

"vi planterar för framtiden..."



...med dagens produkter”



”Under 2009 stod vårt företag inför så många utmaningar att jag inte kan räkna upp alla. Sammantaget kan man säga att vi – och hela branschen – inledde året med en efterfrågan som hade minskat med en femtedel och för mycket kapacitet. Vi har aldrig sett en så snabb och omvälvande förändring. Den goda nyheten är att vi började anpassa företaget till det här scenariot långt innan året började, vilket bidrog till att vi klarade oss på bästa möjliga sätt.

När det gäller de mer positiva händelserna 2009 fortsatte vi att planera långsiktigt och betonade att de åtgärder vi vidtog under 2009 kommer att hjälpa oss att ligga steget före år 2010 och under de kommande åren. Jag tror att den grund vi har lagt gör att vi är på god väg att säkerställa att Stora Enso förblir ett starkt företag.”

Jouko Karvinen | CEO Stora Enso

vårt löfte

Affärsområden i korthet	2
Stora Enso i sammandrag	4

vårt företag

Meddelande från CEO	5
Samtal affärsområdeschefer emellan	14
Tillväxtmarknader	24
Kina	26
Uruguay	30
Brasilien	34

vår verksamhet

Styrelse	38
Group Executive Team	39
Tack till medarbetare	40
Inledning till finansiell information	41
Utdrag ur koncernens bokslut	42
Nyckeltal och aktieinformation	46
Revisionsberättelse	47
Information till aktieägare	48

Publication Paper

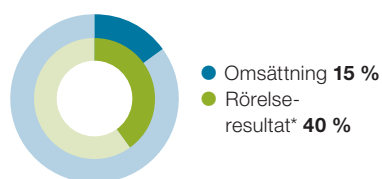
Stora Enso Publication Paper, som omfattar affärsenheterna Newsprint and Book Paper och Magazine Paper, tillverkar ett brett sortiment av papper för förlag, annonsörer och tryckerier.

Newsprint and Book Paper erbjuder ett brett utbud av standard- och förbättrat tidningspapper samt papper för böcker och kataloger. Bok- och katalogpappersutbudet omfattar papper för inbundna böcker och pocketböcker, telefonkataloger och tidtabeller.

Magazine Paper erbjuder obestruket journalpapper för framför allt veckotidningar och reklammaterial. Facktidningar och allmänna tidskrifter är viktiga kunder inom bestruket matt, sidenmatt och glättat journalpapper. Dessa kunder använder pappret även för produkter som bilagor, postorderkataloger och tidskriftsomslag.

Newsprint and Book Paper

Koncernens andel



Kapacitet per land 2010

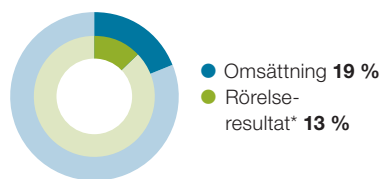


Marknadsandelar och huvudmarknader

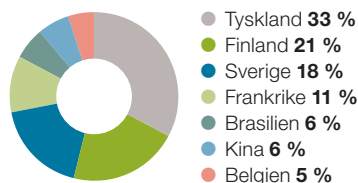
	Europa	Asien
Marknadsandelar, %	18	1
Huvudmarknader (% av omsättningen)	83	14

Magazine Paper

Koncernens andel



Kapacitet per land 2010



Marknadsandelar och huvudmarknader

	Europa	Latinamerika	Asien
Marknadsandelar, %	17	40	2
Huvudmarknader (% av omsättningen)	81	10	6

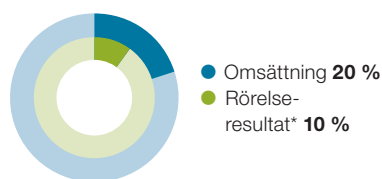
* Exklusive engångsposter och marknadsvärdering

Fine Paper

Stora Enso Fine Paper tillverkar grafiskt papper och kontorspapper av hög kvalitet för tryckerier och förlag, grossister, kuvertkonverterare samt tillverkare och leverantörer av kontorsvaror.

I Stora Ensos grafiska sortiment finns i första hand flerbestruket papper till konstböcker, årsredovisningar, lyxtidskrifter och broschyrer. Kontorssortimentet omfattar obestruket finpapper för kontorsändamål och digitaltryck, kuvert, anteckningsböcker och block samt företagsblanketter.

Koncernens andel



Kapacitet per land 2010



Marknadsandelar och huvudmarknader

	Europa	Latinamerika	Asien
Grafiskt papper			
Marknadsandelar, %	14	9	3
Huvudmarknader (% av omsättningen)	70	7	20
Kontorspapper			
Marknadsandelar, %	12	0	1
Huvudmarknader (% av omsättningen)	77	1	11

* Exklusive engångsposter och marknadsvärdering

Packaging

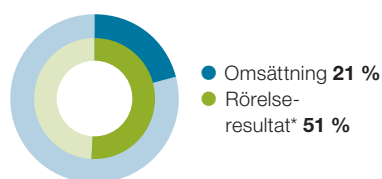
Stora Enso Packaging tillverkar papper, kartong och förpackningslösningar för konsumentvaror och industriförpackningar.

Stora Ensos omfattande utbud inom **Consumer Board** täcker alla stora kartongkategorier och slutanvändningar såsom vätskekartong, livsmedelskartong, grafisk kartong och kartong som används för förpackning av livsmedel, cigaretter, läkemedel, kosmetika och lyxprodukter.

Bland produkterna för **Industrial Packaging** finns wellpapp, wellpappråvara, hylsor och hylskartong, laminatpapper, papperssäckar samt säck- och kraftpapper. Stora Ensos verksamhet täcker hela värdekedjan från insamling av returpapper och massatillverkning till förpackningstillverkning.

Consumer Board

Koncernens andel



Kapacitet per land 2010



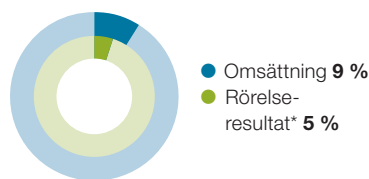
Huvudmarknader

	Europa	Asien	Nordamerika
Huvudmarknader (% av omsättningen)	79	16	1

En generell marknadsandel kan inte presenteras på grund av produktportföljens beskaffenhet.

Industrial Packaging

Koncernens andel



Kapacitet per land 2010¹⁾



Huvudmarknader

	Europa	Asien	Nordamerika
Huvudmarknader (% av omsättningen) ²⁾	84	9	4

1) Exklusive wellpappförpackningar.

2) Extern försäljning.

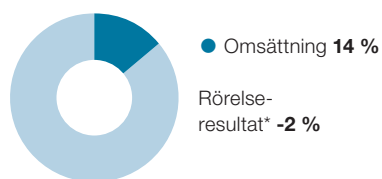
En generell marknadsandel kan inte presenteras på grund av produktportföljens beskaffenhet.

* Exklusive engångsposter och marknadsvärdering

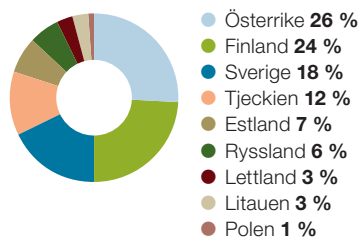
Wood Products

Stora Enso Wood Products erbjuder träbaserade produkter och innovativa lösningar för bygg- och inredningsbehov samt fasta biobränslen till energisektorn. De återvinningsbara produkterna tillverkas av förnybar europeisk tall eller gran av hög kvalitet och vänder sig till boende-, byggnads- och förpackningsmarknaden.

Koncernens andel



Kapacitet per land 2010



Marknadsandelar och huvudmarknader

	Europa	Övriga världen
Marknadsandelar, %	4	2

	Asien och Europa	Nordafrika och Oceanien	Nord-Mellanöstern	Nordamerika
Huvudmarknader (% av omsättningen)	61	20	18	1

* Exklusive engångsposter och marknadsvärdering

Europa

Huvuddelen av koncernens försäljning, produktionskapacitet och personal finns i Europa, där koncernen är en ledande tillverkare av massa, papper och kartong. Öst- och Centraleuropa är viktiga områden i tillverkningen av wellpappförpackningar och träprodukter. Stora Enso har haft strukturella svårigheter i Europa på grund av överkapacitet inom tryck- och finpapper. Därför investerar koncernen selektivt i de bruk som har en långsiktigt konkurrenskraftig kostnadsstruktur.

Nederländerna

141 anställda
Amsterdam
WP
Corenso Edam
PACK

Storbritannien

261 anställda
Corenso UK
PACK

Sverige

6 661 anställda
Ala
WP
Corenso Svenska
PACK
Fors
PACK, MASSA
Forshaga
PACK
Gruvön
WP
Hylte
PP, MASSA
Jönköping
PACK
Kopparfors
WP
Kvarnsveden
PP
Nymölla
FP, MASSA
Skene
PACK
Skoghall
PACK, MASSA
Skutskär
MASSA
Vikingstad
PACK

Polen

2 010 anställda
Corenso Poland
PACK
Łódź
PACK
Mosina
PACK
Murow
WP
Ostrołęka
PACK, MASSA
Tychy
PACK

Finland

8 246 anställda
Anjala
PP
Enocell
MASSA
Heinola
PACK
Honkalahti
WP
Imatra
PACK
Ingerois
PACK
Karhula
PACK
Kaukopää
MASSA
Kitee
WP
Kotka
PP, WP, MASSA, PACK
Lahti
PACK
Loviisa
PACK
Oulu
FP, MASSA
Pori, PACK
Ruovesi, MASSA
Sunila, MASSA
Tainionkoski, MASSA
Tiukka, MASSA
Uimaharju, WP
Varkaus, PP, FP, WP, MASSA
Veitsiluoto, PP, FP, MASSA

USA

201 anställda
Wisconsin Rapids
PACK

Belgien

556 anställda
Langerbrugge
PP, MASSA

Tyskland

2 846 anställda
Corenso Elfes
PACK
Kabel
PP
Maxau
PP, MASSA
Pfarrkirchen
WP
Sachsen
PP, MASSA
Uetersen
FP

Frankrike

542 anställda
Corbehem
PP
Soustre
PACK

Spanien

368 anställda
Barcelona
PACK
Corenso Tolosana
PACK

Österrike

1 129 anställda
Bad St Leonhard
WP
Brand
WP
Sollenau
WP
Ybbs
WP

Brasilien

Latinamerika har blivit en hörnsten i Stora Ensos strategi med lågkostnadsmassa från trädplantager. I Brasilien äger Stora Enso samriskföretaget Veracel Celulose tillsammans med det brasilianska företaget Fibria. Veracel Celulose producerar 1,1 miljon ton eukalyptusmassa per år och har en fiberkälla på 234 000 hektar mark, varav 91 000 hektar är planterad med eukalyptus. Dessutom äger Stora Enso Arapoti Bruk tillsammans med chilenska Arauco. Arapoti Bruk tillverkade 144 000 ton bestruket journalpapper år 2009. I delstaten Rio Grande do Sul äger Stora Enso 45 000 hektar mark, varav cirka hälften är planterad med eukalyptus. (Se sidorna 34–37.)

397 anställda
Arapoti
PP
Veracel
MASSA

Veracel

Rio Grande do Sul
Montes del Plata

Uruguay

Under 2009 förvärfvade Stora Enso och Arauco hälften var av majoriteten i massatillverkaren ENCE:s verksamhet i Uruguay. I det nya samriskföretaget Montes del Plata ("Silverskog") ingår cirka 240 000 hektar egen och 16 000 hektar arrenderad mark. Transaktionen säkrar råvaruförsörjningen för det planerade massabruket i världsklass i Uruguay – och ger Stora Enso en stark position inom plantagebaserad massa. (Se sidorna 30–33.)

25 anställda

Stora Enso har med-
arbetare och produktions-
anläggningar i över 35
länder runt om i världen.
Tillväxtmarknader som till
exempel Kina, Brasilien och
Uruguay kan innebära stora
möjligheter för koncernen.

Estland

554 anställda
Imavere
WP
Näpi
WP
Tallinn
PACK

Lettland

255 anställda
Launkalne
WP
Riga
PACK

Litauen

212 anställda
Alytus
WP
Kaunas
PACK

Ryssland

1 403 anställda
Arzamas
PACK
Balabanovo
PACK
Impilahti
WP
Lukhovitsy
PACK
Nebolchi
WP

Ungern

164 anställda
Komárom
PACK
Páty
PACK

Tjeckien

627 anställda
Planá
WP
Zdírce
WP

Kina

Den snabbt växande kinesiska pappers- och kartongmarknaden innebär en stor efterfrågan på Stora Ensos produkter. Bland annat anlägger koncernen trädplantager i Guangxi. Plantagerna kan utgöra grunden för eventuell integrerad massa- och pappers- eller kartongproduktion i provinsen och tillverkning av återvinningsbara produkter av förnybara naturresurser för den lokala marknaden. Stora Ensos Suzhou Bruk tillverkade 202 000 ton bestruket finpapper och Dawang Bruk 94 000 ton superkalanderat papper år 2009. Stora Enso äger även två hylskartonganläggningar, den ena i Hangzhou och den andra i Foshan. (Se sidorna 26–29.)

1 874 anställda
Dawang
PP
Foshan
PACK
Hangzhou
PACK
Suzhou
FP

Guangxi

Laos

Thailand

Förklaring

- PP** Publication Paper
- FP** Fine Paper
- PACK** Packaging
- WP** Wood Products
- Samriskprojekt med plantager
- ▲ Stora Ensos plantageprojekt
- Stora Ensos försöksplantage

Stora Enso i sammandrag

Stora Enso är ett globalt pappers- förpacknings och träproduktföretag med tillverkning av tidnings- och bokpapper, journalpapper, finpapper, konsumentkartong, industriförpackningar och träprodukter.

Vår framtida strategi kommer att fokusera mer på tillväxtmarknader i Kina och Latinamerika, fiberbaserade förpackningar, plantagebaserad massa och utvalda pappersslag.

Stora Enso har en årlig produktionskapacitet på 12,7 miljoner ton papper och kartong, 1,5 miljarder m² wellpappförpackningar och 6,9 miljoner m³ sågade träprodukter, varav 3,1 miljoner m³ vidareförädlade produkter. Stora Ensos aktier är noterade i Helsingfors och Stockholm.

Ordinarie bolagsstämma och utdelning 2010

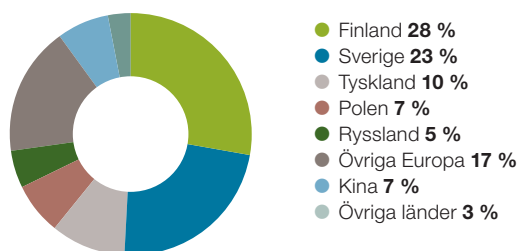
Styrelsen föreslår för bolagsstämman att 0,20 EUR per aktie utdelas till aktieägarna från moderbolagets fond för inbetalt fritt eget kapital för räkenskapsåret som slutar den 31 december 2009.

Stora Enso Oyj:s ordinarie bolagsstämma hålls onsdagen den 31 mars 2010 kl 16.00 (finsk tid) i Marina Congress Center, Skatuddskajen 6, Helsingfors, Finland.

19 mars	Avstämningsdag för ordinarie bolagsstämma
31 mars	Ordinarie bolagsstämma
1 april	Aktien handlas exklusive utdelning
7 april	Avstämningsdag för utdelning
20 april	Betalning av utdelning

För detaljer, se Information till aktieägare på sidan 48.

Antal anställda per land 2009*

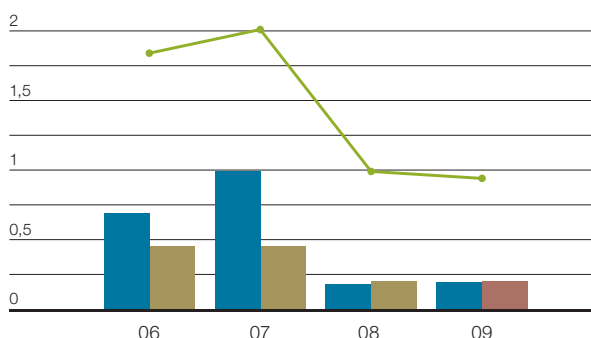


* Fortsatt verksamhet

Resultat och utdelning per aktie

Total verksamhet, exkl engångsposter

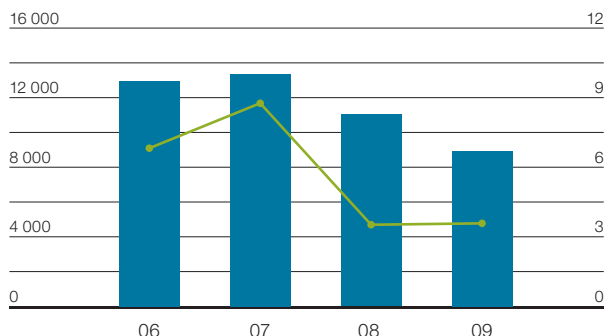
EUR



- Resultat per aktie
- Utdelning per aktie
- Styrelsens förslag till utdelning av medel
- Kassamässigt resultat

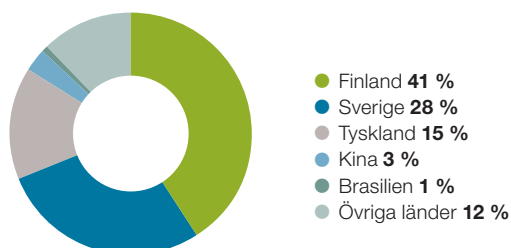
Nettoomsättning och rörelseresultat

MEUR

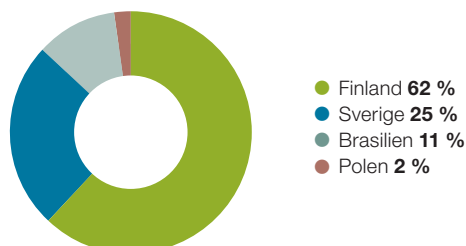


- Nettoomsättning
- Rörelseresultat exkl engångsposter och marknadsvärdering, % av omsättning

Pappers- och kartongkapacitet per land 2010



Massakapacitet per land 2010*



* Inklusive Stora Ensos andel i intressebolag

Förändring till det bättre

Stora Ensos CEO Jouko Karvinen samtalar om de viktigaste händelserna under 2009 och blickar framåt mot och bortom 2010.



Hur hanterade organisationen utmaningarna under 2009?

Valet av tidpunkt var avgörande – vi startade året tre månader före årsskiftet. I oktober 2008 insåg vi att 2009 inte skulle likna något av de senaste 10–15 åren. Vi hade ett tydligt fokus: ett starkt kassaflöde. Vi minimerade driftskostnaderna och maximerade kassaflödet genom att hantera det sysselsatta kapitalet på ett effektivt sätt och minska investeringarna. Jag tycker att resultatet för 2009 visar att vi vidtog rätt åtgärder i rätt tid.

Vi satte nästan omedelbart stopp för sådant vi inte tyckte var verksamhetskritiskt. Vi blev mer selektiva och satsade på att bara investera där vi såg möjligheter till hållbar avkastning på lång sikt. Vissa delar av organisationen fick dra ner på nästan alla sina utgifter, medan andra inte behövde skära ner något alls eftersom vi anser att de har central betydelse för vår framtid. Vi ville framför allt inte säga att "alla måste spara x %" i det årliga kostnadsbesparingsprogrammet för 2009".

Programmet Next Step som vi lanserade i april innebär att vi försöker bygga upp vår framtid under de tuffaste tänkbara förutsättningarna. I år har vi satsat på våra plantager i Uruguay och Kina. Under våren förvärvade vi tillsammans med Arauco majoriteten av ENCE:s verksamhet. Det ger oss en stark position inom plantagebaserad lågkostnadsmassa och ökar kraftigt våra strategiska möjligheter i Latinamerika. Ingen räknade nog med det som situationen se ut idag.

Hur lyckades ledningen reagera så snabbt och tidigt på den krisartade efterfrågan?

