åsbrinks ledning en statlig varvskommission för att klara ut situationen.

Jag var då i Portugal på semester. Christer och Sven ringde och meddelade att Åsbrink hade frågat om vi var villiga att ta en diskussion om Götaverken. När jag kom hem några dagar senare fick vi kontakt och började diskussionerna.

Man kom väl till oss dels för att vi ansågs ha resurser, dels för att vi då hade väldigt många fartyg som byggdes vid de svenska varven. Alla tankbåtarna vid Kockum, kylbåtarna vid Eriksberg och andra fartyg på Öresundsvarvet. Vi var alltså i särklass de svenska varvens största kund.

Åsbrink och jag satt huvudsakligen på tu man hand i min dåvarande bostad på Valhallavägen och mellan diskussionerna förankrade vi på våra ömse håll vad vi hade kommit fram till. Jag hyser verklig respekt för Per Åsbrink för hans arbetsinsats här. Då han inte ville blanda in fler utomstående än absolut nödvändigt skrev han själv allt på maskin. När vi kom fram till det slutliga avtalet satt han långt in på natten och smattrade på sin skrivmaskin, så jag tror grannarna hölls vakna.

Det är klart, att bakom Per Åsbrink fanns Gunnar Sträng och Rune Johansson. Jag är uppriktigt ledsen att Rune Johansson nu är borta – han var en rejäl och hederlig person. Gunnar Sträng var också mycket bra att förhandla med och gav alltid raka, snabba besked.

Förhandlingarna pågick under ca en månad och sedan kom det intressanta. Vi skrev ett brev som Sven och Christer och jag undertecknade, där vi på två sidor talade om hur huvudlös och orimlig den här affären var för Saléns. Vi uttalade även farhågor för varvsindustrins framtid över huvudtaget. På de två sista raderna sa vi att vi skulle ta över i alla fall.

Varför? Vi hade själva helt enkelt inte till-

räcklig varvskapacitet att bygga de båtar vi ville ha och på den tiden ville vi bara bygga i Sverige. Duktigt folk hade dessutom sökt sig till Saléns och vi tyckte att de borde få chanser att komma fram och Götaverken var sannerligen en utmaning. Sedan tyckte vi naturligtvis också att eftersom vi hade haft ständig framgång var vi väldigt duktiga på allt.

Fråga:
Hade Saléns verkligen råd att satsa på Götaverken?

Svar:
Ja, det hade vi då, konstruktionen var nämligen sådan att vi enbart satte in ett mycket högt certeparti för en 250.000 tons tanker. Normalt skulle vi om vi inte gjort andra investeringar, ha skattat bort vinsten på certepartiet till hälften. Konstruktionen blev således den att vi satte in 150 milj obeskattade kronor som omvandlades till aktiekapital, varför vi i verkligheten köpte Götaverken till 75 milj beskattade kronor.

Fråga:
Blev Broströms annorlunda behandlat av staten än Saléns när det gällde varven?

Svar:
Situationen var totalt olika. Broströms hade ägt Eriksberg under många år medan Saléns gick in i Götaverken på speciella villkor. Vår insats var klart angiven till högst 150 milj kronor. Men vi hade fortsatt goda vinster på vår rederirörelse och satte in ytterligare 136 milj i varven, som användes för ytterligare förbättringar av varvsanläggningarna. Detta blev i det längre perspektivet ytterst olyckligt, eftersom det betydde att varven kunde fortsätta att drivas.

Fråga:
Diskuterades i det skedet några andra investeringar som inte blev av eftersom Saléns gick in i Götaverken?

Svar:
Det är klart att det fanns andra investe-



Finnboda Varf vid inloppet till Stockholm en sommardag 1973.

ringar och det är bara att beklaga att de som var negativa till varvsaffären inte fick bestämma.

Fråga:
Rådde alltså inte enighet i Saléns ledning om att köpa Götaverken?

Svar:
Nej! Det var mycket delade meningar. Hade resonemanget kommit upp idag, skulle också jag givit oppositionen rätt. Ett rederi av vår storlek bör inte ägna sig åt att bygga fartyg.

Fråga:
Fanns det inom Saléns organisation personella resurser att överta ansvaret för Götaverken?

Svar:
Ja, det fanns som jag tidigare sagt en grupp som borde få prova sina vingar. Samtidigt tog det så småningom orimligt mycket tid för toppledningen att reda ut problemen. Vi förlorade säkert väldigt mycket tempo i och med att jag och andra satt låsta med att ta oss ur varven.

Fråga:
Det har antytts att Saléns genom avtal med staten skaffade sig "fri lejd" ur Götaverken ifall varvet skulle få stora svårigheter. Stämmer det?

Svar:
Alldeles riktigt. Men hela frågekomplexet tarvar att belysas. Vi hade vid övertagandet klart begränsat vårt risktagande. Staten hade tagit över Eriksberg och när tiderna blev sämre insåg man att varvsverksamheten i framför allt Göteborg måste minskas. Detta kunde enligt regeringen endast ske genom att Götaverken och Eriksberg gick samman. Vi åtog oss att driva varven mot att staten stod för kostnaderna fram till 1979. Man skulle nu bygga "på lager", dvs bygga fartyg som ej efterfrågades för att därigenom upprätthålla sysselsättningen. Inget privat företag kan naturligtvis göra sådana åtaganden.