Därför att vi redan den 1 januari 2009 hade ägnat ett kvartal åt att maximera kassaflödet. Det var inget att diskutera. Vi visste exakt vad vi skulle göra eftersom vi redan hade övat. Koncernledningen hade dessutom hunnit jobba ihop i mer än ett år. Det behövdes inga presentationer av varandra eller stora tal – vi satte bara igång att jobba under rådande förutsättningar.

Jag kan inte nog betona hur viktigt detta var. Ju tuffare förhållanden – och det var verkligen ett tufft år – desto viktigare är det att man inte fastnar i prat och förhandlingar, utan faktiskt börjar göra något.

Utöver ett bra kassaflöde, vilka andra fördelar har de tidiga åtgärderna medfört?

Kostnadsnivån är klart lägre. Vi har fått bort stora kostnader ur systemet. Våra medarbetare och externa intressenter har förstått att det här är ett företag som kan få ner sina kostnader och generera kassaflöde under de allra sämsta förhållanden. De inser att när efterfrågan börjar återhämta sig – vilket den kommer att göra – kommer fördelarna med en låg kostnadsnivå att ge resultat.

På hösten gick vi ut och sade att vi kunde bevisa att våra åtgärder fungerar. Faktum är att bara efter tre kvartal kunde vi visa upp en tredjedel av de effekter som våra program beräknas ge. Alla som följer oss vet att det finns en positiv kraft i företaget

“För Stora Enso är inte förändring ett alternativ, det är en nödvändighet framkallad av behovet att vara framgångsrik idag – och imorgon.”

Jouko Karvinen | CEO Stora Enso

som kommer att hjälpa oss genom utmaningarna som väntar under 2010.

År 2009 har det förekommit både uppsägningar och permitteringar. Hur har medarbetarna reagerat?

De medarbetare som har berörts av uppsägningar eller mycket långvariga permitteringar är förstuds besvikna och till och med arga. Det är inte förvånande och helt förståeligt. När vi tvingas göra svåra val för att trygga företaget och jobben för majoriteten av medarbetarna blir en del personer och grupper lidande. Vi måste fatta de här tuffa besluten för att se till att de bruk som har en konkurrenskraftig kostnadsstruktur kan överleva på sikt och utveckla dem genom selektiva investeringar.

Alldeles i början av året, när efterfrågan minskade med en femtedel, sade vi att om vi har pappersmaskiner för fem pappersrullar och kunder för fyra, måste en stå stilla. Jag har varit öppen och sagt att det inte handlar om att dela bördan lika. Det har förstuds varit mycket svårt för de medarbetare som berörs mest.

Tyvärr påverkades vi kraftigt av frågor som rörde kostnadsstrukturen i Finland, och då framför allt kostnader utanför bruksportarna. Det har lett till nedläggningar och planer på att minska kapaciteten ytterligare. Under 2009 begränsades produktionen dessutom kraftigt. Den finska organisationen drabbades därför av fler driftsstopp och fler permitteringar än andra delar av Stora Enso.

Hur arga och upprörda vissa än är tror jag ändå att det finns en förståelse för att man i tuffa tider ibland måste göra saker som påverkar en liten del av de anställda för att trygga företagets framtid och på så sätt framtiden för de allra flesta av medarbetarna.

Redan 2007 vidtog vi tidiga åtgärder med svåra konsekvenser för vår egen organisation. Vid den tidpunkten var det nästan ingen som tyckte att man behövde göra något. Folk undrade vad vi gjorde. Nu när vi har sett traumat i världsekonomin och inom vår bransch hoppas jag uppriktigt att folk förstår att skadan blir större ju längre tid man väntar.

Våra medarbetare har visat prov på flexibilitet och lojalitet. De har varit beredda att ta sig igenom mycket besvärliga tider, till och med mer än jag hade räknat med. För att klara det har det behövts insikt om att vi jobbar för en bättre framtid, även om man ännu inte kan se resultatet av sitt arbete. Jag hoppas att signalerna från företaget och från andra håll utifrån är att vi inte bara kämpar för att klara oss ur stormen, utan också för att bygga upp en framtid på lång sikt.

Är du nöjd med vad företaget har gjort för att möta utmaningarna under 2009?

Det sägs att man aldrig ska vara nöjd. Så fort man säger sig vara nöjd börjar man gå bakåt. Då ger man upp tanken på att skapa en bättre morgondag. Man slutar med att förbättra produktiviteten, kvaliteten, kostnaderna och kundservicen.



**Stora Enso's
Leadership Forum
hålls i Stockholm
i november 2009.**

Därför vill jag inte använda ordet "nöjd", utan hellre säga att jag är imponerad av vår organisation. Inte bara för den lojalitet och flexibilitet jag har sett utan också av hur bra och snabbt organisationen reagerade när vi tvingades omstrukturera företaget. Jag är inte lättimponerad, men det här imponerade verkligen. Den takt vi har hållit är en av konkurrensfördelarna och jag vill att vi behåller och till och med ökar den takten.

Som parentes kan jag nämna vad en yngre kollega sade till mig nyligen vid ett ledarforum: "Jouko, som företag är vi fortfarande en elefant. Men nu är vi i alla fall en elefant som springer fort". Det kändes roligt att höra. Jag är ändå säker att min unga kollega håller med mig om att vi inte kan fortsätta som en elefant om vi vill komma dit där vi vill vara om några år.

Är det anledningen till att temat för årets årsredovisning är "förändring till det bättre"?

Ja. Det tar tid att få 27 000 personer att höra, förstå, utmana och agera när det gäller nya idéer. Det handlar inte om människors vilja. Det handlar om att verkligen bli förstådd, att arbeta effektivt tillsammans och att få bort trögheten och verkligen sätta igång.

Att påskynda förändringar kommer från tanken att ett stort företag är som ett vattenhjul. Det tar tid att få igång det, men när det väl har fått fart kan inget stoppa det. Vi måste fortsätta att arbeta så att vattenhjulet rör sig ännu fortare.

Jag har upplevt den här energin och viljan att gå snabbare fram vid våra ledarforum med de högsta cheferna och de unga talangerna. Den sistnämnda gruppen utgjorde nästan hälften av deltagarna under 2009. För varje år tycks allt fler förstå budskapet, vilket tyder på att det börjar ge effekt.

En annan viktig händelse under året var omstrukturen av de sex affärsområdena till fyra.

Vi stärkte Publication Paper genom att slå ihop Newsprint and Book Paper med Magazine Paper, och av Consumer Board och Industrial Packaging bildade vi ett enda affärsområde, Packaging. Nu har vi fyra affärsområden: Packaging, Publication Paper, Fine Paper och Wood Products.

Syftet med att slå ihop affärsområden var att skapa tydligare och kraftfullare organisationer utan att behöva lägga till ytterligare nivåer i organisationen. En av de första sakerna vi gjorde när jag kom till Stora Enso var att ta bort en nivå så att det blev färre steg från toppen och ner. Det var en medveten tillfällig förändring för att komma närmare affärsområdena så att vi kunde lära oss mer om dem och börja påskynda förändringarna. Det var inte av en händelse som vi formerade Packaging som tidigare eller att vi bildade Publication Paper.

Den här konsolideringen handlar om mycket mer än kostnadsbesparingar, även om det förstås är en klar fördel. När man förändrar sin struktur börjar man samtidigt fundera över vad man verkligen behöver. Det är mycket mer effektivt än att an-



vända den traditionella metoden med att identifiera kostnadsbesparingar och sedan be alla att skära ner sina kostnader med 20 %. Faktum är att det förstör vilket företag som helst eftersom det dödar både de bra och dåliga delarna. Det fungerar inte i en marknadsekonomi.

Affärsområdena blir alltså mer självständiga. Varför?

De blir delar av koncernen och är ömsesidigt beroende av varandra. Koncernens prioriteringar kommer alltid att komma i första hand men nu får affärsområdena ett tydligt ansvar för sina egna resultat. Tidigare hanterades alltför många av kostnaderna i resultatansvariga affärsenheter av stabsfunktionerna. Vi ville förändra detta genom att införa särskilda styrgrupper inom viktiga områden som Wood Supply, Logistics, Purchasing och Energy.

Affärsområdena betjänar sina externa kunder i konkurrens med andra företag, så det är också de som bör stå för vår strategiformulering. Alla andra finns där för att stötta verksamheterna, vare sig det gäller koncernfunktioner eller mig själv. Alla stabsfunktioner stödjer affärsområdena – samma affärsområden som drar in pengarna till våra löner genom att betjäna sina kunder i kamp med våra konkurrenter.

För ett företag av vår storlek handlar det inte bara om skalfördelar. Det handlar om att fokusera och hitta synergier som finns inom de olika segmenten. Det faktum att vi tillverkar papper i ett affärsområde, kartong i ett annat och sysslar med mekanisk

virkesförädling i ett tredje är inte så spännande. Det som är spännande är fokus, på kunder och hur vi vinner dem, på kanaler till marknaden och på resurser i form av fiberbas, energi och allt annat.

Våra medarbetare ska i första hand satsa på att betjäna sina kunder bättre än konkurrenterna, i stället för att oroa sig för att förlora tio euro genom koncernens skalfördelar. Jag menar, det finns också ekonomiska nackdelar med en komplex struktur. Börjar man kontrollera och samordna alltför mycket i ett stort företag förlorar man mycket mer än vad man kan vinna på att fokusera på de enskilda verksamheternas kunder. Och ja, det här betyder att affärsområdena kommer att som delar av koncernen konkurrera internt om resurserna – var och om företaget ska investera, expandera eller växa. De här valen är avgörande för koncernens framtid.

Det tydliggör vikten av vårt tema – att påskynda förändringar. Vissa tycker att våra åtgärder har varit förhastade under de senaste två och ett halvt åren och att vi skulle ha ägnat minst två år åt att utarbeta vår strategi innan vi agerade. Mitt svar är att om jag hade suttit på mitt kontor och funderat över en strategi i två och ett halvt år skulle vi ha haft riktigt stora problem vid det här laget. Förändringsarbetet upphör aldrig.

Kan affärsområdena differentiera sig bättre på marknaden nu?

De har den fokusering och de befogenheter som krävs, och de kan och bör be koncernen och stabsfunktionerna om hjälp när

Langerbrugge Bruk i Belgien tillverkar tidningspapper och obestruket journalpapper av 100 % returfiber från regionen. Just nu genomgår bruket en omfattande uppgradering med revolutionerande avfalls- och bio-bränslepanna för energiproduktion.

de så behöver. Den slimmade koncernledningen ska främst föra en strategisk dialog, utvärdera våra prestationer så att vi levererar det vi lovar och fatta beslut om var vi ska investera. Som jag har sagt tidigare handlar inte företagets framtid om att skära ner kostnader eller investera lika över hela linjen. Jag tror att vi håller på att bli bättre på att välja bort investeringsförslag som inte kan differentiera oss från konkurrenterna eller som inte ger väsentligt större avkastning än vår kapitalkostnad.

Om vi tittar på de enskilda affärsområdena, har Wood Products lyckats vända sitt resultat från 2008?

Tack vare riktigt hårt arbete och tuffa kapacitetsminskningar visade Wood Products faktiskt en vinst i mitten av året. Teamet kan ta åt sig hela äran eftersom vinsten inte berodde på någon återhämtning på marknaden. När det här inträffade började vi prata strategi – det hade jag lovat att göra så fort de slutade bränna pengar.

Om man tittar på makroekonomiska faktorer och hur marknaden ser ut har de en av våra mest intressanta verksamheter, eftersom trä är ett miljömässigt hållbart byggmaterial idag, och ännu mer imorgon. För Wood Products är det strategiskt att satsa på fler produkter som ger mervärde. Och så min favoritfråga: vad kan vi göra som inte varje ynka konkurrent kan kopiera över en natt? Oavsett om vi talar om träprodukter, Latinamerika eller Kina finns det en gemensam nämnare i alla affärsområden: är vi – eller kan vi bli – världs bäst på detta?

Jag har stora förhoppningar om att Wood Products kan gå från att bara omstrukturera verksamheten till att bygga upp en framgångsrik framtid.

Hur gick det för Packaging under 2009? Där tycks innovation vara särskilt viktigt.

Vi har några mycket starka förpackningsverksamheter som jag verkligen tror skiljer sig från konkurrenternas. Vi har unik produktkunskap och välutvecklade långsiktiga kundrelationer. Det innebär att vi kan ta fram nya lösningar tillsammans med våra kunder, vilket inte är så vanligt i vår industri.

Vi har under året utvecklat och lanserat nya, lättare kartongmaterial, men även konsumentförpackningslösningar såsom DeLight Solution, som är ett nytt fiberbaserat tråg för livsmedelsförpackningsindustrin och Pharma DDSi som är en intelligent läkemedelsförpackning. Den nya förpackningslösningen DeLight bygger på Trayforma, som är en förpackning gjord av kartong för livsmedel som bevarar maten längre. Den kan anpassas för masstillverkning och marknadsutvecklingen är stark. Det finns ett stort behov av den här typen av produkter. Visste du att omkring 40 % av all mat inte äts upp, utan slängs? Eller att 100 miljoner ton PVC används till förpackningar varje år, av vilket 90 miljoner ton hamnar på tippen?

En av de svåraste utmaningarna för oss är att komma på hur vi ska nå marknaden snabbt och effektivt. Vi är ett stort företag. Det är trevligt med innovationshistorier, men om vi inte får in intäkter på några hundra miljoner euro på medellång sikt gör det ingen riktig skillnad för koncernen. Det har vi lärt oss inom Packaging och har vässat vår organisation för att se till att vår

nya forsknings- och utvecklingsagenda grundar sig på värdestyrd innovation och består av en portfölj med noga utvalda projekt som passar vår affärsstrategi.

Jag ser Packaging som en av våra framtida hörnstenar. Packaging har en stark strategi, nya marknadsutvecklingsplaner och gedigna erfarenheter. Framför allt vill jag att Packaging påskyndar sitt eget förändringsarbete.

Jag är också nöjd med hur Packaging – och framför allt Consumer Board – hanterade 2009, särskilt de många utmaningarna under första halvåret. De tvingades möta en kraftig minskning av efterfrågan på grund av både finanskrisen och efterdyningarna av mjölkskandalen i Kina samtidigt som de förberedde sig på den planerade kraftiga höjningen av ryska virkestullar. Tack vare tidiga kapacitetsminskningar och noggrann kapacitetsplanering lyckades de förbättra priskvaliteten och lönsamheten inom vissa nyckelområden. Marknaden för konsumentkartong återhämtade sig tidigare än pappersmarknaden. Vi noterade att resultatet för tredje kvartalet blev det samma som året innan, och att nivån för fjärde kvartalet låg över den för samma period 2008.

Det för oss in på Publication Paper. Kan du berätta om de nya investeringarna vid Langerbrugge Bruk och Maxau Bruk?

Trots att det var ett tufft år och vi minskade investeringarna rejält fortsatte vi med våra kraftverksinvesteringar vid Langerbrugge i Belgien och Maxau i Tyskland. Det var inget självklart beslut eftersom vi visste att det skulle bli kämpigt, men vi höll oss till våra planer och nu ser vi fram emot de positiva effekterna av detta under 2010. Utöver miljövinster kommer investeringen att leda till betydande kostnadsbesparingar i början av 2010. Den lärdom vi kan dra är att man måste investera selektivt och inte säga av den gren man sitter på. Tyvärr innebär det här att nedskärningarna inom andra områden blir större.

Hur påverkar papperslösa tidningar Publication Paper?

Det som bekymrar mig med hela historien om papperslösa tidningar, det vill säga tanken att människor kommer att behöva mycket mindre papper i takt med att de digitala medierna växer, är att det i mångt och mycket är en emotionell diskussion och att man försöker tillämpa de strukturförändringar som har inträffat i Nordamerika på vår verksamhet i Europa. De bakomliggande drivkrafterna ser mycket annorlunda ut. I USA finansieras tidningar oftare av media och annonser än i Europa, och annonserna står för en stor del av det faktiska innehållet som levereras till läsarna. Vi ser en tydlig skillnad och större potential i Europa där prenumerationer är den största finansieringskällan. Så jag köper inte helt idén om att vi kommer att se en identisk upprepning av den amerikanska situationen i Europa.

Den andra frågan, som kanske är ännu viktigare, är idén om att om en marknad inte växer kan man inte tjäna pengar där. Det finns alltid någon som gör det.

Nyligen hörde jag någon säga: "Vi litar på Gud. Men alla andra måste lägga fram sifferbevis". All statistik jag har sett visar att det kommer att finnas en tidningsmarknad i Europa under flera

Pharma DDSi är en intelligent förpackning för läkemedel. Den avancerade lösningen använder sig av ett inbyggt mikrochip som leder information till ett dataprogram. Förpackningen möjliggör patientuppföljning enligt läkares ordination, vilket är en förutsättning för effektiv mediciner.

Trayforma är ett fiberbaserat material för livsmedelsförpackningar. Det skyddar maten, håller den färsk längre, kan värmas i mikrovågs- eller vanlig ugn och tryckas och formas efter avancerade varumärken. Materialet är dessutom miljövänligt.

decennier framöver. Blir det en mindre marknad? Ja, men det gör ingenting, eftersom vi inom tidningspapper och valda journalpapper har en stark total kostnadsposition som vi fortsätter att förbättra med investeringar som vid Langerbrugge Bruk och Maxau Bruk. Man måste titta på den totala kostnadsstrukturen och inte bara pappersmaskinens hastighet och bredd. Det handlar inte längre bara om tillgångar. Det handlar om resurser och totala produktionskostnader.

Jag är stolt över vad vårt team har åstadkommit på en marknad som inte växer och vad vårt journalpappersfolk har lyckats med på utvalda områden. Jag tycker att tidningspappersteamet har gjort bra ifrån sig jämfört med våra konkurrenter när det gäller kostnader, kundrelationer och priskvalitet.

Slutligen, hur blev året för Fine Paper?

Fine Paper är ett av de affärsområden som står inför flest utmaningar. Under de senaste åren har en betydlig del av nyfiberbasen försvunnit på grund av de ryska virkestullarna. Finpapper består huvudsakligen av kortfiber, och rysk björk var tidigare en viktig ingrediens i vårt obestrukna kontorspapper. För bestruket papper har vi kunnat utnyttja vår investering i världens bästa massabruk Veracel i Bahia i Brasilien, vilket har varit avgörande för verksamheten.

Fine Paper står inför strukturella svårigheter på grund av överkapacitet i Europa och EU-bidrag till uppbyggnad av ny kapacitet, vilket verkligen inte gör situationen bättre. Fine Paper-teamet har verkligen gjort ett bra jobb. De har kämpat hårt för att upprätthålla priskvaliteten och sin marknadsandel och de har samarbetat med sina partners och kunder för att göra det bästa av situationen. Med tanke på den verklighet vi lever i, och som är ganska brutal, är jag övertygad om att det här teamet kan klara vilken situation som helst.

För Fine Paper är kundrelationer avgörande eftersom vi säljer så mycket genom grossister. Här menar jag både relationer med distributörer och med storkunder. Fine Paper har starka kundrelationer som gynnar verksamheten.

*Varför började koncernen använda Net Promoter Score * under 2009?*

Vi har infört Net Promoter Score (NPS) för att förstå vilka de fem viktigaste köpkriterierna är för våra kunder och hur vi står när det gäller dessa jämfört med våra konkurrenter inom de olika affärsområdena. Men framför allt vill vi differentiera oss ytterligare från konkurrenterna genom att se över olika kriterier som service- och produktkvalitet, leveranssäkerhet och produktutveckling – områden som verkligen är viktiga för våra kunder. Jag tycker att det är spännande att se vad vi kan göra när vi bättre förstår vad våra kunder vill ha och behöver.

Papper är en stapelvara och det är inget fel i det. Vårt kostnads- och kvalitetsläge måste vara bra och bli bättre för varje år. Vi får aldrig stanna upp. Men jag tror att vi måste fundera över andra aspekter ur ett ännu tydligare kundperspektiv. NPS är ett bra verktyg som hjälper oss att förstå vad kunderna verkligen tycker är viktigt.