Ett restaurerat Finnboda återinvigdes 1972. Här redogör varvschefen Sven Johansson för varvet för fr v Sture Ödner, statsrådet Rune Johansson och Sjöfartsverkets chef Erik Severin.

Staten fick genom avtalet 1975 51% och vi 49% i nya aktieägarsituationen. Vi fick 136 miljoner för något över 40% av våra aktier och därefter skulle värdering ske av Götaverken för att förbereda situationen efter 1979.

Värderingen drog ut på tiden och då den presenterades ett år senare hade den politiska scenen i Sverige bytt aktörer. Jag tror att statens värdering slutade på 461 miljoner för Götaverkengruppen. Huvudsakligen pengar som vi lagt ned på upprustning av de olika varven. Reglerna gällde emellertid inte längre under de nya makt-havarna och vi fick efter hårda förhandlingar lämna resterande 49% till staten för 36 milj kronor. Självklart kunde vi ha drivit varven vidare med det avtal som fanns men vi hade i mellantiden fått andra och större bekymmer och ansåg det då politiskt oklokt eller närmast omöjligt att hävda vårt avtal.

Fråga:
Blev rederiernas investeringsplaner hämmade av Götaverkenaffären?

Svar:
Ja, den innebar naturligtvis att vi inte kunde göra en del andra investeringar. När krisen kom, hade vi dessutom förbrukat mycket av vår kraft på att hålla igång Götaverken och handlade därför nog inte i tid.

Fråga:
Medförde ägandet av Götaverken att Saléns kunde bygga fartyg billigare?

Svar:
Nej, egentligen tvärtom.

Fråga:
Valutan är av stor betydelse för varven. Gjordes det från Götaverkens sida några felbedömningar härvidlag?

Svar:
Ja, alldeles klart. Mot bättre instinkter lät jag mig övertygas om att låna i schweizerfrancs trots att vi sålde fartygen i dollar eller svenska kronor. Banker och valutaexperter ansåg att skillnaden (7-8%) i ränta skulle väl kompensera för risken av en starkare franc. Det hade varit rätt idag men den gången blev det förödande. Beloppen vi förlorade och som sedan förlorats lär väl knappast gå att räkna fram.

Fråga:
Gjordes andra felbedömningar som fick svåra följder under Saléns tid som ägare till Götaverken?

Svar:
Givetvis gjordes det andra misstag. Bortsett från att vi aldrig skulle gått in som ägare kan man nu lätt säga att om vi låtit bli att rusta upp varvsanläggningarna hade den svenska varvsnäringen troligen varit mycket mindre mycket tidigare med allt vad det skulle betytt för oss själva, men kanske framför allt för de svenska skattebetalarna. Det är egentligen tragiskt när vi ville så väl.



Representanter för kungahuset besökte vid flera tillfällen varven under Salén-tiden. Här är det kungen som besöker Götaverken i sällskap med bl a statsrådet Rune Johansson.

Fråga:
Vilka större investeringar och förändringar genomfördes under Saléns tid som ägare till Götaverken?

Svar:
Vi rustade upp Arendal, gjorde Cityvarvet – som då var en skrothög – till ett modernt reparationsvarv och gjorde även investeringar vid Öresundsvarvet, Finnboda och Sölvesborg. Räkningen för investeringarna blev mycket stor.

Fråga:
Hur kändes det att lämna Götaverken?

Svar:
Ur arbetssynpunkt var det befriande. Att vara ordförande i Götaverken var i sig ett heltidsjobb, och att vara VD i Saléns är mer än ett heltidsjobb. Men det är klart att det var en misslyckad satsning. Rent ekonomiskt kom vi dock undan inte alltför skadskjutna.

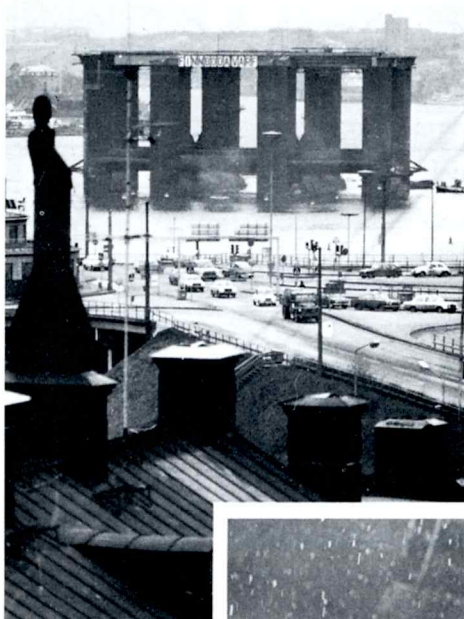
Fråga:
Anser du det i princip riktigt att rederier driver varv?

Svar:
Nej! Alla erfarenheter jag fått under götaverkentiden tyder på motsatsen. Däremot tror jag alla parter har stor nytta av ett nära samarbete. Exempel på detta tycker jag finns i de nära relationer vi på sin tid hade med Eriksberg då det gällde att utveckla kylbåtar och med Kockum när det gällde att bygga moderna tankbåtar.

Fråga:
Skulle du på nytt vilja att Saléns går in i varvsrörelse om chansen gavs?

Svar:
Saléns bör aldrig någonsin mer gå in som ägare i ett varv.

Finnboda Varf var först i Sverige om att bygga skrov till borrhälsplattor.



Tage Erlanders hustru Aina döpte 1966 tankfartyget Sea Spirit på Kockums. Här ses två uppenbarligen nöjda chefer tillsammans, den ene för en regering och den andre för ett expanderande rederiföretag.

Gunnar Sträng:

Svensk varvsindustri har varit en respektingivande och synnerligen konkurrensduglig industri vid en internationell jämförelse. Den har också varit föremål för mycket starka förändringar under senare decennier. Statens engagemang i näringen daterar sig från 1950-talet, då Uddevallavarvet stod inför en uppenbar krissituation.

Ägaren, Gustaf Thordén, redare och skeppsbyggare, hade med en för den tiden osedvanligt stor amerikansk båtbeställning satsat hårdare i utbyggnad av Uddevallavarvet än vad hans egen ekonomi tålde. Efter mycken dramatik tog staten över varvet, bl a med hänsyn till de sociala konsekvenserna för Uddevalla stad som en nedläggning skulle innebära. Varvet var den utan all jämförelse största arbetsplatsen. Jag hade inom regeringen uppdraget att hantera övertagandet och därmed förknippade frågor.

Staten som skeppsbyggare och varvsägare medförde självfall en del problem, bl a då det gällde att i hård konkurrens erövra beställningar. En förstärkning av verksamheten framstod som erforderlig, och ett samarbete etablerades under 1963–1971 med Eriksbergs varv, dock med blandad framgång. Fortfarande var dock Sverige en stor skeppsbyggarnation, och anläggningarna var bland de mest moderna och välutrustade i Europa.

Det under 1950-talets senare del byggda Arendalsvarvet i



Förre finansminister Gunnar Sträng.

Göteborg med dess långt drivna automatik i byggprocessen visade vi med stolthet upp för tillresande statsmän och varvsexperter från jordens alla hörn, och varvet väckte vederbörlig uppmärksamhet och beundran.

Allt större tonnage präglade efterfrågan, framför allt tankers för oljefrakter. Våra varv, såväl Uddevallavarvet som Eriksbergs och Kockums, byggdes ut för att tillgodose den nya efterfrågan. Alla, både de enskilda ägarna och staten, levde vi i föreställningen att denna konjunktur skulle fortsätta och inrättade oss därefter, vilket man i efterhand kan säga innebar att vi – på grund av ensidigheten i produktionsprocessen – fick en riskabel utveckling.

I den allt hårdare marknaden för varven tog regeringen redan på 1960-talet initiativ till samordning mellan våra varv i akt och mening att få en vettig produktionsuppdelning i fartygsbyggandet och förstärka försäljningsorganisationen. I blickfältet låg också en rationell och tekniskt avancerad motortillverkning. Tiden var dock icke mogen för detta djärva grepp.

Konjunkturen för varven blev hårdare. Broströms Rederi AB ville överraskande nog lägga ned Eriksbergs varv i Göteborg, därför att företaget hade investerat i en ny jättedocka och betraktades ha en kompetent ledning. En nedläggning skulle betyda att flera tusen varvsanställda ställdes utan arbete. Staten tog i det läget över Eriksbergs för en optisk köpeskilling och tog därmed

också ansvaret för en anständig avveckling av verksamheten. Samma problem aktualiserades också för Götaverken, och det framstod som rationellt att staten så småningom tog ansvaret också för detta varv.

Det förelåg ett naturligt behov av ett professionellt partnership i den omfattande varvsverksamheten som staten så snabbt befann sig invecklad i. Att helt slå dövörat till för övertagandet, då det rörde sig om utkomstmöjligheter för 7 000–8 000 anställda, ansåg sig den dåvarande regeringen inte kunna stå till svars med. Salénrederierna, som av oss alla betraktades som ett professionellt, kunnigt och erfaret företag, blev nu statens samarbetspartner. Vi ansåg det väl också som en fördel att ha skeppsbyggeri- och rederiföretagen förenade.

Det blev emellertid ett relativt kort samarbete mellan parterna. Efter regeringsskiftet 1976 bröts kontakten mera definitivt.

Som ett allmänt omdöme vill jag gärna omnämna att förhandlingarna mellan regeringen och Saléns representanter kunde föras öppet och med fullt förtroende parterna emellan. Sture Ödner företrädde Salénrederierna med kraft och beslutsamhet och med viljan att göra en insats för varvsindustrin som den då såg ut.

Tyvärr har utvecklingen varit en seglats i hårt väder. En nedskärning och bantning av verksamheten har blivit ofrånkomlig. Vad som finns kvar står sig dock väl i jämförelse med varvsindustrin i övriga länder.