Kan du säga något om koncernens nya strategi som infördes 2009?

Under 2008 hade vi tre strategiska prioriteringar: fiberbaserade förpackningar, konkurrenskraftig plantagebaserad massa som råvara för papper och kartong på tillväxtmarknader samt fokusering på utvalda pappersslag.

Historien bakom den första prioriteringen, fiberbaserade förpackningar, är en spännande berättelse om varför de är viktiga, varför det här segmentet kommer att öka och varför vi måste få bort plasten och ersätta den med förnybara material inom områden som livsmedel, vätska och elektronik. Jag tror att folk förstår det här. Och här spelar Stora Enso en viktig roll, både inom industri- och konsumentförpackningar.

Den andra prioriteringen är att investera på tillväxtmarknader. Det tror jag människor verkligen förstår och välkomnar. Företaget började tidigt inte bara att investera i massabruk och plantager genom samriskföretaget Veracel i Bahia, utan också i goda tillväxtalternativ i Kina, Brasilien och Uruguay. De här är ganska stabila investeringar. Vi vet vad vi gör, våra plantager är mycket produktiva och vi är stolta över att säga att det vi gör är helt rätt. Vi har bjudit in ideella organisationer att besöka våra plantager, vilket är en viktig del av vårt arbete. Vi jobbar och för samtal med brasilianska organisationer och har fått stöd från många av dem. Därför befinner vi oss i ett spännande läge där vi ska avgöra när, var och hur vi ska investera härnäst.

Den tredje och mest utmanande delen av vår strategi har varit att fokusera på utvalda pappersslag, vilket innebär att vi ska bli starkare inom färre typer av papper. Det krävs mycket arbete för att nå dit genom konsolidering eller synergier. Hittills har vi inte hittat någon lösning som verkligen gynnar våra intressenter. Men det betyder inte att vi ger upp. Det viktigaste budskapet till våra medarbetare inom de olika pappersverksamheterna är i stället – precis som till alla andra – att vi inte kan vänta tills vi har hittat en strukturlösning som passar vår strategi. Vi måste bli bättre för varje dag. Det positiva är att teamet har förstått det här – allt vi gör på egen hand gör oss till en mer intressant partner och skapar värde åt aktieägarna.

Jag tror att vi verkligen förstår hur vi kan skapa värde genom konsolidering, och vad som är och inte är riktiga synergier. Vi måste fortsätta göra allt vi kan på egen hand. Vi sitter inte och väntar på något eller någon. Och vi ger inte upp. Vi försöker hitta effektiva lösningar som skapar värde åt våra aktieägare.

Wood Products har många attraktiva marknadsegenskaper för vår planet och människorna – och lönsamhet när verksamheten bedrivs rätt. Mycket arbete återstår med den här delen av strategin, men om man ser på den potential som träbaserade lösningar har inom såväl privat som offentligt byggande, och även flerväningskonstruktioner, finns det goda utvecklingsmöjligheter för oss.

I samband med det kan jag också nämna fasta biobränslen. Vi har en demonstrationsanläggning för flytande biodrivmedel och vi är en av de största aktörerna i Norden inom fasta biobränslen, både biomassa och pellets. Här finns ytterligare möjligheter för Wood Products.

* Net Promoter Score är ett ledningsverktyg som mäter lojaliteten hos ett företags kunder.



Jouko Karvinen
träffade plantage-
arbetare i Guangxi-
provinsen i Kina
i augusti 2009.

Är du inte bekymrad för att allt strategiprat kan styra bort koncernen från lönsamhetsfrågan?

Man brukar säga att man inte behöver någon strategi om man inte kan äta. Jag tror att vi hela tiden måste förbättra oss operativt så att vi har en sund ekonomi och en balansräkning som gör att vi kan kontrollera vårt eget öde om det till exempel plötsligt skulle dyka upp ett tillfälle för oss att investera.

Ett utmärkt exempel är vår investering i Uruguay år 2009. Det var viktigt att vi hade friheten, förmågan och trovärdigheten att göra en sådan investering. Och tvärtom: vi måste kunna ta bort kapacitet när det behövs.

Berätta varför Stora Enso gjorde investeringen i Uruguay?

Orsaken är mycket enkel. Plantagebaserad massa är en av produkterna där kostnadskurvorna är branta. Med andra ord kan man differentiera sig betydligt när det gäller materialkostnader även på sikt. Fiber är en stapelvara, men en global sådan till skillnad från papper och kartong. Vi använder till exempel massa från Veracel i Brasilien vid vårt finpappersbruk i Uleåborg i Finland och Suzhou Bruk i Kina. Detta är konkurrenskraftigt även efter att massan har transporterats från Latinamerika.

Utmaningen är att våra investeringsbeslut är satsningar på 30 år. Man behöver inte bara tänka på riskerna utan även andra faktorer som valutafluktuationer, prissättning, volym och val av rätt tidpunkt. Så det är mycket viktigt att förbereda sig ordentligt. Uruguay är ett mycket intressant land för oss. Det har en

väl utvecklad lagstiftning, utbildning och reglering av markägandet. Projektets storlek innebär att om vi investerar i ett bruk tror jag att det kommer att återspeglas i Uruguays BNP.

Även i Brasilien finns det mycket goda grunder till vår investering. Vi känner landet och regionen och har stöd från staten och nationella organisationer. Dock finns en del utmaningar. Vi känner att vi tar vårt företagsansvar – mycket mer än vad vissa medier vill göra gällande. Vi samarbetar med externa partners för att skapa fler investeringsmöjligheter och för att undvika risken med att satsa allt på en enda investering.

Varför beskriver du Stora Enso som ett företag inom förnybara råvaror och inte ett skogsbolag?

De underliggande utmaningarna för vår planet är att minska beroendet av fossila resurser, spendera mindre på resurser och återanvända dem. Begreppet "förnybara råvaror" inbegriper alla dessa.

Av någon anledning har den här branschen alltid kallats skogsindustri. Jag menar i stället att vi ska definiera oss själva genom det värde vi skapar. Bilindustrin kallar sig inte för plåtindustri – den finns inte till för plåtens skull. Den finns där för att bygga bilar åt konsumenterna.

Vi har tagit ett ytterligare steg och sagt att vår verksamhet handlar om förnybara material och inte en viss produkt. Självfallet måste vi skapa kund- och konsumentvärde i form av



produkter, men jag tror att det är en ganska jordnära och uppriktig förklaring av vad det här företaget sysslar med. Det är också en avsiktligt ganska bred förklaring eftersom vi inte vet exakt vart innovation och externa faktorer kommer att föra oss.

Under de senaste två och ett halvt åren har vi visat många små exempel på att vi är ett företag som satsar på förnybara material som förnybara färgburkar, möbler av wellpapp och små hus för nödsituationer i naturkatastrofområden. Jag menar inte att alla är lysande affärsmöjligheter, men det visar åtminstone att det finns ett medvetet val i att satsa på förnybara material.

Förändringarna upphör aldrig. Det är ett mönster. Vi befinner oss i ett läge där vi ska fundera ut vad företaget vill tjäna pengar på och skapa värde av om fem, tio och tjugo år. Vi kommer inte bara att sätta en "grön" stämpel på allt – det tycker inte jag är seriöst. Dessutom tror jag att det kan vara farligt, eftersom det verkliga värdet går förlorat om alla börjar kalla vår produkt för "biopapper" precis som de nu använder termen biobränslen. Under 2010 kommer vi i stället att se fler konkreta exempel på vår satsning på förnybara råvaror.

Vi har varit tystlåtna inom områden som är helt nya för oss såsom biodiesel och bioförgasning. Vår biodieselanläggning i Varkaus, som jag verkligen värdesätter, är i praktiken en storskalig demonstrationsanläggning. Jag har hållit tillbaka mitt eget team så att vi inte ger projektet för stor uppmärksamhet. Jag vill se att det fungerar bra innan vi säger för mycket.

Kan du utveckla vad du menar med "globalt ansvar"?

Det handlar om att vi ska ta ansvar för det vi gör runtom i världen. Våra handlingar påverkar många människor och vi har ett ansvar för detta. Jag vill inte höra att något inte är vårt problem, även om det handlar om saker som rör en entreprenör eller någon lokal byangelägenhet. Socialt ansvar handlar inte bara om markrättigheter. Det handlar också om det helvete som drabbar människorna vid bruksnedläggningar i Finland och Tyskland. När vi tar ansvar i sådana situationer kan vi göra skillnad.

Vid Baienfurt Bruk i Tyskland, som vi stängde i slutet av 2008, har 220 av de 350 personer som förlorade sina arbeten fått nya jobb. Vid Summa Bruk i Finland upphörde tillverkningen i januari 2008. Sedan dess har vi hjälpt 30 entreprenörer att starta egna företag. Det blir aldrig hundra procentigt, men de här exemplen visar åtminstone att vi kan – och måste – hjälpa dem som påverkas att skapa sig en ny tillvaro.

Under året har vi haft driftstopp och permitteringar av personal vid både massabruket i Sunila och Varkaus Bruk i Finland. I slutet av augusti, precis efter att vi hade offentliggjort eventuella nedläggningar, var vi redan fullt upptagna med att hitta nya sätt att hjälpa dessa samhällen. Vi tänkte att varför ska vi vänta med att göra något för att hjälpa dessa människor? Ju förr man agerar, desto bättre.

Jouko Karvinen
(till höger)
samtalade i oktober
2009 med
tyska Greenpeaces
skogsexpert
Oliver Salge
i Peurakaira
i Finland.



Vi måste också tänka och agera proaktivt i fråga om andra utmaningar. Ett exempel är den långdragna tvisten om äldre naturskog (gammelskog) i finska Skogslappland. Den tvisten löstes i november 2009 till viss del tack vare vår öppna dialog med Greenpeace, det statliga skogsföretaget Metsähallitus (Forststyrelsen) och lokala intressenter. I det här fallet slogs jag av hur viktigt det är att vi lär oss av varandra och att alla faktiskt lyckades ta sig upp ur sina gamla skyttegravar och hitta en gemensam grund för samförstånd.



Globalt ansvar betyder att vi måste se till att vi gör rätt saker varje dag och att vi värdesätter öppenhet och rättvisa i allt vi gör. Därför kan inte företaget ha en separat avdelning som hanterar globalt ansvar. Jag måste se mig själv som företagets ledare för de här frågorna.



Globalt ansvar betyder också att vi måste lyssna innan vi pratar. I Guangxi måste vi exempelvis visa tydligt att vi inte är där för att undervisa människorna. Vi måste respektera människorna och utmaningarna där och inse att vi har olika utgångslägen.



Men det finns många företag som hävdar att de arbetar med hållbarhet, eller hur?

För många betyder hållbarhet bara att de har juridisk rätt att bedriva sin verksamhet. Men jag menar att för oss står hållbarheten i centrum i allt vi gör. För oss ska det vara ett sätt att differentiera oss på ett konkurrenskraftigt sätt.



Vi har inte riktigt lyckats kommunicera hur exceptionellt vårt företag är på att ta globalt ansvar, vilket är synd eftersom det är något koncernen länge har jobbat hårt med. Bland Dow Jones Sustainability Indexes är vi det enda skogs- och pappersföretaget på det europeiska indexet DJSI STOXX där vi ingår sedan starten 2001. Det här är bara ett exempel på utmärkelser vi har fått eller rankningar där vi är med. Utmärkelsen gör oss inte till ett perfekt företag. Men en av de största fördelarna med dem är att i samma stund som man slutar att jobba för dem blir man utkastad av prisutdelaren. Detta går hand i hand med min grundinställning att man hela tiden måste förbättra, förbättra och förbättra sig.



I december hade jag äran att underteckna FN:s Global Compact projekt CEO Water Mandate som bekräftade att Stora Enso är ett företag som verkligen prioriterar hållbar vattenanvändning. Bristen på vatten är ett globalt problem som blir allt viktigare för Stora Enso och hela pappers- och förpackningsindustrin. Vi kommer att arbeta ännu mer med den här frågan i framtiden.

Under året reste jag till Kina för att träffa bybor i Guangxi och diskutera vår påverkan där. De berättade att plantagerna gjorde deras liv bättre. Verkligheten är den att situationen i Kina är komplicerad, framför allt i fråga om markägarande, men jag är övertygad om att vi har goda möjligheter att skapa en bättre morgondag för våra medarbetare och lokala affärspartners. Jag drivs av viljan att bli ännu bättre på detta.

I Uruguay måste vi först göra allt som vi gjorde rätt i Brasilien och Kina, och sedan måste vi utvecklas och göra ännu bättre

ifrån oss än tidigare. Det betyder att lokalsamhället och andra intressenter måste vara med och bedöma effekterna av vårt arbete på samhället i stort. Tekniskt, miljömässigt och socialt vill jag att det här ska bli vårt bästa projekt någonsin. Samma sak vill jag säga till våra team i Kina och Brasilien: förbättra, förbättra, förbättra.

Steget före med hjälp av samlade krafter

Stora Enso:s CEO Jouko Karvinen diskuterar 2009 års viktigaste händelser med de fyra affärsområdescheferna Juha Vanhainen (Publication Paper), Hannu Alalauri (Fine Paper), Mats Nordlander (Packaging) och Hannu Kasurinen (Wood Products). De samtalar bland annat om koncernens affärsstrategi och satsning på globalt ansvar, affärsområdenas resultat och planer samt vad som väntar under 2010.

Jouko: Om vi ska klara oss bra i det rådande ekonomiska klimatet måste vi göra mer än bara hålla jämna steg med förändringarna på marknaden och i vår omgivning. Vi måste ligga steget före och förutse framtiden. Under förra året gjorde vi många förändringar. Hur har förändringarna i och utanför företaget påverkat era affärsområden under 2009?

Mats: För Packaging blev det ett mycket hektiskt år. Med vår nya strategi för fiberbaserade förpackningar ska vi se till att behålla och utveckla vår globala ledande ställning. Vi lanserade strategin efter att ha slagit ihop Consumer Board och Industrial Packaging till en enda förpackningsorganisation, Packaging. Vi är övertygade om att vi kan öka kunskapsutbytet och skapa ett starkare team genom omorganisationen.

Vi tror att vi nådde konjunkturbotten under första kvartalet. Sedan dess har vi förbättrat resultatet. I stort har 2009 handlat om att hantera den dagliga verksamheten och ta fram en tillväxtstrategi för framtiden.

Av andra viktiga åtgärder vi vidtog kan nämnas att vi såg över vår innovationsprocess och vår försäljningsorganisation samt fattade flera beslut som rörde vår produktportfölj. Vi ska till exempel avyttra vår laminatverksamhet vid Kotka Bruk i Finland. Vi fick också möjlighet att göra långsiktiga investeringar. Bland annat uppgraderade vi kartongmaskin 4 vid Imatra Bruk i Finland och byggde ett kraftverk vid Ostrołęka Bruk i Polen. Det nya bränsleflexibla kraftverket förbättrar Ostrołęka Bruks självförsörjningsgrad och energieffektivitet och leder på så sätt till minskade koldioxidutsläpp.

Jouko: Under 2008 genomgick Wood Products de kanske

mest omvälvande förändringarna inom företaget. Hur blev då 2009 för Wood Products, Hannu?

Hannu K: Det fanns två höjdpunkter. Vi lyckades vända verksamheten snabbt trots den mycket besvärliga situationen på marknaden och byggde upp en affärsverksamhet vi tror på. Vårt team visade beslutsamhet trots minskade volymer, en tuff pris-situation och problem med råvaruförsörjning och råvarukostnader. Våra åtgärder började ge positiva resultat under tredje och fjärde kvartalet.

Jouko: Jag tycker att ni lyckades vända verksamheten under de allra tuffaste omständigheterna.

Kassaflöde som första prioritet

Jouko: Hur gick det för Fine Paper? Det blev ett ganska utmanande år för er också.

Hannu A: Ja, det blev det verkligen. Vår främsta prioritet var att säkra verksamheten under det här oerhört svåra året. Tack och lov förstod vi vad som väntade oss redan innan året började, så vi bestämde oss för att prioritera ett solitt kassaflöde precis som de andra affärsområdena gjorde. Detta innebar att vi valde att genomföra flera driftstopp, vilket påverkade många av våra bruk hårt, men tryggade våra priser och vårt kassaflöde.

Genom våra snabba och kraftfulla åtgärder kunde vi i augusti 2009 tillkännage en omstruktureringsplan för att stänga pappersmaskin 8 vid Imatra Bruk i slutet av mars 2010. Vi aviserade också planer på en eventuell nedläggning av Varkaus Bruk i Finland i slutet av 2010 om vi inte ser någon tydlig återhämtning

År 2009 innebar många förändringar för samtliga affärsområden.

Från vänster: Hannu Alalauri, Mats Nordlander och Juha Vanhainen diskuterar året och sina planer för framtiden.





av efterfrågan på obestruket finpapper. Att vi gick ut så tidigt med den eventuella planen för Varkaus gör det svårt för våra medarbetare. Jag är ändå övertygad om att Varkaus Bruk och företaget som helhet kommer att gynnas av det arbete vi har lagt ner för att hitta alternativ om kapaciteten skulle dras ner.

Jouko: Fine Paper hade också problem med fiberkostnader och andra insatskostnader, till exempel för energi.

Hannu A: Ja, kostnadsökningar har varit ett problem för vår konkurrenskraft under de senaste åren. Vi tror dock att omstruktureringarna kommer att få oss tillbaka på banan, särskilt när marknaden återhämtar sig. Den kommer antagligen inte att bli densamma som tidigare, men med en ny kostnadsposition kan vi betjäna våra kunder på ett konkurrenskraftigt sätt.

Jouko: Har vi gjort tillräckligt och varit tillräckligt snabba?

Hannu A: Vi har gjort det vi var tvungna att göra. Åtgärderna kommer att få en direkt och mätbar effekt på kostnaderna för kontorspapper. Men det här är inte tillräckligt, så vi måste fortsätta utveckla Fine Paper till en långsiktigt lönsam och bärkraftig verksamhet. Vi måste också förbättra siffrorna på och utanför bruken. En viktig fråga är tillgången på och kostnaden för kort nyfiber. Inte bara för vår verksamhet, utan också generellt för de nordiska aktörerna inom vår bransch.

Jouko: Kontorspapper är kanske det mest fragmenterade marknadssegmentet och där är konkurrensen hård. Hannu, du har endast haft din nya roll sedan april, men det ser ut som om dina åtgärder gett dig kontroll inför framtiden.

Timing var det som gällde under 2009. Det kändes som att 2009 började tidigt, närmare bestämt runt oktober 2008. Då

sade jag "gott nytt år till er alla", och vi kom överens om att "cash is king". Det fungerade, och redan i början av fjärde kvartalet 2008 fick ett starkare kassaflöde. Om vi hade väntat till 1 januari 2009 skulle resultatet av våra åtgärder ha kommit mer än ett kvartal för sent, åtminstone i fråga om kassaflödet.

Att förutse förändringar

Juha: Den gängse uppfattningen är att det tar tid att se resultatet av sina satsningar inom vår bransch. Det gör det ännu viktigare att förutse förändringar i omvärlden och snabbt vidta åtgärder. Detta lyckades vi alla väl med under 2009. Framför allt tar det tid innan effekten av strukturella förändringar syns i resultaträkningarna.

Inom Publication Paper drog vi förra året fördel av åtgärder som genomfördes i oktober 2007. Det vi beslutar nu får effekt 2011. Därför måste vi vara alerta så att det alltid finns en plan vi kan genomföra när saker och ting förändras.

Jouko: Jag håller verkligen med. Ju längre tid det tar innan åtgärderna ger resultat, desto viktigare är det att planera långt i förväg och agera med bestämdhet. Det var det du och ditt team inom Publication Paper gjorde 2009, eller hur Juha?

Juha: Ja, det var det. Lyckligtvis blev det ett ovanligt bra år för oss, men så såg det inte ut till en början. I Europa minskade efterfrågan dramatiskt mer eller mindre över en natt, vilket vi aldrig tidigare hade upplevt. Vi tvingades minska produktionen med omkring 500 000 ton tidningspapper och 700 000 ton journalpapper. Det är mycket att smälta på några få veckor.

Jouko: Jag tycker verkligen att ni lyckades bra med att ompla-

Stora Enso Packaging
tillverkar papper, kartong och förpackningslösningar för konsumentvaror och industriförpackningar.

Stora Enso Fine Paper
tillverkar grafiskt papper och kontorspapper av hög kvalitet för tryckerier och förlag, grossister, kuvertkonverterare samt tillverkare och leverantörer av kontorsvaror.



Stora Enso Wood Products erbjuder träbaserade produkter och innovativa lösningar för bygg- och inredningsbehov samt fasta biobränslen till energisektorn.

Stora Enso Publication Paper, som omfattar affärsenheterna Newsprint and Book Paper och Magazine Paper, tillverkar ett brett sortiment av papper för förlag, annonsörer och tryckerier.

nera kapaciteten efter de nya förhållandena. Ni höll igång enheter med låga kostnader och begränsade driften vid de mer kostnadskrävande tillgångar, samtidigt som ni lyckades upprätthålla branschens bästa kundservice.

Juha: Jag instämmer. Kundservicen var oerhört viktig förra året. Hade vi försämrat den skulle det ha skadat verksamheten allvarligt. Självfallet har kapacitetsnedläggningar varit en stor fråga under de senaste åren. En annan utmaning har varit de utomeuropeiska marknaderna som var långt ifrån stabila förra året. Dawang Bruk i kinesiska provinsen Shandong hade svårigheter under det första kvartalet när tillverkningen av en ny produkt för den lokala marknaden intensifierades, även om volymerna har utvecklats mycket positivt sedan juni. Arapoti Bruk i Brasilien fick tampas med olika utmaningar som rörde valutafrågor och exponeringen mot nordamerikansk import till den brasilianska marknaden.

Jouko: Jag förmodar att den ständigt närvarande frågan för Publication Paper är prissförhandlingar. Under 2009 gjorde vi bättre ifrån oss på prissättningsområdet än vad investerarna hade räknat med.

Juha: Det stämmer. Vi behövde också vara skickliga i kundförhandlingarna i slutet av 2009, eftersom förväntningarna för lägre priser år 2010 är höga.

Jouko: Juha, hur kommer ditt arbete de senaste åren positionera dig inför 2010, som sannolikt också blir ett tufft år?

Juha: Vi har gjort mycket för att sänka såväl fasta som rörliga kostnader, och nu börjar vi se resultat. Det bästa exemplet är från april då vi skapade en ny organisation, Publication Paper,

genom att slå ihop Newsprint and Book Paper och Magazine Paper. Vi slog ihop dem eftersom de har många likheter, även om inte kunderna är desamma. Vi har fått konkurrenskraftiga skalfördelar och sänkt kostnaderna betydligt. Vi räknar inte med att det kommande året blir lätt, men vad som än händer står vi väl rustade.

Att skapa dynamiska, kundorienterade verksamheter

Jouko: Tanken med att ha fyra affärsområden – Packaging, Publication Paper, Fine Paper och Wood Products – är att skapa en organisation med mer självständiga verksamheter. Varje affärsområde har sina egna kunder och ansvarar helt för sina resultat- och balansräkningar.

Det kommer alltid att finnas gemensamma beröringspunkter, men vi har försökt minska dem. Målet är att bygga upp dynamiska och kundorienterade verksamheter som kan agera snabbt och kraftfullt – och utnyttja företagets skalfördelar när de gör oss mer konkurrenskraftiga. Stabsfunktioner som Wood Supply, Energy, Purchasing och Logistics blir mer serviceorganisationer som stödjer affärsområdena och på så sätt våra kunder. Ända sedan vi genomförde förändringarna i början av 2009 har affärsområdena väglett de här stabsorganisationerna.

Juha: Vi har redan sett nyttan av förändringarna. Men personligen tror jag att vi kan bli ännu bättre. Den nya organisationen har fortfarande mer att ge.

Jouko: Det är bra Juha, eftersom det betyder att vi under 2010 kommer att successivt se fler resultat av förändringsarbetet.

Jag tror vi är långt ifrån klara. Jag vill undvika alltför många nya åtgärdsprogram, framför allt på koncernnivå. Jag ser en utveckling där affärsområdena tar täten och kontinuerligt utvecklas i linje med vår nya organisation. Vi behöver inte starta nya program eller planer – vi måste förbättra de vi har och framför allt se till att de genomförs snabbt.

Att påskynda förändring

Juha: Internt återstår fortfarande en hel del arbete. Vi kan inte hävda att vi har gjort allt vi kan. Som du säger består vår utmaning i att genomföra förändringsplanerna i tid eller ännu hellre snabbare än planerat.

Jouko: Det gillar jag. Förändringar i sig räcker inte, utan det gäller att påskynda förändringarna. Det positiva är att vi börjar få erkännande för det vi har gjort. Efter fem kvartal med starkt kassaflöde och bättre resultat ser människor att vi faktiskt kommer att klara oss igenom detta. Men varje morgon vaknar jag fortfarande upp med en känsla av att vi är sent ute och inte gör framsteg tillräckligt snabbt.

Mats: Det är något vi alla behöver tänka på. Om vi inte hade varit beredda skulle vi aldrig ha klarat de senaste tre årens berg- och dalbana. Under 2009 tvingades vi genomföra en rad tuffa åtgärder för att förbättra effektiviteten och hantera råvarukostnaderna. Den utmaningen delade vi med de flesta övriga affärsområdena.

Vi får heller inte glömma att våra största enheter har påverkats kraftigt av de ryska virkestullarna sedan mitten av 2007. Vi förberedde oss på det och lyckades omorganisera vår finska virkesförsörjning och ändrade receptet för kartongmassa så att vi inte längre var beroende av ryskt rundvirke. Vi har lyckats så bra att vi till och med kan klara oss utan viss import, även om tullarna skulle tas bort för en del virkestyper.

Under det gångna året var vi tvugna att ta itu med många saker samtidigt. Det gäller inte bara kostnader utan även efterfrågan, ryska virkestullar, kraftiga omstruktureringar o s v. Det saknas inte utmaningar för det här året heller, även om vi står bättre rustade inför 2010 tack vare de åtgärder vi redan vidtagit.

På jakt efter förbättring

Jouko: Jag tror att vi har lärt oss två viktiga saker under 2009. För det första att våra intressenter nu förstår att det finns goda skäl till vårt kraftfulla agerande. Allt fler förstår att vi handlar i företagets och de flesta anställdas intresse. Nu när vårt stöd till de medarbetare som berörs börjar ge positiva resultat hoppas jag också att människor förstår att vi tar vårt ansvar. Det är särskilt viktigt med tanke på att våra största kostnader faktiskt uppstår utanför bruksportarna.

För det andra kommer Stora Enso aldrig att säga att "vi är bäst" eller att "vi är så bra att andra får ta hand om resten". Vi letar hela tiden efter sådant som vi kan förbättra i stället för att vänta på att andra ska göra det eller på bättre tider eller på något annat. Jag hoppas verkligen denna anda ska genomsyra företaget på alla nivåer som ett slags företags DNA.

Hannu K: Jag skulle vilja tillägga att verksamheten kommer att handla mer om val och fokus, inte bara om att gå fortare och fortare framåt. Som team har vi beslutat att de flesta av våra affärsområden inte är globala, hur spännande det ordet än låter. Vi tror heller inte blint på stordriftsfördelarnas motto "ju större desto bättre".

Oberoende affärsverksamheter

Jouko: Vi har ändrat vår styrmodell så att affärsområdena har fått ett tydligt ansvar. Det ger större frihet, men också större ansvar. Vad tror du att den ökade självständigheten kommer att innebära för Fine Paper?

Hannu A: Vi måste utgå från kundernas behov. Vi behöver vara innovativa och hitta bättre arbetsmetoder och nya områden att göra affärer på. Och vi måste själva kunna identifiera dessa nya områden. Bland annat måste vi sträva efter att lägga ner mindre tid på interna frågor och sådant som rör affärsområdet eller koncernen, och i stället ägna oss mer åt det som är angeläget för våra kunder. Affärsområdena har olika slags kunder och i stor utsträckning olika drivkrafter bakom sina kostnader. Inom Fine Paper kan vi till exempel förbättra försörjningskedjan på många sätt utan att det påverkar de andra affärsområdena nämnvärt. Här spelar våra key account managers en viktig roll gentemot våra kunder. Att vi inte alltid måste samarbeta med de övriga affärsområdena gör att vi kan agera snabbare, i linje med företagets grundtanke att påskynda förändringar.

Jouko: Det känns skönt att höra. Tanken är att allt vi gör på koncernnivå ska utgå ifrån hur de fyra affärsområdena tänker sig konkurrera och vinna kunder, i stället för att de ska sätta sig ner och tillsammans resonera hur koncernen kan gå vidare.

Hannu A: Precis. Även om det kommer att ta tid för både affärsområdena och koncernen att lära sig jobba på det här sättet. Tillsammans har vi gått igenom mycket, inberäknat en hel del tuffa tider, vilket kommer att hjälpa oss att klara de här förändringarna.

Juha: Nu är det dags att påskynda förändringsarbetet. Vi får inte glömma bort att vi har precis bara börjat. Vi har till exempel nyss inlett arbetet med vår IT-service, och det finns flera andra områden där vi inte ens har börjat. Av erfarenhet vet vi i alla fall att vi kan genomföra förändringar, och göra det snabbt. På underhållssidan i Finland lyckades vi till exempel minska våra resurser med en fjärdedel och sänka våra kostnader. Vi måste hitta liknande innovativa lösningar inom andra områden också.

Tydligt ansvar

Jouko: Tycker ni att ni har tydligt ansvar i egenskap av affärsområdeschefer? Känner ni att ni själva ansvarar för era resultat och att ni står bakom dem i både med- och motgångar?

Hannu K: Det tror jag att vi gör. Men vi måste bli bättre på att mäta de faktiska kostnaderna, vilket inte är lätt eftersom vi fortfarande delar på vissa kostnader för koncerngemensamma funktioner, även om det finns goda skäl till det. Under de senaste åren har vi lärt oss mycket om aktivitetsbaserade kostnader och att titta på marginal- i stället för genomsnittskostnader. Hade vi kunnat allokera kostnader dit de verkligen hör hemma skulle vi kanske ha fattat en del beslut tidigare.

Jouko: Det är sant, men bättre sent än aldrig. Idag har vi fyra affärsområden som vinner eller förlorar utan att ha koncernen som skyddsnät. Vi kommer att utnyttja de synergieffekter som eventuellt finns inom koncernen, men endast när detta tydligt innebär lägre kostnader och ökad effektivitet.

Hannu A: Ett bra exempel är virkesförsörjningen.

Mats: Ja, det är ett bra exempel. Om fyra personer konkurrerar om att köpa samma virke från en enda skog blir inte situationen



Hannu Alalauri, Mats Nordlander, Hannu Kasurinen och Juha Vanhainen (från vänster till höger) är nöjda med den nya styrmodellen som ger mer frihet och ansvar för affärsområdena.

bättre för någon. Åtminstone i Norden satsar vi på naturligt växande skog med en blandning av arter och olika verksamheter. På så sätt kan vi välja olika virkestyper för våra olika behov, vilket ger en effektiv verksamhet.

Jouko: Är ni nöjda med det här arbetssättet?

Juha: Nöjda, men aldrig helt tillfredsställda. Vi lär oss varje dag. Det har naturligtvis tagit tid men nu är vi på rätt väg.

Jouko: Jag sade förut att jag inte vill se några nya stora åtgärdsprogram på koncernnivå. I stället ska vi genomföra de vi redan har påbörjat och låta nya initiativ komma från affärsområdena. Förändringarna måste komma från våra medarbetare – era medarbetare. Det är sant det du säger Juha. För ett år sedan lade vi grunden till det som idag är lönsamt, så vi måste hålla farten uppe.

Juha: Samtidigt börjar våra medarbetare bli lite trötta på att skära kostnader. Därför måste vi få dem att förstå att det inte bara handlar om att minska kostnaderna, även om det ingår i arbetet under de kommande åren.

Hannu A: Vi måste se till att verksamheten kommer närmare våra medarbetare. Vi behöver mer ansvarstagande entreprenörskap och färre koncernprogram. Entreprenörskap innebär att om vi hittar ett guldgruva ska alla känna att det är deras ansvar att plocka upp och förvalta det väl.

Jouko: Det är ett bra skäl att tydliggöra rollerna inom koncernen och affärsområdena. Jag hoppas innerligt att alla förstår att de inte kan vänta på att koncernen ska planera och agera. Eller hitta guldgruvorna, för att använda dina ord, Hannu.

Förbättrad kundservice

Jouko: Låt oss tala om våra kunder och vad vi gör för att stärka kundrelationerna under tuffa tider – tuffa tider för oss, men också för många av våra kunder.

Juha: Inom Publication Paper förbättrar vi vår kundservice genom att satsa på back office-verksamheten vid våra kundcenter. Drivkraften till detta kommer från både våra kunder och oss själva. Vi tror att det här passar våra kunder som också centraliserar sina inköp, samtidigt som vi förnyar vår organisation. På sikt kommer våra kundcenter att klara av hanteringen av ett heltäckande produkterbjudande.

Vi ger också större befogenheter till säljarna som möter lokala kunder. Tidigare hade vi lokala enheter på koncernnivå som ansvarade för verksamheten och kunderna i de olika länderna. I framtiden ska vi ha säljpersonal i varje land med särskilda organisationer som hanterar pappersarbetet, fakturering och back office-uppgifter. Resultatet blir att kunderna får färre kontaktpunkter samtidigt som tillgängligheten ökar. Åtgärderna kommer att förbättra vår service och minska kostnaderna.

Mats: Inom Packaging har vi varierande verksamheter, men vi går åt samma håll. Nu tar vi första steget i arbetet med att förbättra vår "go-to-market"-process. Vi tror att kunderna kommer att uppskatta förändringarna när de möter en mer kompetent och fokuserad organisation. Vi vill helt enkelt vara kundernas förstahandsval.

Jouko: Det känns skönt att höra. Man brukar säga att det inte spelar någon roll hur du vill sälja, utan hur kunderna vill köpa. Det känns som om ni alla är på väg åt rätt håll.

Hannu K: Det här har inte varit någon stor fråga för Wood Products, eftersom vi alltid har haft en självständig säljorganisation.

Jag skulle vilja poängtera vikten av god kunskap om kunderna och deras verksamhet, framför allt under en krissituation. Ta exemplet med kundkrediter. För våra kunder är det också tuffa tider, så därför är det viktigt att våra säljare och kunder har goda relationer. Ett exempel är vår verksamhet i Nordafrika. Affärerna går bra men vi har bara ett fåtal konkreta avtal med våra kunder. Jag kan bara gratulera våra säljare som under det gångna året byggt upp goda kundrelationer och alltid får betalt i tid, precis som utlovat.

Att differentiera sig från konkurrenterna

Jouko: I början av 2009 släppte Newsprint några kunder på grund av låga priser och volymer. Om man tittar på kvartalsrapporterna ser det ut som att vi lyckades bättre än vissa av våra konkurrenter med att öka priskvaliteten. Så frågan är vad ni kan uppnå utifrån andra faktorer än det lägsta priset.

Juha: Priserna har blivit så standardiserade att vi inte kan differentiera våra priser mycket från konkurrenternas. Vi kan däremot vara mer selektiva när det gäller våra kunder. Vi kan titta på vår kundportfölj och var vår naturliga hemmamarknad finns, eller var det är bäst att placera ett logistikcenter i förhållande till bruken.

Vi följer upp vårt resultat i förhållande till våra nyckelkunders preferenser med hjälp av programmet Voice (Value of Identifying Customer Expectations) och genomför förbättringar när så behövs. Vi har lärt oss att det inte räcker att vara bäst totalt sett. Det som i stället verkligen spelar roll är att vara avsevärt bättre på till exempel kundservice och leveranssäkerhet.

Jouko: Jag har tittat på de fem viktigaste köpkriterierna för våra kunder. Priset är bara ett av dem. Men jag håller med om att vi ännu inte har differentierat oss tillräckligt från våra konkurrenter. Vi måste verkligen särskilja vårt erbjudande ännu mer med bättre service, innovativa produkter och så vidare. Här finns ytterligare en möjlighet till förbättring!

Juha: Jag håller med till viss del, men priset kommer alltid att vara viktigt. Jag menar inte att vi inte ska leta efter andra sätt att vinna kunder, men i företagets DNA måste det också finnas en ständig drivkraft att förbättra kostnadsnivån.

Hannu A: Inom Fine Paper är service en viktig fråga. Medelstora och små kunder inom finpapper och bestruket finpapper värdesätter service, framför allt flexibel service. Jag kan nämna ett exempel. För oss är det en fördel att ha en arkningsanläggning i Storbritannien, eftersom vi kan erbjuda mer flexibla arkstorlekar och kortare ledtider. På så sätt kan vi differentiera oss.

Under förra året var den stora frågan för oss kundrelationer, vilket har varit mycket positivt. När marknaden kollapsade och volymerna försvann stod alla inför samma problem. Det fanns inte tillräckligt med likvida medel, så vi tvingades reducera satsat kapital och lagernivåer, införa driftsstopp och arbeta med mycket korta ledtider. Resultatet blev att vi hade en tätare dialog med kunderna. Det var bra och betyder att när saker och ting återgår till det normala igen kommer vi att ha en mer effektiv värdekedja eftersom vi har fått bort vissa av stötestenarna i verksamheten.

Mot förbättrad lönsamhet

Jouko: Nu till framtiden och hur vi går vidare för att förbättra lönsamheten samtidigt som vi utvecklar nya strategiska alternativ. Vad kan ni säga om era planer för 2010?

Hannu A: Inom Fine Paper omstrukturerar vi våra tillgångar och har redan gjort en stor del av det arbetet, med undantag för Varkaus Bruk. Ändå återstår det mycket att göra.

Vi är övertygade om att vi kan förbättra vår kostnadsposition avsevärt genom omstruktureringen. Vi har lärt oss leva med ett utmanande affärsklimat och ändå generera ett starkt kassaflöde. Jag gissar att våra mål för 2010 inte blir lättare att nå än de vi hade för 2009. Omstruktureringen av tillgångar innebär också att vi har blivit mer flexibla. Vi kan inte förutse hur året kommer att se ut, men det positiva är att vi har en flexibel tillgångsbas. Det kommer att hjälpa oss.

Juha: För Publication Paper väntar strukturella utmaningar under 2010. I Europa finns det tyvärr en överkapacitet på närmare två miljoner ton tidningspapper och bestruket trähaltigt papper.

Flera tillväxtprojekt

Mats: För Packaging är mitt mål att vi under 2010 ska kunna se resultatet av några av våra tillväxtinitiativ. Vi har en tillväxtstrategi och ett antal tillväxtprojekt. Våra framtida vinster kommer att uppstå på tillväxtmarknader utanför Västeuropa – där vi också vill öka vår närvaro. Utanför Europa växer vår kartongverksamhet och wellpappverksamheten blir allt större i Östeuropa. Vår verksamhet i Västeuropa håller också på att växa, fast i långsammare takt.

Det andra projektet handlar om produktinnovation där vi har goda möjligheter att differentiera oss. Våra kunder har ett behov av – och förväntar sig – innovation inom förpackningsprodukter och förpackningsdesign. Vi kan också hitta nya sätt att samarbeta med varumärkesägare och konsumenterna.

Jouko: Så vi kommer att få se nya förpackningslösningar på marknaden under det kommande året?

Mats: Ja. Vi har precis lanserat en ny förpackningslösning som heter DeLight. Dessutom har vi utvecklat en ny teknik för att återanvända dryckeskartong och installerat en ny utrustning vid Barcelona Bruk för att öka återvinningskapaciteten. Ett viktigt led i vår produktutveckling är att minska ytvikten. Vi ser också positivt på det nya kartonglamineringsmaterialet Re-board.

Jouko: Förra året valde vi ut några innovationsprojekt som vi tycker verkar lovande för framtiden.