Naturligtvis har vi också anledning att i fortsättningen se om denna traditionellt så betydelsefulla näringsgren. En diversifiering av produktionen till andra ting än skeppsbyggnad har inte utan framgång introducerats på Götaverken, och skeppsbyggeri bör väl mänskligt sett ständigt behöva förekomma.

I en fredlig värld med förhoppningsvis ökad handel mellan folken gäller det antagandet, och i en orolig värld med ökad internationell spänning är antagandet måhända ännu mera välmotiverat. Jag tillåter mig således se en egen skeppsbyggnadskapacitet och en egen rederiverksamhet som en nationell tillgång.

□



Det komplicerade containerfartyget Nihon byggdes på Öresundsvarvet för Broströmsräkning.

Erland Wessberg:

När Saléns tog över Götaverken 1970 drog friska fläckar från öster fram över den svenska västkusten. Optimism och framåtanda präglade de nya ägarerna som tog betydelsefulla initiativ för att komma till rätta med Götaverkens lönsamhetsproblem.

När man nu sitter med facit i hand är det lätt att konstatera, att Saléns satsningar innebar att en framtida anpassning av den svenska varvsindustrin försvårades. Men jag vill gärna framhålla att i det läge som rådde i början av 70-talet var investeringarna i moderna anläggningar och ökad marknadsbearbetning väl motiverade.

Det gällde att höja effektiviteten för att möta konkurrensen från i första hand Japan. Och strategin lyckades. Lönsamma order började strömma in och vi götaverkare fylldes av framtidsstro.

Ironiskt nog bar dessa lönsamma order inom sig fröet till de stora bekymren i framtiden. Redan 1973–74 fanns tankar på att sprida riskerna. Inom Götaverken bildade man en särskild industrigrupp och avsikten var att denna skulle expandera. Man hade också planer på att gå in i offshorebranschen. Men dessa planer förverkligades aldrig. Det var alltför lockande att koncentrera sig på de ytterst lönsamma fartygskontrakten.

När sedan oljekrisen i mitten av



Erland Wessberg,
koncernchef Svenska Varv.

70-talet knäckte rederier runt om i världen drabbades också varven hårt. Inte minst gällde detta Götaverken. För att klara sysselsättningen beslöt man då att satsa på lagerproduktion.

Lagerproduktionen har utsatts för hård och i många avseenden välförtjänt kritik. I det här läget skulle man naturligtvis ha kunnat ta beslut om en snabb avveckling och på så sätt bidragit till att struktorkrisen inte förvärrades. Men samtidigt innebar lagerproduktionen att t ex Arendalsvarvet överlevde. Götaverken Arendal har som bekant tillfrisknat betydligt under de

allra senaste åren och är nu världens ledande tillverkare av semisubmersibler-riggare.

Jag vill inte förneka att många beslut i efterhand visade sig felaktiga. Valutapolitiken med stark exponering i schweizerfrancs har kostat oerhört mycket pengar, pengar som hade måst betalas vare sig vi hade fortsatt driva varven eller ej. Och naturligtvis har vi under senare år förlorat pengar på kundfallissemang och på en del av de lagerproducerade fartygen – trots att fartygen var byggda för att kunna användas för olika ändamål och därför inte var så svårplacerade på marknaden. Tyvärr har det blivit de här minnena som för många blivit de bestående från Saléns Götaverken-epok.

Och det är faktiskt inte särskilt rättvist. Mycket gjordes rätt och de moderna anläggningar som man lämnade efter sig har haft stor betydelse för vår nuvarande förmåga att konkurrera på världsmarknaden. Idag då man allmänt talar om att det krävs riskvilligt kapital och entreprenöranda för att vi ska kunna ta oss ur lågkonjunkturen kan det vara intressant att uppmärksamma Saléns tid som varvsägare. Riskvilligheten var det minsann inget som helst fel på och entusiasmen och framtidsstron bar fram företaget ända till dess att den internationella struktorkrisen krossade de optimistiska framtidsdrömmarna.

En krävande tid i Redareföreningen

Den 24 oktober 1974 utsågs Sture Ödner till ordförande i Sveriges Redareförening efter Kristian von Sydow. Tre år senare lämnade han ordförandeklubban vidare till Sven H. Salén, som innehade posten till hösten 1981. I sju år sköttes således föreningens ordförandeskap av företrädare för Saléns. Under denna period drabbades stora delar av världssjöfarten av den svåraste depressionen på lång tid till följd av den s k oljekrisen. Flera svenska rederier upphörde att existera, andra blev svårt sargade. Saléns fick även betydande svårigheter, som dessbättre kunde övervinnas.

Att som ordförande leda Redareföreningen under denna tid var som envar kan förstå förenat med stora bekymmer. Den oro för framtiden som fanns inom svensk shipping återspeglas väl i det tal som Sture Ödner höll i samband med att han utsågs till föreningens ordförande. Vi har valt att med utgångspunkt från detta tal ställa ett antal frågor till Sture Ödner för att belysa några av problemen under perioden.

Fråga:

I ditt tal hävdade du att svensk sjöfart skulle tvingas till joint ventures och etableringar i både u- och i-länder om den ville behålla sin position på den internationella marknaden. Hur har det gått därmed?