Mats: Det stämmer. Förra året tog vi ett samlat grepp kring vår innovationsstrategi inom Packaging. Nu finns en innovationsagenda bakom vår globala organisation och strategi. Vi inriktar vårt arbete på ett fåtal områden som ser lovande ut – områden som vi tidigare har utvärderat och valt ut. Fokusering och snabbhet har varit ledorden.

Det tar tre till fem år att kommersialisera en produkt som DeLight. Inom andra områden kan det ta kortare tid med lanseringen, till exempel vid kvalitetsförbättringar av förpackningsmaterial. Förra året gjorde vi exempelvis en större investering i kartongmaskin 4 vid Imatra Bruk i Finland och utvecklade till följd av detta en tunnare och lättare kartongprodukt som blir klar nu i år. Visserligen är det bara en förbättring, men ändå en betydande sådan.

Stora Enso DeLight Solution är en fiberbaserad livsmedelsförpackning som kan anpassas efter kundernas olika krav och värmas i ugn eller mikrovågsugn samt även frysas. Jämfört med traditionella förpackningsmaterial som aluminium och CPET (kristallinpolyetylentereftalat) har DeLight bättre miljömässiga egenskaper och är ett lätt, återvinningsbart och användarvänligt alternativ.

Re-board är ett laminatmaterial färdigt för användning. Det är tillverkat av returpapper som också kan återvinnas. Re-board är ett lätt och slitstarkt material som har utmärkta tryckegenskaper och lämpar sig väl för butiksdysplayer. Det har redan blivit populärt hos ett flertal ledande butikskedjor.

Träbaserade lösningar för urbant byggande

Hannu K: Enligt vår vision behöver vi ett nytt förhållningssätt till material. Inom Wood Products är det också en av våra framtida hörnstenar. Byggbranschen är en av de branscher som förbrukar mest resurser i världen. Tillverkning och användning av stål och betong förbrukar stora mängder icke-förnybara naturresurser och släpper ut stora mängder koldioxid. Trä är ett utmärkt alternativt byggmaterial. Här har vi ett gyllene tillfälle att bidra till att påverka från den traditionella byggbranschen blir mer miljömässigt hållbar.

Vi tror att europeiskt barrträd blir vår resurs i framtiden. Vi har inga planer på att producera träprodukter utanför Europa, även om vi har sålt sågade trävaror till dessa marknader i flera år.

Vi har en mycket konkurrenskraftig produktionskapacitet för träprodukter i Nord- och Centraleuropa. Det svåra valet för oss är att vi har mer än 20 bruk och att vi inte kan utveckla alla. Därför vill vi investera i väl utvalda verksamheter som ger möjligheter till vidareförädling.

Ett annat viktigt tillväxtområde för oss är förnybar energi från virkesrester. Vi är redan en av de största aktörerna inom fasta biobränslen, både pellets och biomassa. Vi tror att det finns goda möjligheter för oss som företag att utveckla den här verksamheten ytterligare.

För att kunna utveckla mer avancerade lösningar för konstruktionsändamål och interiörer har vi börjat arbeta mer med arkitekter, ingenjörer och designers. Vi fortsätter också att bygga upp de här kompetenserna internt för att utveckla våra samarbeten. En annan stor möjlighet för träbaserade lösningar finns inom urbant byggande, bland annat i flervåningskonstruktioner. Förbättringarna i arbetet för att göra trä till ett mer hållbart och brandtåligt material är tydliga. Det här är de områden som vårt forsknings- och utvecklingsarbete i huvudsak är inriktat på.

Jouko: Tycker ni att er verksamhet motsvarar den utveckling som sker inom användningen av byggnadsmaterial?

Hannu K: Det tycker vi verkligen. Byggföretagen får i allt större utsträckning rollen som projektledare. De sätter ihop byggnadslösningar från olika leverantörer till en färdig byggnad. De vill ha färdiga lösningar oavsett material. Trä som material måste uppfylla dessa krav. Vi har redan färdiga koncept som bygger på våra krysslaminerade träelement (CLT) i Centraleuropa, och våra limträbalkar och -stolpar utgör kärnan i den moderna japanska träbyggnadsindustrin.

Investering i biobränslepanna

Jouko: Hur ser det ut inom Publication Paper?

Juha: Överkapaciteten innebär att en strukturell utmaning väntar oss i Europa. Under 2010 ska vi ha definierat vår kärnverksamhet och beslutat vilka enheter vi bör utveckla.

Inom energisektorn investerar vi i en revolutionerande avfalls- och biobränslepanna vid Langerbrugge Bruk i Belgien. Den kommer att tas i drift i början av året. Exemplet från Langerbrugge visar att man med tillräckligt mycket fantasi kan utveckla innovativa produkter i en mogen bransch. Bruket blir ett utmärkt exempel på en hållbar process eftersom det enbart använder returpapper för att tillverka nytt papper. Avfall från intilliggande områden kommer dessutom att användas som bioenergi och tillgodose brukets totala behov av ånga och värme samt 50–70 procent av dess elbehov. Detta bidrar kraftigt till att göra Langerbrugge Bruk mer kostnadseffektivt och

göra dess effekter på miljön minimala i förhållande till brukets storlek.

Jouko: Poängen är att med rätt kostnadsposition, tillgångar och resurser går det att tjäna pengar till och med i en mogen bransch.

Juha: Ett testprojekt för oss är tillväxtmarknader som Asien och Stillahavsområdet där vi under två år har tillverkat och sålt exklusiva obestrukna journalpappersprodukter för olika ändamål. Nu är det dags att skörda frukten av detta, dra lärdomar och titta på vad vi ska utveckla härnäst. Situationen är liknande i Brasilien där vi tack vare Arapoti Bruk befinner oss i ett läge då vi måste bestämma hur vi ska gå vidare i Latinamerika.

Tryggad framtid för de flesta

Jouko: Många delar av vårt företag påverkades av personalminskningar under 2009, i vissa fall ganska kraftiga sådana. Vi gjorde det vi var tvungna att göra för att säkerställa företagets framtid. Vi tvingades att fatta en del svåra beslut för att rädda företaget och merparten av våra medarbetare, även om vi inte är helt klara ännu. Ändå har vi lyckats hitta nya jobb för många av dem som berörs.

Hannu A: Vi har varit öppna och tydliga med den här oerhört svåra situationen. Ett exempel på att vi gjorde rätt var den preliminära plan vi aviserade vid Varkaus Bruk i Finland. Hur svårt det än var och fortfarande är för våra medarbetare lyckades vi åtminstone på ett tidigt stadium att öppna planerna för olika alternativ. Många reagerade starkt, men många har också visat sin förståelse. Jag träffade till exempel några personer som kunde komma att påverkas av nedläggningen. En av dem sade: "Vi skyller inte på dig. Vi vet att läget är svårt. Marknaden ser ut som den gör. Se bara till att fatta kloka beslut."

Jouko: Vi känner att vi gör rätt, men hjälper det människorna när de måste berätta vad som har hänt för sina familjer?

Juha: Det finns inget annat sätt. Vi måste vara öppna om hur svår situationen är och att vi måste planera för det värsta. Det är det mest rättvisa. Alla får samma information så fort den är tillgänglig.

Hannu A: Vid Varkaus Bruk genomförde vi en oberoende analys tillsammans med det finska Arbets- och näringsministeriet. Syftet var att skapa alternativa arbetstillfällen för de anställda vid bruken i Varkaus och Sunila, oavsett om driften skulle fortsätta eller inte.

Jouko: Det här är ett nytt grepp. Inom branschen är det annars så att när ett bruk inte längre är livsdugligt aviserar man först en plan, sedan är det dags för MBL-förhandlingar och därefter försöker man hitta en lösning. Vi har gjort annorlunda och vidtagit åtgärder innan vi ens har varit i närheten av ett beslut om nedläggning.

Vi har meddelat att vi ska titta på alternativa lösningar för medarbetarna vid Varkaus Bruk. Det krävs mod att göra på det här sättet, och många anklagade oss för att handla för tidigt. Men vad är alternativet? Ju längre man väntar, desto värre blir det för dem som berörs.

Hannu A: Vi gör allt vi kan för att hjälpa de anställda att hitta nya jobb och utbildningar, och vi sponsrar nyföretagande.

Ansvarsfullt agerande på tillväxtmarknader

Jouko: Hittills har vi bara pratat om norra halvklotet, men vi får inte glömma att vår närvaro på tillväxtmarknader har varit en



hörnsten i vår strategi med lågkostnadsmassa från plantager i mer än ett decennium. Jag tänker på Guangxiprovinsen i Kina, Rio Grande do Sul och Bahia i Brasilien och vår nya investering i Uruguay.

Mats: I Kina gör vi något unikt, vi lär oss snabbt och anpassar oss hela tiden efter våra lärdomar. Våra eukalyptusplantager utgör en hållbar vedråvara för möjlig integrerad massa- och pappers- eller kartongproduktion i Guangxi. Vi vill gynna lokalsamhällena och tror att vi kan erbjuda lokalbefolkningen nya möjligheter.

I många fall är en av utmaningarna att vi genererar ekonomiskt värde av skogsmark som tidigare inte hade något eller enbart mycket begränsat värde och som knappt har använts till något alls. Om rätten att bruka sådana skogsområden inte är tydlig av historiska skäl kan det ge upphov till konflikter – inte mot oss, utan mellan de parter som hävdar sin rätt till marken. Detta innebär att intressenterna, framför allt vår kinesiska partner och de lokala myndigheterna, måste nå en lösning som är helt förenlig med lokala lagar och förordningar men också globala åtaganden såsom Förenta Nationernas principer, och som är rättvis och tydlig för alla inblandade parter.

Jouko: Det är sant, men vi får inte glömma att vi är långt ifrån felfria och att de här nya utmaningarna är svåra för alla. Det bor 50 miljoner människor i Guangxiprovinsen, varav fem miljoner bor i områden runt våra plantager. Vi måste acceptera att det alltid kommer att finnas markkonflikter och att inget fall är det andra likt. Vi har mycket att lära, vilket vi också måste få fram i media. Vi vill vara så öppna och tydliga vi kan gentemot

alla externa parter som är intresserade av vår verksamhet i Guangxi.

Nyligen inträffade en händelse där en lokalinvånare lämnade vilseledande information om markkonflikten till utländska journalister, samtidigt som han begärde pengar av oss för att hålla tyst. Vi sade nej eftersom vi aldrig betalar för tystnad, trots risken för negativ uppmärksamhet i media, hur oriktig den än är.

Mats: Jag instämmer. Vi vill att människor som läser negativa artiklar i media ska tänka på att vårt projekt gagnar den stora majoriteten av lokalbefolkningen – inte bara genom nya jobb och skatteintäkter, utan också genom att vi inför ett modernt synsätt och moderna metoder för hållbart skogsbruk. Den här kompetensen får positiva långsiktiga effekter för lokalsamhället och skogsindustrin.

Jouko: Det är därför som lokala myndigheter och boende i området har uppmuntrat oss att utveckla vår verksamhet. Vi välkomnar samtidigt andra externa parter att hjälpa oss göra projektet ännu bättre.

Gemensamma värderingar

Mats: Våra gemensamma värderingar är ett bra sätt att uttrycka detta på. Vi tror att vi kan göra något bra i Kina med vår verksamhet och de produkter som vi tillverkar för den kinesiska marknaden, exempelvis tillförlitliga mjölkförpackningar för lokala produkter.

Vi tror på rättvisa, öppenhet och hållbara metoder. I Kina försöker vi alltid arbeta med lokalbefolkningen på deras egna villkor. Som exempel kan jag nämna att Stora Enso för att ga-

rantera en hållbar utveckling vid plantagerna i Kina bad FN:s utvecklingsprogram UNDP att genomföra en konsekvensbeskrivning för miljörelaterade och sociala frågor vid Guangxi-plantagerna under 2005 och 2006, den första analysen i sitt slag i Kina. Konsekvensbeskrivningen visade att det inte finns några stora miljörelaterade eller sociala frågor som skulle kunna inverka på plantageprojektet i Guangxi. Dock betonades vikten av samarbete med lokala markägare och lokalsamhället, och betydelsen av att upprätthålla den biologiska mångfalden genom god plantagedrift. Båda dessa faktorer ligger nu till grund för vårt arbete i Guangxi.

Jouko: Det är också värt att nämnas att samma principer för miljö, hälsa och säkerhet gäller för våra bruk och plantager i Kina som för våra verksamheter i Europa och på andra ställen. Vi är starkt engagerade i att bygga upp en långsiktig närvaro i Kina. Därför är det viktigt att vi jobbar hållbart med våra plantager, så att det gagnar både lokalsamhällen och vår verksamhet långt in i framtiden.

Mats: I Kina använder vi den bästa teknologin i världen och de principer för hälsa och säkerhet som gäller för hela koncernen. Vår erfarenhet är att dessa värderingar uppskattas och efterlevs. Vid Suzhou Bruk i östra Kina, där Stora Enso har haft verksamhet i elva år, är antalet olyckor och frånvaron bland de lägsta i koncernen och bruket ligger i topp när det gäller driftsäkerhet. Arapoti Bruk i Brasilien är världsledande inom hälsa och säkerhet. De har inte haft några olyckor på två år – över en miljon driftstimmar. Det är rekord inom vår bransch.

Jouko: Det är bra att du tar upp hälsa och säkerhet. Om man tittar på siffrorna verkar det som en hel del förbättringar har gjorts, till och med i Finland som är det land som presterar sämst på det här området.

Juha: I Finland sker stora förbättringar. I januari 2009 satte vi upp nya mål, noll olyckor med arbetsbortfall, och nya principer, samt vidtog flera andra åtgärder. Bland annat har vi infört gemensamma regler för alla finska enheter, gemensam utbildning och specifika åtgärder för enhetschefer. Vi ska även hantera aktuella incidenter istället för att rapportera historiska olycksuppgifter. Det verkar fungera bra. Resultatet är slående.

Att betjäna den kinesiska marknaden

Jouko: En annan fråga är hur vår verksamhet i Kina uppfattas i Europa. Många tror att vi lägger ner bruk i Europa och flyttar jobben till Kina. Det är en missuppfattning. Den kinesiska marknaden växer mycket snabbt, så för att klara av att möta efterfrågan måste vi öka vårt utbud. Den här situationen innebär stora tillväxtmöjligheter för starka aktörer som vi. Vi måste också inse att vi inte kan vara konkurrenskraftiga på sikt om vi betjänar den kinesiska marknaden från Europa.

Mats: Det stämmer. Orsaken till att vi finns i Kina är att landet driver tillväxten i världen. Den inhemska pappers- och kartongmarknaden i Kina kommer att växa med 4 procent per år fram till 2025, och stå för närmare 50 procent av världens tillväxt inom vätskekartong under de kommande 10–12 åren. Den kinesiska marknaden för förpackningskartong kommer också att växa snabbare än mogna marknader, och inom fiberbaserad förpackningsproduktion finns en stor outnyttjad potential. Vi kan inte möta den stora kinesiska efterfrågan genom vår verksamhet i Europa. Antingen gör vi det, eller så gör någon annan det.

Jouko: Absolut. Tillsammans med våra andra tillväxtmarknader

ger vår tidiga etablering i Kina oss en möjlighet till en stor framtida tillväxt. Den här tanken kan hålla modet uppe under dessa tuffa tider, eftersom den direkt rör två centrala delar av vår affärsstrategi: investera på tillväxtmarknader och investera i fiberbaserade förpackningar tillverkade av hållbar massa.

Jag kanske kan summera situationen med hjälp av vår grundläggande tanke på att ligga steget före. I Kina, Uruguay och Brasilien måste vi satsa ordentligt på att förstå de lokala förhållandena och anpassa våra verksamheter så att de passar den lokala miljön och lagstiftningen. Det vi gör idag påverkar en hel generation. Under den tiden kommer världen att förändras och bli en helt annan – en mer rättvis och hållbar värld hoppas jag. Ju tidigare våra verksamheter blir lönsamma, hållbara och gynnsamma för intressenterna, desto fortare får vi som företag, människor och planet se resultat.

En ljusare framtid på lång sikt på tillväxtmarknader.

Tillväxtmarknader är till sin natur attraktiva för alla industrier och företag. För Stora Enso finns de mest intressanta utsikterna i Kina, Uruguay och Brasilien. I dessa länder försöker vi skapa en långsiktig konkurrensdifferentiering genom trädplantager. Med plantager kan vi producera massa till betydligt lägre kostnad, framför allt i Sydamerika. Vi är övertygade om att det här blir en konkurrensfördel för oss under många decennier framöver.

I Kina ligger våra trädplantager och den planerade produktionsanläggningen i Guangxiprovinsen i södra delen av landet. Eftersom Kina är världens snabbast växande marknad får vi möjlighet att differentiera oss på många olika områden – från produkter till kundrelationer.

Det finns även utmaningar på tillväxtmarknader, framför allt sociala och miljömässiga. Vi arbetar intensivt för att hantera miljöfrågorna så bra som möjligt genom att använda den bästa tekniken överallt där vi är verksamma. Men sociala och ekonomiska utmaningar kan inte bara hanteras genom att införa ny teknik eller hämta de bästa arbetsmetoderna från Europa. De måste tas om hand lokalt och genom dialog med lokala intressenter, förståelse och inställningen att vi är där för att lära oss och dela med oss, inte för att lära ut.



Vi skapar en hållbar verksamhet i Kina genom att lyssna, lära och dela med oss av vår kunskap.

Stora Enso satsar på Kina eftersom det finns en stor efterfrågan på våra produkter på landets snabbt växande pappers- och kartongmarknad. Den inhemska efterfrågan på papper och kartong i Kina beräknas öka med cirka 4 % per år fram till 2025, vilket stärker Kinas ledande ställning ytterligare på den globala marknaden.

Idag gynnas vår verksamhet i Kina av de erfarenheter som företaget har samlat på sig sedan 1985 då vi började bedriva verksamhet där genom ett försäljningsdotterbolag i Hongkong. Under 1998 blev vi majoritetsägare i ett finpappersbruk i Suzhou i östra Kina som år 2009 tillverkade 202 000 ton bestruket finpapper för den kinesiska marknaden. Under 2008 bildade vi ett samriskföretag i Dawang med Shandong Huatai Paper som tillverkade 94 000 ton superkalanderat (SC) journalpapper år 2009. Utöver papperstillverkning äger Stora Enso två hylskartonganläggningar, en i Hangzhou i östra Kina och en i Foshan i sydöstra Kina.

Anläggning av trädplantager i Guangxi

Under 2002 började Stora Enso att anlägga trädplantager i Guangxi i södra Kina. Plantagerna kan utgöra grunden för eventuell integrerad massa-, pappers- eller kartongproduktion i provinsen och tillverkning av återvinningsbara produkter av förnybara naturresurser för den lokala marknaden. Vårt mål är att anlägga 160 000 hektar hållbart brukade plantager före 2011.

Det tänkta bruket ska ligga i närheten av en hamn så att man kan nå stora regionala marknader i Kina och andra marknader i ASEAN-länderna (Association of Southeast Asian Nations). Investeringen skulle passa Stora Ensos satsning på kostnadseffektiv plantagebaserad massa, vilket är nödvändigt om företaget ska kunna fortsätta möta behovet av papper och kartong i världen på ett kostnadseffektivt och hållbart sätt.

Skogsbrukets bidrag till Guangxis ekonomi

Guangxi är en av Kinas minst utvecklade provinser. För de lokala myndigheterna är därför fattigdomsbekämpning och utveckling av landsbygden några av de viktigaste frågorna. Guangxis klimat och befolkningstäthet lämpar sig väl för skogsbruk. De lokala myndigheterna vill därför främja skogsbruk som lockar investerare och skapar nya arbetstillfällen i regionen.

Wangqiu Song, Stora Ensos Kinachef, har arbetat inom den kinesiska skogsindustrin sedan 1999. "Plantagernas totala effekt på den lokala ekonomin är positiv. De ger ökat välbefinnande och jobb i mindre utvecklade landsbygdsområden och hjälper regionen att utveckla sina lokala tillgångar. Trädplantagerna i Guangxi för exempelvis med sig ekonomiska, sociala och miljömässiga värden i bergiga och avlägsna områden som annars skulle stå outnyttjade", säger han om Stora Ensos närvaro i Guangxi.