Svar:

Vi har i Saléns gjort just det vi hävdade som nödvändigt 1974 och har idag en stor mängd dylika arrangemang.

Fråga:

I mitten av augusti 1973 låg world scale vid 300 för tankfrakter. Under en "svart" vecka i oktober föll frakterna med 80%. I december samma år gick bunkerpriset upp med 1 000% på en månad. Hur kom det sig att Redareföreningen i detta läge skrev under avtal som betecknades som det bästa för facket någonsin?

Svar:

För det första trodde väl ingen att krisen skulle bli så långvarig och djup. För det andra levde bl a vi själva med mycket goda avtal för våra tankbåtar som vi inte gärna ville få avbrutna genom konflikter med de ekonomiska konsekvenser detta skulle inneburit.

Fråga:

Du fick uppleva flera statliga sjöfartstredningar. Vad kom det ut av dem?

Svar:

Inte nog med att de var totalt meningslösa, effekterna blev negativa för landet, rederierna och inte minst sjöfolket. Facit har vi idag.

Fråga:

Du var starkt kritisk till språkundervisningen i svenska för utlänningar i handelsflottan. Är du det fortfarande?

Svar:

Ja, än mer idag när vi är i full fart att avskaffa också resten av den svenska sjöfarten. Tanken var dessutom befängd från början.

Fråga:

I ditt första tal som redarnas ordförande pläderade du för partrederiverksamheten? Hur är din syn på denna idag?

Svar:

Denna fråga är ju än mer aktuell idag än då. Det visar sig ju att den enda egentliga nyetableringen i svensk sjöfart är just partrederier, där de seglande har ett direkt personligt intresse av verksamheten. Kun-

de man så underlätta de ekonomiska frågorna för partrederierna, skulle det nog finnas vidare utrymme för "decentralisering".

Fråga:

I ditt jungfrutal som redarebas satte du fingret på tre ömma punkter: flaggfrågan, bemanningsfrågan och sjömansskatten. Du hävdade att läget "trevade åtgärder idag och inte i morgon". Vad hände?

Flaggfrågan har ju gått som en följetong. De regler som kom till 1976 har varit förödande för svensk sjöfart. Jag hävdade då och har hävdat sedan dess och vidhåller idag att svensk sjöfart borde ha rätt till samma regler som annan svensk industri. Ingen har lyckats förklara för mig varför detta inte får ske.

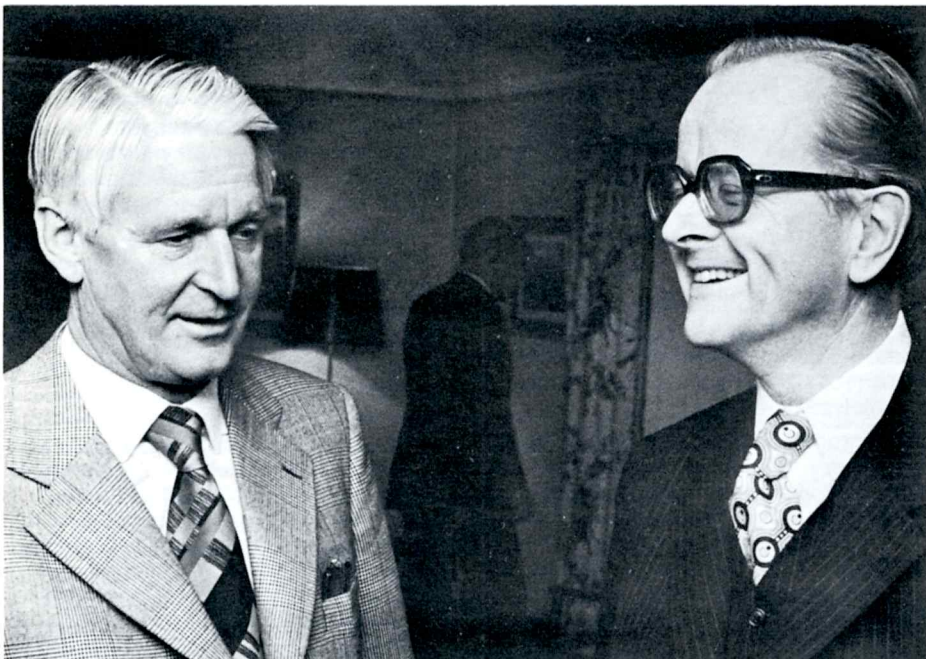
Beträffande bemanningen har minskning skett, men så har också skett överallt i världen. Problemen idag för de svenska sjömännen är väl snarast att de tillbringa så litet tid ombord att de blir "ringrostiga", och den större effektiviteten man förr med rätt kunde hävda har väl idag försvunnit. Sjömansskatten är igen uppe för debatt. Personligen tror jag inte att statsmakterna kommer att vidta de nödvändiga ändringarna för att hjälpa till att göra oss konkurrenskraftigare. Varför kan man inte betrakta sjömännen som utlandssvenskar som i övrigt sker inom industrin?

Fråga:

Själv har du kallats för utflaggningsapostel nr ett i svensk sjöfart? Skäms du idag över det epitetet?