Guangxis varma och fuktiga somrar och kalla och torra vintrar lämpar sig väl för skogsbruk. Livsmedelsproduktion är ändå





alltid det som ska prioriteras för marken. Enligt kinesisk lagstiftning måste alla förändringar av mark som används för livsmedelsproduktion godkännas av landets regering. Den mark som lokala myndigheter i Guangxi erbjuder Stora Enso för plantager kategoriseras som ekonomisk skogsmark, det vill säga en annan markanvändningskategori. Detta bidrar till att säkerställa att Stora Enso aldrig använder mark som är avsedd för livsmedelsproduktion eller bostäder för skogsbruk. Vi värdesätter och respekterar den här markanvändningsprincipen i Kina.

Balanserad inverkan i Guangxi

Stora Enso har för avsikt att bygga upp en hållbar verksamhet i Kina för alla intressenter. Det innebär att det planerade bruket och plantagerna i Guangxi måste ha så liten inverkan på miljön som möjligt, samtidigt som de gynnar lokalsamhällena och vår verksamhet långt in i framtiden. Vi kommer därför att använda den bästa tillgängliga tekniken och miljöspecifikationer i världsklass för våra verksamheter i Kina, precis som vi gör överallt där vi är verksamma.

I Guangxi är vi på väg att frivilligt börja tillämpa flera internationellt erkända certifieringar såsom FSC (Forest Stewardship Council), den internationella standarden ISO 14001 och OHSAS 18001 (arbetsmiljö). Kinas nationella skogscertifieringsprogram använder dessutom våra trädplantager som pilotanläggning.

Samarbete med FN:s utvecklingsprogram UNDP

För att kunna se till att verksamheterna blir hållbara vill Stora

Enso så tidigt som möjligt veta vilka miljömässiga, sociala eller samhällsekonomiska effekter ett nytt projekt får på en region samt hur dessa kan dämpas.

I syfte att förstå de lokala förhållandena bad Stora Enso FN:s utvecklingsprogram UNDP att genomföra en konsekvensbeskrivning för miljörelaterade och sociala frågor vid Guangxiplantagerna under 2005. Även arbetstillfällen vid ett eventuellt bruk bedömdes och uppskattades till mellan 30 000 och 35 000 direkta och indirekta jobb på plantagerna och bruket, baserat på branschstandard. Den inledande analysen gav vägledning i hur man väljer ut de frågor som är aktuella för att vår investering ska bli hållbar. Vårt samarbete med UNDP fortsätter med en ny analys av hela projektet som följer upp den nuvarande situationen och effekterna av investeringen.

Markägande i Guangxi

För att få lämplig mark för skogsbruk måste Stora Enso få långsiktig markanvändningsrätt i Guangxi eftersom skogsmark, precis som all annan mark i Kina, ägs av staten och markägandet inte kan överföras till privatpersoner eller företag.

Idag finns två typer av skogsmark där vi har våra plantager. Den ena är statligt ägd skogsmark som de lokala myndigheterna har användningsrättigheterna till. Den andra är social skogsmark som får användas gemensamt av byborna. För social skogsmark tecknar Stora Enso arrendeavtal med de byar som har markanvändningsrätten, en process som hanteras av de lo-

Stora Enso deltar i utvecklingen av FSC-certifiering i Kina.

I Kina pågår för närvarande en landsomfattande reform av social skogsmark. Syftet med reformen är att ge enskilda familjer rätt att ta över den lokalt ägda marken.

kala myndigheterna. Även om detta låter enkelt så kan sådana förhandlingar ofta väcka till liv marktvister som kan gå flera decennier bakåt i tiden.

Stora Enso har dragits in i markanvändningstvister. Kulmen nåddes 2009 när företrädare för finska medier kopplade samman Stora Enso med våldsamma markanvändningskonflikter i Guangxi. "Även om Stora Enso inte direkt är involverat i tvisterna måste vi vara en del av lösningen. Vi arbetar på att bli bättre på att lösa konflikter, bygger upp relationer med byarna och kontrollerar att den mark som vi erbjuds är laglig innan vi tecknar avtal. Under 2009 upprättade vi en direktkanal för att hantera intressenternas frågor och visa att vi vill arbeta på ett rättvist och öppet sätt", säger Mats Nordlander, Head of Packaging and Asia Pacific och Executive Vice President vid Stora Enso.

Utveckling av entreprenörernas kompetens och arbetsförhållanden

Stora Enso anställer lokal personal vid plantagerna i Guangxi genom lokala entreprenörer som, innan de börjar jobba åt oss, ofta har begränsad erfarenhet och medvetenhet om sociala och miljörelaterade frågor samt hälso- och arbetsmiljöfrågor.

Charlie Cheng är programchef i Kina och ansvarar för samarbete med privata företag vid IFC (International Finance Corporation), en organisation som erbjuder investeringar och rådgivning för att bygga upp den privata sektorn i utvecklingsländer. "I Guangxi är skogssektorn inte helt modern. Det finns bara ett fåtal privata entreprenörer på marknaden. Dessa består oftast av icke-organiserade personer som utnyttjar tillfälliga migrerande arbetsstyrkor på 15–20 anställda. För det mesta har de inga officiella kontrakt och erbjuder inga förmåner eller försäkringar till sina anställda. I fråga om miljö är den största utmaningen för Stora Enso att snabbt öka entreprenörernas medvetenhet och förståelse för verksamhetens miljöpåverkan", säger han om anställningssituationen i provinsens skogssektor.

För att göra projektet mer gynnsamt för ekonomin, samhället och miljön på lokal nivå samarbetar Stora Enso med IFC tillsammans med lokala grupper av små och medelstora företag. Företagen får lära sig mer om Stora Ensos miljömässiga och sociala principer, tekniska normer och ledningsstandarder. De får sedan tillämpa dessa och på så sätt stödja Stora Ensos verksamhet.

"Alla parter vinner på samarbetet. För det första kan lokala entreprenörer utveckla sin kompetens, generera större intäkter och skapa fler arbetstillfällen. För det andra får landsbygden fler jobb och högre levnadsstandard. Genom projektet får Stora Enso också kontakt med flera tillförlitliga och långsiktiga affärspartners", säger Charlie Cheng.

Omflyttning av lokalinvånare

En annan viktig fråga för Stora Enso är omflyttningen av 1 240 lokalinvånare i 470 hushåll från det 250 hektar stora bruksområdet i Guangxi. Det är en relativt liten andel av de 40 000 personer som måste flytta till följd av den statliga planen för industriområdet Tie Shan Gang i staden Beihai. Lokala myn-

digheter hanterar omflyttningsprocessen, medan Stora Enso aktivt övervakar den tillsammans med Nanning Institute of Social Sciences, sina egna medarbetare och en samhällsforskare. Syftet är att försöka hitta sätt att stödja de berörda familjerna. Stora Enso hjälper dessutom att bygga upp utkomstmöjligheter för dem som påverkas på den plats där de kommer att bo genom utbildning och omskolning.

Grunden är lagd – men det finns mycket kvar att lära och göra i Guangxi

Charlie Cheng anser att plantageprojektet i Guangxi och IFC:s utvecklingsprogram för entreprenörer kommer att få en positiv social och ekonomisk effekt i regionen. "Det här är viktigt eftersom det är en utmaning för de regionala myndigheterna att minska fattigdomen och skapa en hållbar utveckling på landsbygden i Guangxi", säger han.

Detta tillsammans med Stora Ensos andra projekt bildar en bra grund att bygga den framtida verksamheten på i regionen och gör att Stora Enso kan fortsätta vara en ledande aktör, menar Wangqiu Song. "Vi blir pionjärer på området när vi lyckas hitta lösningar med internationella partners som IFC och UNDP. Och det beror inte bara på storleken på våra plantager och valet av tidpunkt, utan också på att vi är först med att införa modernt skogsbruk och hållbara metoder, vilket i sin tur kommer att bidra till att skapa en bättre framtid för oss alla i Kina. Vi förstår mycket väl att det är en lång och tuff resa som väntar alla inblandade, men tillsammans med våra partners är vi på väg mot en ljusare framtid", säger han.

Trots framstegen har vi mycket kvar att lära om de lokala förhållandena. "Vi måste släppa tanken på att vi är i Kina för att lära ut det vi kan, att vi vet bättre. Vi kan bara bli bättre genom ett nära samarbete med lokala partners och lokalsamhället. Vi måste ta initiativet på en rad områden, från den mark som byarna erbjuds arrendera till ersättning och arbetsförhållanden för de migrerande arbetstagare som jobbar åt våra entreprenörer. Allt vi gör måste ske öppet och rättvist, oavsett om det är på miljöområdet, ekonomiskt eller socialt. Detta måste utgöra grunden för vårt projekt i Guangxi", säger Stora Ensos CEO Jouko Karvinen.

Från lovande samarbete till ett nytt skogsbolag i Uruguay.

Under 2009 förvärvade Stora Enso och Arauco, ett av de största skogsföretagen i Latinamerika, majoriteten av den spanska massatillverkaren ENCE:s verksamhet i Uruguay. Det nya samriskföretaget mellan Stora Enso och Arauco har fått namnet Montes del Plata ("Silverskog"). Detta är en naturlig fortsättning på ett samarbete mellan de båda företagen som går tillbaka till 1990-talet. På senare tid har företagen samarbetat med gemensamt ägda plantager och ett bruk för bestruket journalpapper i Arapoti i Brasilien. Montes del Plata har meddelat att företaget beslutat att påbörja en förstudie om Punta Pereira som lokalisering för ett eventuellt framtida massabruk.

Uruguay är ett jordbrukande land med rätt förutsättningar för skogsbruk och attraktiva framtidsutsikter. Genom Montes del Plata får Stora Enso möjlighet att växa ytterligare inom kostnadseffektiv plantagebaserad massa. I likhet med vår verksamhet i Brasilien är detta en viktig del i vår långsiktiga strategi att satsa på plantagebaserad massa och tillväxtmarknader.

Uruguays regering är mycket positiv till initiativet, vilket de framförde i samband med att projektet offentliggjordes. För att säkerställa att landet och lokalsamhällena gynnas ekonomiskt, socialt och på miljöområdet bygger Stora Enso och Arauco upp ett lokalt företag genom att anpassa sig till lokala förhållanden och samarbeta med lokala myndigheter och lokalbefolkningen. "Vi vill att Montes del Plata ska bli ett uruguayiskt företag. Det betyder att vi måste anpassa oss till lokala förhållanden och anställa lokala medarbetare som förstår hur man bäst bevarar

det sociala landskapet, gynnar ekonomin och hanterar eventuella problem. Vi vill att vårt samriskföretag ska vara världsledande inom ansvarsfullt företagande från dag ett", säger Nils Grafström, chef för Stora Enso i Latinamerika.

Montes del Plata äger cirka 240 000 hektar och arrenderar 16 000 hektar mark. Utöver detta har företaget en plantskola. Det nya företaget kommer att ha totalt 256 000 hektar mark i Uruguay, varav omkring hälften redan är planterad med barrskog och eukalyptus. Det innefattar också ENCE:s bruksområde i Punta Pereira, en hamn- och prämterminal, en vedgård och en flisanläggning.

Många fördelar

Satsningen i Uruguay stärker Stora Ensos ställning i Latinamerika, en kontinent med många fördelar för skogsindustrin. Regionen har gott om mark för odling, ett tempererat klimat och bördig jord som lämpar sig utmärkt för eukalyptus och barrträd. Från plantering till färdigt träd växer dessa upp på omkring sju respektive 15 år, vilket är oerhört kort tid jämfört med de 70–100 år eller mer som det tar för barrskogen att växa i Nordeuropa. Stora Enso var ett av de första globala skogsföretag som etablerade sig i Latinamerika och har under den här tiden lärt sig – och fortsätter att lära sig – mycket om hur man kan arbeta till förmån för både företaget och lokalsamhällena.

Av alla länder i Latinamerika är Uruguay ett av de bäst lämpade för skogsbruk. Under flera sekel har landet varit inriktat på

Det nya samriskföretaget Montes del Plata ("Silverskog") ägs till lika delar av Stora Enso och Arauco.





jordbruk men idag är Uruguay ett modernt samhälle i alla avseenden. "I Uruguay är förhållandena ovanligt goda för odling av plantagefiber och landets skogssektor utvecklas snabbt", säger Araucos verkställande direktör Matías Domeyko. Kvaliteten på anläggningarna, tekniken och personalen är därför hög. Landet är en stabil demokrati och välkomnar en välbalanserad utveckling av sin industri. Landet har till exempel gjort mycket för att undvika tungrodd byråkrati. Nils Grafström på Stora Enso har bott och arbetat i Latinamerika i tolv år. Han tycker att det är lätt att samarbeta med myndigheterna i Uruguay. "Våra kontakter med statliga tjänstemän har varit oerhört professionellt skötta och vi är entusiastiska över deras intresse att diskutera våra planer. Samtidigt är de miljömässiga och sociala kraven höga, vilket vi tycker är bra eftersom vi har samma synsätt", säger han.

Samarbete med lokalbefolkningen

Det planerade bruket kan bli den största enskilda investeringen någonsin i Uruguay. Genom investeringar i infrastruktur, kompetens och sociala program ger det nya arbetstillfällen och tillväxt, och påverkar bruttonationalprodukten i ett land med cirka 3,5 miljoner invånare. Charles Kimber, chef för ansvarsfullt företagande och marknadsfrågor vid Arauco, är mycket medveten om detta och säger att Montes del Plata kommer att agera ansvarsfullt och enligt de striktaste normer i allt företaget gör. "Uruguay håller på att industrialiseras, vilket påverkar samhället, ekonomin och miljön. För att se till att Uruguay deltar och gynnas på bästa sätt måste vi arbeta efter samma höga krav som vi gör överallt annars", säger han.

Montes del Plata kommer i så stor utsträckning som möjligt att arbeta med lokalbefolkningen. Detta sker från första stund, då lokala konsulter arbetar med den kommande förstudien för att avgöra om det är möjligt att bygga ett bruk. Om bruket byggs kommer det att behövas många lokala ingenjörer och byggarbetare under hela byggtiden. Den lokala byggarbetskraften har sannolikt mycket av den erfarenhet som krävs, vilket gör att man inte behöver ta in så mycket hjälp från andra länder.

När bruket i Uruguay väl har tagits i drift kan Montes del Plata sysselsätta upp till 3 000 personer på heltid direkt eller indirekt. Utöver att bruket i sig är en enorm verksamhet kommer små och medelstora företag såsom transportföretag, teknikföretag, leverantörer av mat, städbolag o s v att gynnas i samband med uppförandet och underhållet av massabruket.

Eftersom företaget framför allt vill anställa lokal personal kommer utbildning att vara en viktig del av samriskföretagets verksamhet, vilket också är ett sätt att se till att verksamheten blir helt lokal. Det nyetablerade uruguayanska företaget kommer att låta lokal personal besöka Stora Ensos och Araucos anläggningar för att lära sig mer om den senaste skogsbrukstekniken. Samtidigt kommer det tillfälligt att tas in nyckelpersoner med specifik kompetens från Stora Enso och Arauco. Sådana utbytesprogram främjar en ömsesidig förståelse och tillit samt personalens kompetens inför kommande projekt.

Investeringarna i Uruguay blir till nytta för lokalsamhällen under de kommande generationerna.

I Latinamerika når eukalyptus sin avverkningslängd tio gånger snabbare än de typiska trädslagen som odlas i Nordeuropa.

En plats för ansvarsfullt företagande

Vi anser att hållbart brukade plantager är avgörande för att garantera långsiktig framgång inom skogsindustrin genom att skapa arbetstillfällen, stödja lokal utveckling och generera avkastning. Både Stora Enso och Arauco satsar på en hållbar skötsel av plantagerna. ENCE:s plantager är FSC-certifierade (Forest Stewardship Council), och både Stora Enso och Arauco fortsätter att arbeta för att även Montes del Platas verksamhet ska bli FSC-certifierad.

Uruguay är en utmärkt plattform för hållbar verksamhet. "Uruguay är ett väl utvecklat land med stabil lagstiftning och en god balans mellan naturliga boendemiljöer och industri", säger Charles Kimber. Montes del Plata kommer att bibehålla den naturliga boendemiljön genom sina egna strikta hållbarhetsprinciper som ställer krav på respekt för den biologiska mångfalden, stödjer skogscertifiering och respekterar rättigheterna för människor som bor i närheten av plantagerna. Det eventuella bruket kommer också att tillämpa den bästa tillgängliga tekniken för att minska utsläppen till luft och vatten.

Öppenhet är en av hörnstenarna i Stora Ensos uppförandekod. Även Montes del Plata kommer att ha en öppen kommunikation med lokala intressenter, oavsett om det är bybor, myndigheter eller ideella organisationer. Det är bra för både verksamheten och lokalsamhällena. Nils Grafström betonar vikten av att ha en tydlig dialog med alla intressenter under planeringen av bruket och att företaget är helt öppet om sina verksamheter och planer. "Genom en lokal dialog får samhället lära sig mer om vad vi gör och våra värderingar, och vi får möjlighet att lära oss något av lokalsamhället", säger han.

Idag finns inget investeringsbeslut om att uppföra ett massabruk i Uruguay. Beslut fattas utifrån förstudien och lönsamhetsberäkningar, planeringen av bruksområdet, marknadssituationen, miljöfrågor, sociala faktorer och logistiklösningar. Innan slutgiltigt beslut kan fattas måste alla nödvändiga tillstånd och myndighetsgodkännanden erhållas, och Stora Ensos och Araucos styrelser måste ge sitt samtycke.

Ansvarsfull markanvändning som gynnar såväl ekonomin, miljön och människorna i Brasilien som vår verksamhet.

I Brasilien och Uruguay är förhållandena idealiska för snabbväxande eukalyptus och barrträdsplantager tack vare gynnsam jordmån, temperatur och nederbörd. Båda länderna har dessutom högt ställda miljönormer. För Stora Enso är regionen därför en hörnsten i företagets strategi med lågkostnadsmassa från trädplantager.

Våra erfarenheter i Brasilien går tillbaka till tiden före samgåendet mellan Stora och Enso 1998. Dåvarande Stora investerade år 1997 i plantageföretaget Veracruz Florestal genom ett samriskföretag med det brasilianska företaget Odebrecht, som senare ersattes av Aracruz Celulose (idag Fibria). Efter samgåendet mellan Stora och Enso fortsatte vi att investera i Brasilien. Samriskföretaget byggde massabruket Veracel i delstaten Bahia, som inledde sin verksamhet 2005.

Samriskföretaget – som idag heter Veracel Celulose – består av ett modernt massabruk som tillverkar cirka 1,1 miljon ton eukalyptusmassa per år samt 212 000 hektar mark, varav 91 000 hektar är planterad med eukalyptus som förser massabruket med fiber.

Utöver Veracel inledde Stora Enso under 2005 ett projekt för att förvärva mark för anläggning av plantager i delstaten Rio Grande do Sul i södra Brasilien. Idag äger vi 45 000 hektar mark, varav omkring hälften är planterad med eukalyptus. Under 2006 expanderade vi verksamheten i Brasilien ytterligare genom köpet av Arapoti Bruk i delstaten Paraná. Bruket

tillverkade 144 000 ton bestruket journalpapper år 2009.

Plantering och bevarande av ursprunglig skog

Stora Enso tillämpar internationell certifiering för att säkerställa att företagets plantageverksamhet följer allmänt vedertagna normer för ansvarsfull plantagedrift.

För att garantera att vi följer lokal lagstiftning och respekterar äganderättigheter anlägger vi våra plantager på mark som inte omfattas av någon markreform och vi köper vår mark av privata ägare. Över 97 % av Veracels trädplantager ligger på mark som tidigare har använts för boskapsskötsel och där kraftigt betande under flera decennier har förändrat den ursprungliga vegetationen.