Svar:

Att jag kallats för utflaggningsapostel nr ett beror väl delvis på att jag fick föra rederiernas talan när frågan på allvar kom upp. Men gärna för mig. Vid den tiden var vi Sveriges största rederi och är det fortfarande. Vår svenskflaggade flotta har sedan mitten av 70-talet emellertid halverats. Vår verksamhet totalt har starkt ökat efter svackan 76-79, då vi flyttade en stor del av verksamheten från svenskflaggade båtar. Alternativet hade varit nedläggning. Valet har alltså varit lätt. Vi driver en sådan sjöfart att vi måste vara konkurrenskraftiga. Annars får vi inga laster. Måste de svenska sjömännen ha sådana villkor – egna eller bestämda av staten – att deras tjänster inte efterfrågas, kan det endast gå en väg.



Efter många år i styrelsen för Sveriges Redareförening efterträdde Sture Ödner 1974 Kristian von Sydow som föreningens ordförande.

Fråga:

Du varnade 1974 för befälsflykten som "ett betydande problem". För att stoppa flykten rekommenderade du ändring av sjömansbeskattningen. Hur gick det?

Svar:

Befälsflykten är ju redan ett faktum. Efter som ett svenskt befäl i utlandstjänst får mer i plånboken än om han tjänstgör i ett svenskt fartyg, tar han med den helt naturliga mänskliga egoismen, helst jobb i utländska fartyg.

Fråga:

Du är känd som en hård förhandlare. Hur var dina kontakter med fackförbunden?

Svar:

Den internationella sjöfarten är ingen skyddad verkstad. Det blir ofta tuffa tag. Fackförbundens representanter har sin självklara plikt att slåss för sina medlemmar.

Redarnas målsättning är delvis densamma, att skaffa mer trafik och sysselsättning för näringen. Medlen har vi ingalunda alltid varit överens om och då har det ibland blåst hårt. Tyvärr har de fackliga ledarnas åsikter oftast fått råda, men samtidigt har vi ändå lyckats finna vägar som fått det hela att fungera. Det har naturligtvis hela tiden också varit stora svårigheter med den svenska kostnads- och kravbild.

Fråga:

Hur ser du på Redareföreningens framtid?



Gunnar Karlsson, Sjöfolksförbundets dåvarande ordförande, och Sture Ödner hade många heta duster i avtalsförhandlingar och – som på bilden – i TV- och radiodebatter.

Svar:

Redareföreningen har ju ingen roll att spela om vi inte skall ha svensk sjöfart! Så småningom tror jag emellertid att man kommer till insikt om att den svenska halvön trots allt behöver sjötransporttjänster som vi själva någorlunda behärskar, och då blir det en inte obetydlig sjöfart. Jag tror också att den internationella sjöfarten

med tiden, liksom industrin i övrigt, kommer att bli betraktad som "rumsren" och kanske t o m önskvärd i allehanda joint ventures med bl a utvecklingsländerna. Redareföreningen borde då kunna bygga en kunskapsbank för rådgivning och som sådan tjäna sjöfarten och därmed sjöfolket och inte minst landet.

Nils Grenander:

"Sture Ödner bör Du träffa. Han har framtiden för sig och bör kunna bli till stor nytta också för Redareföreningen." Så sade en god vän till mig under en sammanträdeskväll i Stockholm för många år sedan. Detta var första gången jag träffade Sture. Vi fick då bara ett litet kvällssamtal men jag frapperades redan då av den iderikedom, som präglar Sture och som nu är allmänt känd.

Sture Ödners tid som ordförande i Redareföreningen sammanföll med en ovanligt djup och långvarig internationell sjöfartsdepression, som kombinerades med den s.k. löneexplosionen inom det svenska näringslivet. Den svenska fackföreningsrörelsen, som i decennier iakttagit klokhet och måtta, övergick till att framtinga lönehöjningar, som uppenbarligen inte kunde bäras av produktionen. Samtidigt härmed började man systematiskt använda lagstiftningen för att tillgodose krav, som inte kunde genomdrivas avtalsvägen.

Läget förenklades inte av att många fartyg fortfarande seglade med synnerligen goda långtidskontrakt från den tidigare sjöfartsboomen. Till följd av de fackliga organisationernas ställningstagande stod valet i huvudsak mellan att riskera dessa goda kontrakt genom en arbetskonflikt eller att acceptera villkor, som måste få negativa konsekvenser för framtiden. Detta ställde givetvis rederinäringen, dess branschorganisation och dennas ordförande inför svårbemästrade problem.

Även i det statliga utredningsarbete, som följde i sjöfartskrisens spår, spelade Sture Ödner en framträdande och välgörande roll. Särskilt minns jag den fasthet och klokhet, med vilken Sture agerade inför den förste borgerlige kommunikationsministern. Detta gav också resultat. Det fortsatta arbetet präglades av de upprepade bytena på kommunikationsministerposten. Ett gemensamt drag för kommunikationsministrarna syntes vara att ogilla det tidigare statsrådets planer på stöd åt sjöfarten.



Jur dr Nils Grenander var Redareföreningens VD 1961–1980.

I denna något rapsodiska skildring skall jag lämna ett ytterligare exempel. Såväl Sture som författaren till dessa rader hade räknat med, att den sjöfartspolitiska utredningen skulle arbeta snabbt och med konkreta förslag till stödåtgärder. I stället sysslade utredningen under drygt ett år huvudsakligen med nationalekonomiska utredningar. Vid ett sammanträde förelåg en promemoria, som behandlade världssjöfartens framtida utveckling. Sture påpekade då stillsamt men med ett visst eftertryck, att enligt promemorian transporter av konstgödsel efter ett fåtal år skulle överstiga transporter av olja på världshaven, vilket näppeligen kunde vara riktigt. Ett decimalkomma hade tydligen ställt till virrvarr i beräkningarna.

Sist men inte minst vill jag nämna Stures arbete på att hålla redarekollektivet enat. Redarna är alltid ett individualistiskt släkte, där meningar och intressen ofta går isär. Men under dessa år förelåg av ett helt speciellt skäl en sprickbildning, som menligt påverkade Redareföreningens aktiviteter utåt och ibland såg ut att kunna leda till en intern spricka inom organisationen. Jag hade åtskilliga tillfällen att på nära håll se hur Sture – som inte precis är eftergifternas man – jämkade samman på ett diplomatiskt sätt. Därmed fullgjorde han framgångsrikt även denna viktiga uppgift som ordförande i en intresseorganisation.

Segling, golf och bridge

Segling har inte precis varit Sture Ödners starka sida. Visserligen var hans far sjökapten, men som ung fick han ändå inte de rätta möjligheterna att börja.

Däremot har han med stort intresse och växlande framgång ägnat sig åt golf, som givit den avkoppling och stimulans som ett krävande affärsliv behöver.

Han har utövat sporten sedan 50-talets början med Lidingö som hemmabana men i första hand på Wermdö Golfklubb, som han en gång var med om att starta. Bridge har han spelat lika länge med en handfull nära vänner, som brukar samlas en gång i veckan.



Denna bild togs vid ett av de få tillfällen som Sven Salén och Sture Ödner seglade tillsammans. T v ses Eva Ödner, Dagmar Salén och Pim-Pim Falk.



Sture Ödner: - Golf är inte bara en trevlig sport. Den avslöjar enligt min mening mycket av en människas karaktär. Dessutom skaffar man genom golfen lätt vänner och kontakter världen över.

På golfbanan tillsammans med vännen Erling Persson, Gunnar Arenander, förre ordf. i Svenska Golf förbundet, samt Roberto de Vicenzo, berömd professionell golfspelare från Argentina.



Bridgegänget samlat. Övre raden fr v Dag Sundén-Cullberg, Bengt Fries, Göran Lindeblad, "stand-in" för kvällen för Lars Wennerström och Rolf Deinoff samt Hasse Forsström. Nedre raden fr v Erling Persson, Sture Ödner, Totte Åkerlund och Harry Scheja.

Nye koncernchefen: Intressant utgångsläge

Varför tillträder man ett arbete som verkställande direktör i ett storföretag som Saléns? Ja, det kan tyckas förvånande i en tid då man läser att det i Sverige blir svårare och svårare att rekrytera chefer, eftersom många i dag inte anser sig bli tillräckligt kompenserade för det ansvar och de försakelser i form av mindre tid för familj, hobbies etc som ett chefsjobb innebär.

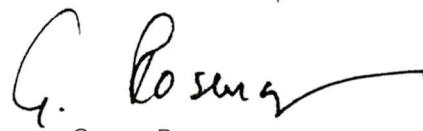
För mig är den inställningen något svår att begripa och bygger på en alltför stor fixering till en enskild person och chefsrollen. Ett företags framtid är beroende av varje medarbetares insats och inte bara chefens. Hur många människor har vi exempelvis inte i Saléns med arbetsuppgifter som inte är alltför glamorösa, men som känner lika stort ansvar som en chef och som gör motsvarande försakelser? Varför? Med stor sannolikhet för att man trivs och det tror jag är den väsentligaste faktorn i dessa sammanhang, eftersom det innebär att man också fungerar bättre privat. Min förvisning om att trivas och tro på att även klara denna svåra uppgift har sålunda till sist övertygat mig.