Vi förstör aldrig regnskog eller andra värdefulla ekosystem när vi anlägger våra plantager. Vi kartlägger noga den mark som ska planteras för att hitta och skydda värdefulla eller känsliga områden.

När vi först anlade Veracels plantager i södra Bahia 1991 återstod mindre än 7 % av den atlantiska regnskogens ursprungliga täckning i regionen. Idag består ungefär 100 000 hektar, cirka 50 %, av Veracels mark av naturvårdsområden (enligt lag är kravet 30 %). Dessa ingår i Veracels program för den atlantiska regnskogen som syftar till naturlig återväxt och aktivt återställande av regnskogen.

Veracels plantager är certifierade enligt FSC (Forest Stewardship Council) och CERFLOR (brasilianskt skogscertifierings-system).





Varje år återplanterar Veracel ursprungliga träddarter på omkring 400 hektar mark. I slutet av 2009 hade Veracel återställt mer än 3 500 hektar atlantisk regnskog genom att plantera över 3 miljoner träd. Veracel skyddar också allt som återstår av den ursprungliga skogen och strävar efter att sammanlänka dessa resterande områden genom skogskorridorer. På så sätt bidrar man till att bevara djur- och växtlivet.

Instituto BioAtlântica (IBio), en lokal ideell organisation som arbetar för att bevara regnskogen, hjälper Veracel att prioritera områden där skog kan planteras för att bygga korridorer och sammanlänka de större regnskogsområden som finns i södra Bahia.

Fördelar för lokalsamhället

Våra plantager och bruk förbättrar sysselsättningen och inkomstnivåerna i de områden där vi verkar. De positiva effekterna av våra investeringar är långt större än effekterna för de människor som arbetar på våra anläggningar. Framför allt gynnas samhällena runt våra plantager. En studie av Rio de Janeiro Industrial Association (FIRJAN) visar att mellan 2000 och 2006 var utvecklingen i staden Eunápolis, där Veracel ligger, långt mer positiv än den genomsnittliga utvecklingen i delstaten Bahia. Så här såg siffrorna ut: sysselsättningen och intäkterna ökade med 33 % i Eunápolis jämfört med 23 % i genomsnitt i Bahia. Förbättringen på utbildningsområdet var 38 % jämfört med 28 % i genomsnitt och på hälso- och sjukvårdsområdet 24 % jämfört med ett genomsnitt på 5 %. Det index som FN:s utvecklingsprogram (UNDP) publicerar visar liknande resultat.

Zander Navarro är expert på markreformer och docent vid universitetet i Rio Grande do Sul*. Han slår fast att den här typen av investeringar gynnar landet och välkomnas av dess medborgare. "Investeringar i skogsbruk i södra Rio Grande do Sul välkomnas av majoriteten av befolkningen och gynnar regionen ekonomiskt och tekniskt", säger han.

Veracel sysselsätter 3 140 personer vid bruket och på plantagerna direkt eller genom entreprenörer. En undersökning från 2007 gjord av det brasilianska undersökningsinstitutet Fundação Getulio Vargas visar att Veracel skapar cirka 13 000 arbetstillfällen i den brasilianska ekonomin, inklusive de personer som arbetar på bruket.

Socialt engagemang och öppen dialog med intressenter

Som ett led i vårt långsiktiga åtagande att agera ansvarsfullt i Brasilien strävar Stora Enso efter att tillsammans med lokala partners förbättra levnadsförhållandena i de samhällen där företaget är verksamt. I Bahia har Veracel för närvarande 13 pågående samhällsprojekt i olika kommuner i vilka Veracel är verksam för ökat välbefinnande samt bättre hälsa, utbildning och infrastruktur.

För att öka förståelsen för globala skogsbruksfrågor deltar Stora Enso sedan 2003 i The Forests Dialogue som är ett internationellt initiativ för att främja samarbetet mellan skogsföretag, miljö- och samhällsorganisationer samt andra viktiga

* Zander Navarro är även forskare vid Institute of Development Studies i Storbritannien och rådgivare till det brasilianska jordbruksministeriet.

Den brasilianska rörelsen för jordlösa lantarbetare (MST) bildades 1984 i syfte att motverka den orättvisa tillgången till mark i landet.

intressenter. I Rio Grande do Sul har The Forests Dialogue fokuserat på plantager, vattenhantering och regional markplanering. I södra Bahia, där Veracel har sin verksamhet, stödjer Stora Enso regional markplanering, trädodling och lanseringen av en överenskommelse för att återställa atlantisk regnskog.

Vi har en öppen kommunikation med lokalsamhället. I Rio Grande do Sul har vi ett projekt som vi kallar Good Neighbour där vi informerar lokalbefolkningen om vår verksamhet, löser problem och förebygger konflikter. Vi bjuder också in tjänstemän, forskare och skolelever från närområdet att besöka våra verksamheter så att de kan lära sig mer om vad vi gör och få möjlighet att ställa frågor.

Trots dessa initiativ kritiserar vissa ideella organisationer vår plantageverksamhet i Rio Grande do Sul och Veracels verksamhet i Bahia. Mycket återstår därför att göra för att förbättra relationerna med dessa lokalsamhällen.

I Brasilien har fördelningen av mark varit en nationell tvistefråga sedan 1950-talet och har gett upphov till flera lokala rörelser, bland annat rörelsen för jordlösa lantarbetare (Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra, MST). MST bildades 1984 i Brasilien i syfte att arbeta mot den orättvisa tillgången till mark och för en markreformpolitik i ett land med världens näst största koncentration av mark.

MST har kritiserat vår markanvändning och plantageverksamhet. Under 2009 tog MST sig in och ockuperade flera av Veracels anläggningar och lämnade dessa först efter långdragna förhandlingar med den lokala regeringen i Bahia. Veracel och den lokala MST-avdelningen fortsätter sina samtal i Bahia genom den lokala regeringen för att hitta en gemensam plattform för ett bättre samarbete. Detta har visat sig vara det enda framgångsrika sättet att arbeta på.

Vi delar vår mark med lokala intressenter

Vårt mål i Brasilien är att använda marken på ett rättvist och ansvarsfullt sätt i nära samarbete med lokalsamhället och de boende i området. Ett sätt att göra detta på är att använda marken till flera olika ändamål. Vi ger lokala lantarbetare tillgång till mark som kan användas för andra former av jord- och lantbruk utöver våra skogsplantager.

I Rio Grande do Sul använder till exempel lokala biodlare vår mark till biodling och honungstillverkning, och boskapsägare använder den för bete. Vid Veracel använder lokalbefolkningen vår mark för hållbar utvinning av piassava, biodling, maniokodling (ett vanligt livsmedel i regionen) och hantverk av eukalyptus.

Projekten gynnar lokalsamhällen och bidrar också till ökad förståelse och hjälper oss att respektera lokalbefolkningens kultur och rättigheter i närheten av våra trädplantager.

Styrelse

Claes Dahlbäck

Ordförande i Stora Ensos styrelse sedan december 1998. Oberoende i förhållande till företaget*. Född 1947. M.Sc. (Econ), Ph.D. h.c. Svensk medborgare. Åger 2 541 A- och 32 604 R-aktier i Stora Enso.

Ilkka Niemi

Vice ordförande i Stora Ensos styrelse sedan mars 2005. Styrelsemedlem sedan mars 2001. Oberoende i förhållande till företaget och dess betydande aktieägare. Född 1946. M.Sc. (Econ). Finsk medborgare. Åger 8 233 R-aktier i Stora Enso.

Gunnar Brock

Styrelsemedlem sedan mars 2005. Oberoende i förhållande till företaget och dess betydande aktieägare. Född 1950. M.Sc. (Econ). Svensk medborgare. Åger 9 812 R-aktier i Stora Enso.

Dominique Hériard Dubreuil

Styrelsemedlem sedan mars 2006. Oberoende i förhållande till företaget och dess betydande aktieägare. Född 1946. B.A. (Law), M.A. (Public Relations). Fransk medborgare. Åger 6 812 R-aktier i Stora Enso.

Birgitta Kantola

Styrelsemedlem sedan mars 2005. Oberoende i förhållande till företaget och dess betydande aktieägare. Född 1948. LL.M. Finsk medborgare. Åger 9 312 R-aktier i Stora Enso.

Juha Rantanen

Styrelsemedlem sedan mars 2008. Oberoende i förhållande till företaget och dess betydande aktieägare. Född 1952. M.Sc. (Econ). Finsk medborgare. Åger 7 312 R-aktier i Stora Enso.

Hans Stråberg

Styrelsemedlem sedan april 2009. Oberoende i förhållande till företaget och dess betydande aktieägare. Född 1957. M.Sc. (Eng). Svensk medborgare. Åger 2 885 R-aktier i Stora Enso.

Matti Vuoria

Styrelsemedlem sedan mars 2005. Oberoende i förhållande till företaget och dess betydande aktieägare. Född 1951. LL.M., B.Sc. (Arts). Finsk medborgare. Åger 14 812 R-aktier i Stora Enso.

Marcus Wallenberg

Styrelsemedlem sedan december 1998. Oberoende i förhållande till företaget*. Född 1956. B.Sc. (Foreign Service). Svensk medborgare. Åger 2 541 A- och 10 527 R-aktier i Stora Enso.

Jan Sjöqvist, styrelsemedlem sedan december 1998, lämnade Stora Ensos styrelse den 1 april 2009. Han var oberoende i förhållande till företaget och dess betydande aktieägare.

Oberoendet utvärderas i enlighet med rekommendation 15 i den finska corporate governance-koden. Rekommendationen finns att läsa fullständigt på webbsidan: www.cgfinland.fi. Med en betydande aktieägare avses enligt rekommendationen en aktieägare som innehar minst 10 % av bolagets samtliga aktier eller det röstetal som aktierna medför.

* **Claes Dahlbäck** (Senior Advisor och medlem i investeringsskommittén i Foundation Asset Management) och **Marcus Wallenberg** (medlem i investeringsskommittén i Foundation Asset Management) är inte oberoende i förhållande till bolagets betydande aktieägare.



Uppifrån/från vänster: Claes Dahlbäck, Gunnar Brock, Birgitta Kantola, Matti Vuoria, Juha Rantanen, Hans Stråberg, Marcus Wallenberg, Dominique Hériard Dubreuil och Ilkka Niemi.

Group Executive Team

Jouko Karvinen

Chief Executive Officer (CEO). Född 1957. M.Sc. (Eng). Finsk medborgare. Äger 43 833 R-aktier och har 157 646 (2003–2007) optioner/syntetiska optioner i Stora Enso.

Hannu Alalauri

Executive Vice President, Fine Paper. Född 1959. M.Sc. (Chem), eMBA. Finsk medborgare. Äger 6 738 R-aktier och har 30 000 (2003–2007) optioner/syntetiska optioner i Stora Enso.

Hannu Kasurinen

Executive Vice President, Wood Products. Född 1963. M.Sc. (Econ). Finsk medborgare. Äger 5 944 R-aktier och har 48 750 (2003–2007) optioner/syntetiska optioner i Stora Enso.

Mats Nordlander

Executive Vice President, Packaging och Asia Pacific. Född 1961. Dipl.Eng. Svensk medborgare. Äger 5 272 R-aktier och har 30 000 (2003–2007) optioner/syntetiska optioner i Stora Enso.

Markus Rauramo

Chief Financial Officer (CFO). Född 1968. M.Sc. (Econ och Pol Hist). Finsk medborgare. Äger 6 706 R-aktier och har 35 000 (2003–2007) optioner/syntetiska optioner i Stora Enso.

Bernd Rettig

Executive Vice President, Technology & Strategy, Country Manager Germany. Född 1956. M.Sc. (Eng). Tysk medborgare. Äger 9 014 R-aktier och har 102 500 (2003–2007) optioner/syntetiska optioner i Stora Enso.

Elisabet Salander Björklund

Executive Vice President, Wood Supply, HR, Sustainability and Latin America, Country Manager Sweden. Född 1958. M.Sc. (For). Svensk medborgare. Äger 20 208 R-aktier och har 72 500 (2003–2007) optioner/syntetiska optioner i Stora Enso.

Juha Vanhainen

Executive Vice President, Publication Paper, Country Manager Finland. Född 1961. M.Sc. (Eng). Finsk medborgare. Äger 5 365 R-aktier och har 51 250 (2003–2007) optioner/syntetiska optioner i Stora Enso.

Aulis Ansaharju, Executive Vice President, Fine Paper och **Veli-Jussi Potka**, Executive Vice President, Industrial Packaging och Russia, var medlemmar i Group Executive Team till företagets omorganisering den 23 april 2009.

Hannu Ryöppönen, Deputy CEO, ansvarig för Strategy, Purchasing och IT, avgick med pension den 1 april 2009.

Optioner/syntetiska optioner har emitterats varje år från 1999 till 2007. Enso-Gutzeit blev Enso i maj 1996. STORA och Enso gick samman i december 1998.



Uppifrån/från vänster: Jouko Karvinen, Elisabet Salander Björklund, Markus Rauramo, Hannu Kasurinen, Bernd Rettig, Mats Nordlander, Juha Vanhainen och Hannu Alalauri.

”Ett företag är ingenting utan sina medarbetares hårda arbete, engagemang och passion. Detta har aldrig varit så sant som 2009, ett tuffare år än på mycket länge för vår bransch. Vissa bruk och enheter presterade oerhört bra, medan andra kämpade för att överleva.

Att vi tillsammans tycks ha överlevt dessa prövningar är beundransvärt. Att vi har gjort det och dessutom levererat ett starkt kassaflöde fyra kvartal i rad och fått en slimmad, mer fokuserad organisation och en vinnande vision som ser till att vi klarar 2010 och många år framöver är inget annat än ett underverk.

Detta har vi lyckats med enbart tack vare våra medarbetares engagemang och tapperhet. Jag vill därför rikta ett uppriktigt tack till er alla. Jag menar inte att vi är klara med vårt arbete, men det här är åtminstone en stark början. Det ska vi vara oerhört stolta över.”

Jouko Karvinen | CEO Stora Enso





Resultat 2009

Resultatet för 2009 motsvarade våra förväntningar, även om det i absoluta tal inte var tillfredsställande. Rörelseresultatet exklusive engångsposter och värdering till verkligt värde för helåret uppgick till 321 MEUR. Som det framgår av delårsrapporten för fjärde kvartalet och helåret 2009 slutade kassaflödet från rörelsen väldigt starkt på 1 261 MEUR, eller 837 MEUR efter investeringar. Dessutom förbättrades avkastningen för varje kvartal under året. Jag är mycket imponerad över vårt team som kunde uppnå ett sådant resultat under extremt svåra förhållanden då omsättningen minskade med 19 %.

Jag är särskilt nöjd med att vi lyckades generera ett operativt kassaflöde på 496 MEUR under fjärde kvartalet – det bästa sedan fjärde kvartalet 2006. Tack vare väl förvaltad rörelsekapital och noggrant kontrollerade investeringar kan kassaflödet förbättras ytterligare.

Vi har arbetat oerhört hårt på alla fronter för att nå detta resultat. Jämfört med i fjol minskade vi våra rörliga och fasta kostnader, exklusive volymeffekten, med 767 MEUR, främst till följd av lägre fiber- och fasta kostnader. Dessa minskningar kompenserade mer än väl för effekten från lägre försäljningsvolym. I slutet av 2009 hade vi även fått ner rörelsekapitalet med 607 MEUR. Dessutom minskade vi vår nettoskuld med 530 MEUR, vilket gav oss en skuldsättningsgrad på 0,51. Likviditeten var mycket bra med 877 MEUR i kassa och banktillgodohavanden vid årets slut och med god tillgång till ny finansiering. Under året tog vi upp nya lån

utan villkor på drygt 600 MEUR från olika marknader och finansieringskällor.

Inför framtiden innebär vår goda likviditet och tillgång till låne marknaden att vi har den finansiella flexibilitet som krävs för att göra förvärv, investera i strategiska tillväxtområden och fortsätta omstrukturera vår verksamhet när och om det behövs.

Markus Rauramo | Chief Financial Officer

Koncernens rapport över totalresultat

MEUR	Räkenskapsår		
	2009	2008	2007
Fortsatt verksamhet			
Nettoomsättning	8 945,1	11 028,8	11 848,5
Övriga rörelseintäkter	172,8	120,2	88,4
Förändring i lager av färdiga varor och produkter under tillverkning	-200,5	-78,1	81,0
Förändring i nettovärdet av biologiska tillgångar	-3,3	-18,2	7,5
Material och tjänster	-5 464,3	-6 815,7	-7 051,5
Frakter och försäljningskommissioner	-833,6	-1 127,1	-1 133,9
Personalkostnader	-1 349,6	-1 669,1	-1 712,9
Övriga rörelsekostnader	-833,1	-752,6	-761,9
Resultatandelar i intressebolag	111,8	7,6	341,3
Avskrivningar och nedskrivningar	-1 152,9	-1 422,4	-1 529,6
Rörelseresultat	-607,6	-726,6	176,9
Finansiella intäkter	209,3	356,7	161,9
Finansiella kostnader	-488,5	-523,9	-318,6
Resultat före skatt	-886,8	-893,8	20,2
Inkomstskatt	8,6	214,8	-7,4
Räkenskapsårets nettoresultat från fortsatt verksamhet	-878,2	-679,0	12,8
Verksamhet under avveckling: räkenskapsårets resultat	-	4,3	-225,2
Räkenskapsårets resultat, total verksamhet	-878,2	-674,7	-212,4
Hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare	-879,7	-673,4	-214,7
Minoritetsintressen	1,5	-1,3	2,3
Räkenskapsårets resultat	-878,2	-674,7	-212,4
Resultat per aktie (EPS)			
Resultat per aktie (före och efter utspädning), total verksamhet, EUR	-1,12	-0,85	-0,27
Resultat per aktie (före och efter utspädning), fortsatt verksamhet, EUR	-1,12	-0,86	0,01

Det här är ett utdrag ur koncernens reviderade bokslut som finns i den separata engelskspråkiga publikationen Financial Performance 2009.

Koncernens totalresultat

MEUR	Räkenskapsår		
	2009	2008	2007
Räkenskapårets nettoresultat	-878,2	-674,7	-212,4
Övrigt totalresultat			
Aktuariella vinster och förluster på förmånsbestämda pensionsplaner	-20,4	-12,7	17,3
Omvärdering av tillgångar i successiva förvärv	3,9	-	-
Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning	180,3	-398,0	217,3
Valutarisk- och råvarusäkring	224,1	-312,3	5,6
Andel av övrigt totalresultat i intressebolag	-8,5	-9,4	5,1
Valutaomräkningsförändring, eget kapital	252,6	-328,3	-224,0
Valutaomräkningsförändring, minoritetsintressen	5,9	-5,5	4,6
Säkring av nettoinvesteringar	0,7	1,3	53,7
Inkomstskatt hänförligt till komponenter i övrigt totalresultat	-65,0	88,8	168,7
Övrigt totalresultat efter skatt	573,6	-976,1	248,3
Totalresultat	-304,6	-1 650,8	35,9
Totalresultat hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare	-312,0	-1 644,7	33,5
Minoritetsintressen	7,4	-6,1	2,4
	-304,6	-1 650,8	35,9

Det här är ett utdrag ur koncernens reviderade bokslut som finns i den separata engelskspråkiga publikationen Financial Performance 2009.