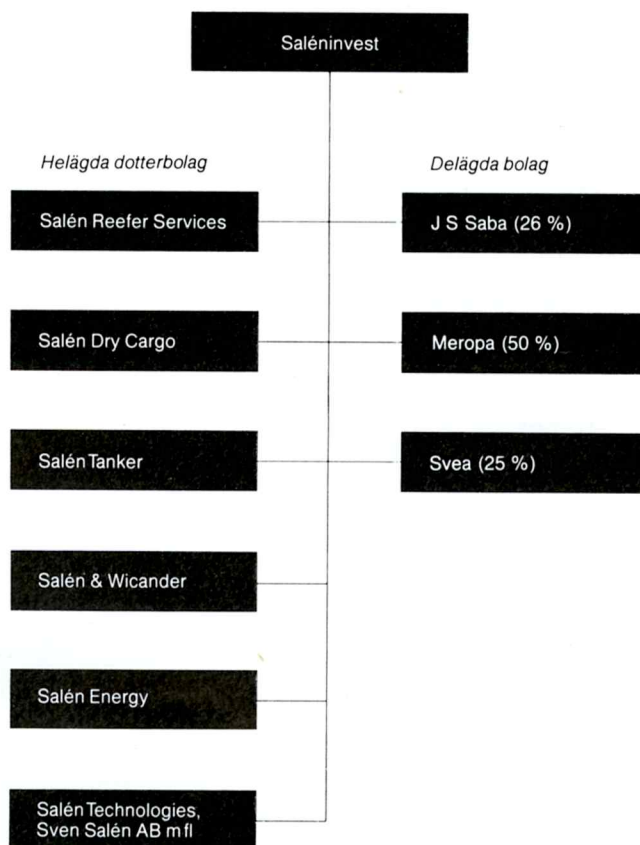
Vad gör då Saléns så intressant i mina ögon? Jag vill peka på några väsentliga faktorer. Vi arbetar i branscher som är oerhört fascinerande, händelserika, världsomspännande, äventyrsfyllda och vi har ständigt nya kontakter med människor över hela vår jord. Saléns har mycket starka men inte helt riskfria positioner inom dessa affärsområden. Jag uppskattar också mycket den otvungna, härliga, friska och ärliga stämning som råder mellan salénare och som gör livet och jobbet mer naturligt och mindre komplicerat. Förmågan och kreativiteten är mer än välkänd utanför företaget.

Naturligtvis känner jag att ett stort ansvar nu kommer att vila på mig. Inte känns ansvaret mindre av att ett framgångsrikt Saléns under sitt drygt 65-åriga liv enbart haft två koncernchefer, Sven Salén och Sture Ödner. Sven Salén fanns inte längre i livet när jag kom till Saléns 1973, men jag känner hans söner Sven Hampus och Christer väl och vet att vi kommer att kunna samarbeta fint.

Sture Ödner har jag haft förmånen att få arbeta mycket nära och lära känna både som chef och vän. Detta har lärt mig mycket både som yrkesman och människa. Jag kan varken lova eller garantera att jag skall klara rollen lika bra som han gjort, men jag kan lova att försöka.

Avslutningsvis vill jag beröra något som kan verka besynnerligt. Jag är paradoxalt nog mycket glad över att ta över ansvaret för Saléns i en tid då sjöfartskonjunkturerna är mycket dåliga och då Saléns resultat sannolikt kommer att försämrats efter några goda år. Det påminner delvis om den situation som rådde på Torrlast då jag kom dit 1977. Skillnaden är dock den, att Saléns idag har en stark finansiell ställning, vilket innebär att någon risk för vår existens denna gång inte föreligger. Vi har därför nu ännu större möjligheter än 1977 att ta tillvara de utomordentligt intressanta investeringstillfällen och affärsmöjligheter som alltid kommer i en dålig marknad. Det är nu, och förmodligen ett par år framåt, den verkligt spännande tiden kommer och Saléns är då helt beroende av att vi anställda fattar riktiga beslut. Gör vi det, kommer vi rimligtvis att få mycket goda år i mitten av 80-talet. Vilket intressant utgångsläge vi har och vilken utmaning, inte bara för mig utan för oss alla, även om vi har olika roller att spela!


Gunnar Rosengren



Salén-Nytt utkommer varje jämn månad i en upplaga av ca 7.500 ex. Hälften av upplagan distribueras till anställda och deras familjer, hälften till externa mottagare.

Bidrag till Salén-Nytt mottas tacksamt.

Salén News is published every even-numbered month in about 7.500 copies. Half of them are distributed to employees and their families and half to external recipients. Contributions to Salén News are gratefully appreciated.

Vakt- ombyte...

... Sture Ödner har tillvunnit sig stor och bestående respekt för sin uthållighet, uppfinningsrikedom och okuvliga kampvilja under de svåra år när företagets framtid låg i vågskålen. Hans förtröstan på att företagets problem skulle kunna redas ut har varit en viktig orsak till att de faktiskt blev utredda. Hans förmåga att framkalla samma förtröstan hos sina medarbetare gjorde att de flesta av företagets duktiga medarbetare valde att stanna kvar ombord på skutan även när stormen skakade den som hårdast. Därigenom säkerställdes framtiden. Detta är kanske det finaste betyg en företagsledare kan få.

Det har varit spänning och fest kring Sture Ödner som VD. Han har varit en krävande ledare för sina medarbetare men samtidigt en fadersgestalt, fylld av omsorg om och sympati för kollegerna. Han har aktivt bidragit till att upprätthålla den öppna och otvungna stämning av storfamilj som även tidigare präglade företagets ledning. Han har givit företaget ett aktat namn i vida kretsar både i Sverige och ute i världen. Många inom och utom företaget känner och vill med oss uttrycka en djup och varm tacksamhet för det livsverk Sture utfört som ledare för Saléns."

Sven H. Salén Christer Salén

(Utdrag ur Saléninvests årsredovisning för 1981)



Gunnar Rosengren och Sture Ödner.
Foto: Per-Olle Stackman.