Koncernens rapport över finansiell ställning

Per 31 december

MEUR		2009	2008	2007
Tillgångar				
Anläggningstillgångar och långfristiga investeringar				
Goodwill	O	208,3	207,6	502,7
Övriga immateriella tillgångar	O	71,4	77,5	159,1
Fastigheter, maskiner och inventarier	O	4 700,2	5 413,7	6 476,7
		4 979,9	5 698,8	7 138,5
Biologiska tillgångar	O	152,5	133,6	88,7
Utsläppsrätter	O	25,3	67,0	5,2
Andelar i intressebolag	O	1 481,3	1 042,5	1 154,5
Tillgångar tillgängliga för försäljning: räntebärande	R	71,7	154,9	161,8
Tillgångar tillgängliga för försäljning: operativa	O	778,5	954,3	1 260,8
Långfristiga lånefordringar	R	159,6	130,3	126,5
Uppskjutna skattefordringar	S	155,8	74,5	63,7
Övriga långfristiga tillgångar	O	30,4	16,2	22,6
		7 835,0	8 272,1	10 022,3
Omsättningstillgångar				
Varulager	O	1 281,6	1 693,6	1 992,6
Skattefordringar	S	2,4	25,0	34,3
Kortfristiga rörelsefordringar	O	1 362,6	1 583,2	2 063,1
Räntebärande fordringar	R	221,2	251,1	227,8
Kassa och banktillgodohavanden	R	890,4	415,8	970,7
		3 758,2	3 968,7	5 288,5
Tillgångar, totalt		11 593,2	12 240,8	15 310,8
Eget kapital och skulder				
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare				
Aktiekapital		1 342,2	1 342,2	1 342,2
Överkurs- och reservfond		76,6	2 276,4	2 276,4
Egna aktier		-10,2	-10,2	-10,2
Övrigt totalresultat		668,3	334,0	960,4
Ackumulerad omräkningsjustering		-194,6	-443,8	-115,6
Fond för investerat fritt eget kapital		2 042,1	-	-
Balanserade vinstmedel		2 079,6	2 768,8	3 355,1
Räkenskapsårets nettoresultat		-879,7	-673,4	-214,7
		5 124,3	5 594,0	7 593,6
Minoritetsintressen		58,2	56,5	71,9
Eget kapital, totalt		5 182,5	5 650,5	7 665,5
Långfristiga skulder				
Avsättningar för pensioner och övriga pensionsförmåner	O	305,0	299,0	327,3
Övriga avsättningar	O	180,4	202,3	135,9
Uppskjutna skatteskulder	S	364,4	277,5	582,0
Långfristiga låneskulder	R	2 898,4	3 007,8	3 354,8
Övriga långfristiga rörelseskulder	O	43,1	28,5	52,7
		3 791,3	3 815,1	4 452,7
Kortfristiga skulder				
Kortfristig del av långfristiga skulder	R	814,8	437,4	513,1
Räntebärande skulder	R	210,1	587,7	482,2
Checkräkningskrediter	R	13,4	43,2	91,4
Kortfristiga rörelseskulder	O	1 473,0	1 602,1	1 971,3
Skatteskulder	S	108,1	104,8	134,6
		2 619,4	2 775,2	3 192,6
Eget kapital och skulder, totalt		11 593,2	12 240,8	15 310,8

Poster med beteckningen "O" ingår i operativt kapital. Poster med beteckningen "R" ingår i räntebärande nettoskuld. Poster med beteckningen "S" ingår i skatteskulder. Det här är ett utdrag ur koncernens reviderade bokslut som finns i den separata engelskspråkiga publikationen Financial Performance 2009.

Koncernens rapport över kassaflödesanalys i sammandrag

MEUR	Räkenskapsår		
	2009	2008	2007
Kassaflöde från rörelsen			
Rörelseresultat	-607,6	-714,7	249,9
Säkring av övrigt totalresultat	233,4	-280,9	3,6
Justering för icke kassamässiga poster	1 262,0	1 453,9	1 411,7
Förändring i rörelsekapital	638,0	81,5	-330,9
Operativt kassaöverskott	1 525,8	539,8	1 334,3
Finansnetto	-220,3	47,2	-322,9
Inkomstskatt	-3,0	25,5	-111,6
Nettokassaflöde från rörelsen	1 302,5	612,5	899,8
Kassaflöde från investeringsverksamhet			
Förvärv av dotterbolag	-8,4	-4,5	-71,4
Förvärv av intressebolag	-128,5	-53,9	-91,6
Försäljning av anläggningstillgångar och aktier	98,0	230,3	415,6
Investeringar i anläggningar	-423,7	-706,6	-820,4
Förändring i långfristiga fordringar, netto	-24,2	-16,2	17,8
Nettokassaflöde från investeringsverksamhet	-486,8	-550,9	-550,0
Kassaflöde från finansieringsverksamhet			
Förändring i nya långfristiga lån	636,1	303,6	289,0
Återbetalning av långfristiga skulder	-411,3	-634,2	-799,5
Förändring i kortfristiga låneskulder	-359,9	4,0	1 145,4
Utdelning och återbetalt kapital	-157,7	-354,9	-354,9
Återbetalning av eget kapital och utdelning till minoritetsintressen	-7,7	-4,2	7,0
Utnyttjade optioner och återköp av egna aktier	-	-	-2,1
Nettokassaflöde från finansieringsverksamhet	-300,5	-685,7	284,9
Nettoförändring av kassa och banktillgodohavanden	515,2	-624,1	634,7
Kassa och banktillgodohavanden i förvärvade bolag	4,4	-	0,3
Kassa och banktillgodohavanden i avyttrade bolag	-0,1	-31,3	-110,8
Omräkningsjustering	-15,1	148,7	45,5
Kassa och banktillgodohavanden vid räkenskapsårets början	372,6	879,3	309,6
Kassa och banktillgodohavanden vid räkenskapsårets slut, netto	877,0	372,6	879,3
Kassa och banktillgodohavanden vid räkenskapsårets slut	890,4	415,8	970,7
Checkräkningskrediter vid räkenskapsårets slut	-13,4	-43,2	-91,4
Kassa och banktillgodohavanden vid räkenskapsårets slut, netto	877,0	372,6	879,3

Det här är ett utdrag ur koncernens reviderade bokslut som finns i den separata engelskspråkiga publikationen Financial Performance 2009.

Nyckeltal

Fortsatt verksamhet	2009	2008
Nettoomsättning, MEUR	8 945,1	11 028,8
Rörelseresultat exkl engångsposter och värdering till verkligt värde, MEUR ¹⁾	320,5	388,4
Rörelseresultat (IFRS), MEUR	-607,6	-726,6
Resultat före skatt exkl engångsposter, MEUR	194,2	151,6
Resultat före skatt, MEUR	-886,8	-893,8
Nettoresultat exkl engångsposter, MEUR	153,2	142,8
Nettoresultat, MEUR	-878,2	-679,0
Investeringar i anläggningar, MEUR	-423,7	-704,7
Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE) exkl engångsposter, %	3,9	3,4
Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE) exkl engångsposter och värdering till verkligt värde, %	3,9	4,1
Avkastning på eget kapital (ROE) ²⁾ , %	-16,2	-10,1
Skuldsättningsgrad ²⁾	0,51	0,56
Leveranser av papper och kartong, 1 000 ton	10 174	11 836
Leveranser av wellpappförpackningar, miljoner m ²	966	1 071
Leveranser av träprodukter, 1 000 m ³	4 902	5 893
Medeltal anställda	28 696	33 815

Aktieinformation

Fortsatt verksamhet	2009	2008
Resultat per aktie exkl engångsposter, EUR	0,19	0,18
Resultat per aktie, EUR	-1,12	-0,86
Kassamässigt resultat per aktie exkl engångsposter, EUR	0,94	0,99
Kassamässigt resultat per aktie, EUR	0,35	0,94
Total verksamhet		
Resultat per aktie exkl engångsposter, EUR	0,19	0,19
Resultat per aktie, EUR	-1,12	-0,85
Utdelning per aktie, EUR	0,20 ³⁾	0,20
Eget kapital per aktie, EUR	6,50	7,09
Utdelning/resultat, %	105 ³⁾	105
Börsvärde 31 december, miljarder EUR	4,0	4,4

1) I verkligt värde ingår syntetiska optioner, netto efter realiserad och öppen risksäkring, utsläppsrätter för koldioxid och verkligt värde av biologiska tillgångar relaterat till skogstillgångar i intressebolag.

2) Total verksamhet.

3) Styrelsens förslag till utdelning av medel.

Revisionsberättelse

Till Stora Enso Oyj:s bolagsstämma

Vi har granskat Stora Enso Oyj:s bokföring, bokslut, verksamhetsberättelse och förvaltning för räkenskapsperioden 1.1. – 31.12.2009. Bokslutet omfattar koncernens resultaträkning, totalresultat, balansräkning, kassaflödesanalys, rapport över förändringar i eget kapital och noter till bokslutet samt moderbolagets resultaträkning, balansräkning, kassaflödesanalys och noter till bokslutet.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Styrelsen och verkställande direktören ansvarar för upprättandet av bokslutet och verksamhetsberättelsen och för att koncernbokslutet ger riktiga och tillräckliga uppgifter i enlighet med internationella redovisningsstandarder (IFRS) sådana de antagits av EU och för att bokslutet och verksamhetsberättelsen ger riktiga och tillräckliga uppgifter i enlighet med i Finland ikraftvarande stadganden och bestämmelser gällande upprättande av bokslut och verksamhetsberättelse. Styrelsen svarar för att tillsynen över bokföringen och medelsförvaltningen är ordnad på behörigt sätt och verkställande direktören för att bokföringen är lagenlig och medelsförvaltningen ordnad på ett betryggande sätt.

Revisorns skyldigheter

Revisorn skall utföra revisionen enligt god revisionssed i Finland och utgående från detta ge ett utlåtande om bokslutet, koncernbokslutet och verksamhetsberättelsen. God revisionssed förutsätter att yrkesetiska principer iakttas och att revisionen planeras och utförs så att man uppnår en rimlig säkerhet om att bokslutet och verksamhetsberättelsen inte innehåller väsentliga felaktigheter och att medlemmarna i moderbolagets styrelse och verkställande direktören har handlat i enlighet med aktiebolagslagen.

Med revisionsåtgärderna vill man försäkra sig om att de belopp och den övriga information som ingår i bokslutet och verksamhetsberättelsen är riktiga. Valet av åtgärder grundar sig på revisorns omdöme och bedömning av risken för att bokslutet innehåller en väsentlig felaktighet på grund av oegentligheter eller fel. Vid planeringen av nödvändiga granskningsåtgärder beaktas även den interna kontrollen som inverkar på upprättandet och presentationen av bokslutet. Därutöver bedöms bokslutets och verksamhetsberättelsens allmänna form, principerna för upprättandet av bokslutet samt de uppskattningar som ledningen gjort vid upprättandet av bokslutet.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisionssed i Finland. Enligt vår mening har vi utfört tillräckligt med för ändamålet tillämpliga granskningsåtgärder för vårt utlåtande.

Utlåtande om koncernbokslutet

Enligt vår mening ger koncernbokslutet riktiga och tillräckliga uppgifter om koncernens ekonomiska ställning samt om resultatet av dess verksamhet och kassaflöden i enlighet med internationella redovisningsstandarder (IFRS) sådana de antagits av EU.

Utlåtande om bokslutet och verksamhetsberättelsen

Enligt vår mening ger bokslutet och verksamhetsberättelsen riktiga och tillräckliga uppgifter om koncernens och moderbolagets ekonomiska ställning samt om resultatet av dess verksamhet i enlighet med i Finland ikraftvarande stadganden och bestämmelser gällande upprättande av bokslut och verksamhetsberättelse. Uppgifterna i verksamhetsberättelsen är förenliga med uppgifterna i bokslutet.

Övriga utlåtanden

Koncernbokslutet och moderbolagets bokslut kan fastställas och medlemmarna i moderbolagets styrelse samt verkställande direktören beviljas ansvarsfrihet för den av oss granskade räkenskapsperioden. Styrelsens förslag till behandling av utdelningsbara medel beaktar stadgandena i aktiebolagslagen.

Helsingfors, den 24 februari 2010

Deloitte & Touche Ab

CGR-samfund

Mikael Paul

CGR

Det här är ett utdrag ur revisionsberättelsen i den engelskspråkiga publikationen Financial Performance 2009.

Information till aktieägare

Ordinarie bolagsstämma

Stora Enso Oyj:s ordinarie bolagsstämma hålls onsdagen den 31 mars 2010 kl 16.00 (finsk tid) i Marina Congress Center, Skatuddskajen 6, Helsingfors, Finland.

Aktieägare vars innehav är förvaltarregistrerat och som vill delta och rösta vid bolagsstämman måste vara temporärt registrerade i Stora Ensos aktiebok senast på avstämningsdagen den 19 mars 2010. Instruktioner för anmälan om deltagande vid bolagsstämman lämnas i kallelsen till stämman som finns på bolagets webbplats www.storaenso.com/investors.

Ordinarie bolagsstämma och utdelning 2010

19 mars	Avstämningsdag för ordinarie bolagsstämma
31 mars	Ordinarie bolagsstämma
1 april	Aktien handlas exklusive utdelning
7 april	Avstämningsdag för utdelning
20 april	Betalning av utdelning

Betalning av utdelning

Styrelsen föreslår för bolagsstämman att 0,20 EUR per aktie utdelas till aktieägarna från moderbolagets fond för inbetalt fritt eget kapital för räkenskapsåret som slutar den 31 december 2009. Utdelning avseende aktier registrerade hos Euroclear Sweden utbetalas i svenska kronor genom Euroclear Sweden AB. Utdelning till innehavare av amerikanska depåbevis (ADR) utbetalas i US-dollar genom Deutsche Bank Trust Company Americas (DBTCA).

Publiceringsdatum 2010

4 februari	Bokslutskommuniké för 2009
25 februari	Årsredovisning 2009
22 april	Delårsrapport januari–mars
22 juli	Delårsrapport januari–juni
27 oktober	Delårsrapport januari–september

Distribution av finansiell information

Stora Ensos **årsredovisning** består av tre separata rapporter: Stora Enso 2009, Financial Performance 2009 och Sustainability Performance 2009. Stora Enso 2009 publiceras på engelska, finska och svenska, och distribueras till de aktieägare i Finland och Sverige som så har begärt och till alla registrerade innehavare av amerikanska depåbevis (ADR). Stora Enso 2009 kan också laddas ner som pdf-fil från bolagets webbplats.

Det finansiella resultatet publiceras på engelska och kan laddas ner som pdf-fil från bolagets webbplats. På webbplatsen finns även en finsk översättning av rapporten.

Hållbarhetsredovisningen publiceras på engelska och kan laddas ner som pdf-fil från bolagets webbplats.

Tryckta **delårsrapporter** på engelska, finska och svenska distribueras till aktieägare i Finland och Sverige som så har begärt. Innehavare av amerikanska depåbevis i Nordamerika kan begära tryckta exemplar hos DBTCA. Delårsrapporterna publiceras på engelska, finska och svenska på bolagets webbplats, varifrån de kan laddas ner som pdf-filer.

Distributionslistor för finansiell information

Vänligen anmäl adressändring eller begäran om tillägg till eller borttagande från distributionslistor enligt nedan:

- Finska aktieägare:
via e-post corporate.communications@storaenso.com, via post Stora Enso Oyj, Financial Communications, Box 309, FI-00101 Helsingfors eller per telefon +358 2046 131.
- Svenska aktieägare:
via e-post storaenso@strd.se, via fax +46 8 449 88 10 eller via post Stora Enso, SE-120 88 Stockholm.
- Registrerade innehavare av amerikanska depåbevis ska kontakta DBTCA. Faktiska ägare av depåbevis ska kontakta sina respektive mäklare.
- Övriga intressenter: se uppgifter för finska aktieägare.

Information till innehavare av amerikanska depåbevis (ADR)

Stora Ensos program för återinvestering av utdelning och för direktköp administreras av Deutsche Bank Trust Company Americas (DBTCA). Programmet syftar till att underlätta både för befintliga och nya innehavare av depåbevis att öka investeringen genom att återinvestera utdelning eller genom kapitaltillskott. Programmet vänder sig bara till personer bosatta i USA. Ytterligare information om Stora Ensos ADR-program finns på www.adr.db.com.

Kontaktinformation för innehavare av amerikanska depåbevis

Deutsche Bank Trust Company Americas
c/o American Stock Transfer & Trust Company
Peck Slip Station
P.O. Box 2050
New York, NY 10272-2050, USA
Kostnadsfri telefon (endast inom USA): +1 866 249 2593

Kontakter

Ulla Paajanen-Sainio

Head of Investor Relations
Tel +358 2046 21242
Fax +358 2046 21307
Stora Enso Oyj
Box 309, FI-00101 Helsingfors, Finland
ulla.paajanen-sainio@storaenso.com

Klarspråk om globalt ansvar



Pappersanvändning förstör regnskog. Sant eller falskt?

Det här och andra intressanta ämnen diskuteras på vår nya interaktiva webbplats som öppnas i april 2010. Ta en titt på hur vi ser vår roll som ett företag med globalt ansvar, lär dig att anlägga en trädplantage och testa dina vanor som en medveten konsument.

www.storaenso.com/globalresponsibility

Koncept och design: Philips Design

Foto: Tina Axelsson, Jonathan Andrew, Scala Photography, Jari Salonen, Lukkien, ANP Photo, Getty Images och Stora Ensos fotoarkiv

Tryck: Libris Oy

Omslag: LumiSilk 350 g/m², Stora Enso, Uetersen Bruk (ISO 14001-certifierat)

Inlagg: LumiSilk 150 g/m², Stora Enso, Oulu Bruk (ISO 14001-certifierat)



Den här rapporten är 100 % återvinningsbar – var vänlig och återvinn den när du inte längre behöver den. Återvunnen fiber kan användas för tryckpapper, kartong eller olika slags papper i hushållet.

Det bör uppmärksammas att vissa uppgifter ovan inte utgör historiska fakta. Det gäller bland annat, men inte begränsat till, förväntningar på marknadstillväxt och -utveckling; förväntningar om tillväxt och lönsamhet; uttalanden som föregås av "tror", "förväntar" och "förutser" eller liknande uttryck är exempel på framåtriktade uttalanden som faller inom United States Private Securities Litigation Reform Act of 1995. Dessa uttalanden bygger på befintliga planer, uppskattningar och projektioner, de innebär risk och osäkerhet, vilket kan medföra att det faktiska utfallet avviker substantiellt från dessa framåtriktade uttalanden. Till dessa faktorer hör bland annat följande: (1) verksamhetsmässiga faktorer, såsom fortsatt framgångsrik tillverkning och uppnående av avsedd effektivitet därvidlag, fortsatt framgångsrik produktutveckling, gynnsamt mottagande av koncernens produkter och tjänster från nyckelkundgrupper, framgång i befintliga och framtida samarbeten, förändringar av affärsstrategi, utvecklingsplaner eller mål, förändringar av det skydd som koncernens patent och andra immaterialrätter erbjuder, tillgång till kapital på rimliga villkor; (2) branschmässiga villkor, såsom efterfrågan på produkterna, graden av konkurrens, nuvarande och framtida prisnivå på koncernens produkter, prisfluktuationer på råvaror, finansiella villkor för koncernens kunder och konkurrenter, konkurrenters införande av potentiella alternativa produkter eller tekniker; samt (3) allmänna ekonomiska omständigheter, såsom generell ekonomisk tillväxt på koncernens huvudmarknader och fluktuationer i valutakurser och räntor.



Sustainability Performance 2009

Den engelskspråkiga hållbarhetsrapporten innehåller information om intressenter, virkes- och fiberanskaffning, bruken och miljön, klimatåtgärder, socialt ansvar och produktansvar. Rapporten följer Global Reporting Initiatives (GRI:s) riktlinjer.



Financial Performance 2009

Den engelskspråkiga publikationen innehåller ingående information om Stora Enso's resultat, corporate governance och kapitalmarknaden. Bland annat ingår koncernens bokslut och noter till koncernredovisningen samt verksamhetsberättelse.

Stora Enso Oyj

Box 309
FI-00101 Helsingfors, Finland
Besöksadress: Kanalkajen 1
Tel +358 2046 131
Fax +358 2046 21471

Stora Enso AB

Box 70395
SE-107 24 Stockholm, Sverige
Besöksadress:
World Trade Center
Klarabergsviadukten 70
Tel +46 1046 46 000
Fax +46 8 10 60 20

Stora Enso International Office

1 Sheldon Square
London W2 6TT, Storbritannien
Tel +44 20 7121 0880
Fax +44 20 7121 0888

www.storaenso.com

corporate.communications@storaenso.com