

”istutamme tulevaisuutta...”



...tämän päivän tuotteisiin”



”Kohtasimme vuonna 2009 niin paljon haasteita, ettei niitä kannata ryhtyä edes luettelemaan. Tiivistäen voi kuitenkin todeta, että niin me kuin koko toimiala aloitimme vuoden tilanteessa, jossa kysyntä oli pudonnut viidenneksellä ja tuotannossa oli ylikapasiteettia. Toimintaympäristö muuttui ennennäkemättömän nopeasti ja rajusti. Meidän kannaltamme hyvä uutinen on se, että yhtiön johto aloitti valmistautumisen tällaiseen tilanteeseen jo paljon aiemmin, mikä auttoi meitä saavuttamaan parhaan mahdollisen lopputuloksen.

Vuoden 2009 ajoittaisista myönteisistä signaaleista huolimatta korostimme pitkäjänteistä ajattelu-
tapaamme, ja se auttaa meitä pysymään edellä
kilpailijoitamme myös vuonna 2010 ja tästäkin
eteenpäin. Mielestäni olemme edistyneet hyvin
Stora Enson tulevaisuuden kilpailukyvyn
varmistamisessa.”

Jouko Karvinen | Stora Enson toimitusjohtaja

lupaus

Liiketoiminta-alueet lyhyesti 2
Stora Enso lyhyesti 4

yhtiö

Toimitusjohtajan katsaus 5
Liiketoiminta-alueiden johtajien keskustelu 14
Johdanto kasvaville markkinoille 24
Kiina 26
Uruguay 30
Brasilia 34

liiketoiminta

Hallitus 38
Johtoryhmä 39
Kiitokset työntekijöille 40
Johdanto tulokseen 41
Ote konsernin tilinpäätöksestä 42
Avainluvut ja osaketietoa 46
Tilintarkastuskertomus 47
Tietoja osakkeenomistajille 48

Painopaperi

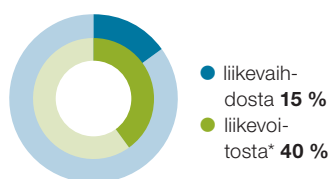
Stora Enson Painopaperi-liiketoiminta-alue sisältää sanomalehti- ja kirjapaperin sekä aikakauslehtipaperin liiketoimintayksiköt. Yksiköiden tuottamat laajat paperivalikoimat palvelevat sekä kustantajia, mainostajia että painotaloja.

Sanomalehti- ja kirjapaperiyksikkö tuottaa laajaa valikoimaa sanomalehti- ja erikoissanomalehtipapereita sekä kirja- ja luettelopaperilaatuja. Stora Enson kirja- ja luettelopaperivalikoimaan kuuluu paperilaatuja kova- ja pehmeäkantsisiin kirjoihin, puhelinluetteloihin ja aikatauluihin.

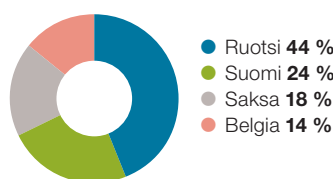
Aikakauslehtipaperiyksikköön kuuluu päälylystämätön aikakauslehtipaperi, jota käytetään pääasiassa aikakauslehdissä ja mainospainotuotteissa. Erikois- ja yleisaikakauslehdet ovat merkittäviä asiakkaita Stora Enson päälylystetyille matta-, silkki- ja kiiltäväpintaisille aikakauslehtipapereille, joita käytetään esimerkiksi liitteisiin, tuotekuvastoihin ja aikakauslehtien kansiin.

Sanomalehti- ja kirjapaperi

Osuus konsernin



Kapasiteetti maittain 2010

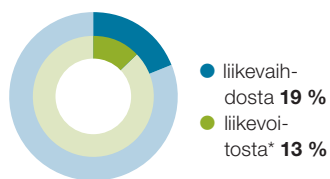


Markkinaosuus ja päämarkkina-alueet

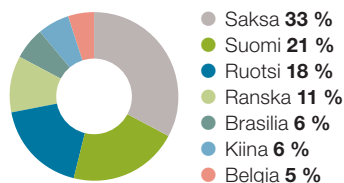
	Eurooppa	Aasia
Markkinaosuus %	18	1
Päämarkkinat (%-osuus liikevaihdosta)	83	14

Aikakauslehtipaperi

Osuus konsernin



Kapasiteetti maittain 2010



Markkinaosuus ja päämarkkina-alueet

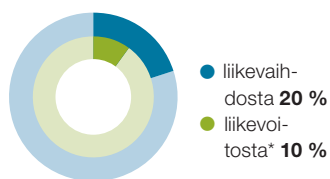
	Eurooppa	Latinalainen Amerikka	Aasia
Markkinaosuus %	17	40	2
Päämarkkinat (%-osuus liikevaihdosta)	81	10	6

* Ilman kertaluonteisia eriä ja käyvän arvon muutoksia

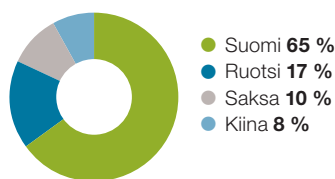
Hienopaperi

Stora Enson Hienopaperi-liiketoiminta-alue valmistaa graafisia ja toimistopapereita painotaloille, kustantamoille, kirjekuorien valmistajille, toimistotarvevalmistajille sekä paperi- ja toimistotarviketukkureille. Graafisten papereiden tuotevalikoima sisältää etupäässä monikerrospäälylystettyjä hienopapereita, joita käytetään taidekirjoissa, vuosikertomuksissa sekä korkealaatuisissa lehdissä ja esitteissä. Stora Enson toimistopaperilaatuihin kuuluu päälylystämättömiä hienopapereita, ja niitä käytetään toimistopapereina, digitaalipainamisessa, kirjekuori-, muistio- ja lomakepapereina.

Osuus konsernin



Kapasiteetti maittain 2010



Markkinaosuus ja päämarkkina-alueet

	Eurooppa	Latinalainen Amerikka	Aasia
Graafiset paperit			
Markkinaosuus %	14	9	3
Päämarkkinat (%-osuus liikevaihdosta)	70	7	20
Toimistopaperit			
Markkinaosuus %	12	0	1
Päämarkkinat (%-osuus liikevaihdosta)	77	1	11

* Ilman kertaluonteisia eriä ja käyvän arvon muutoksia

Pakkaukset

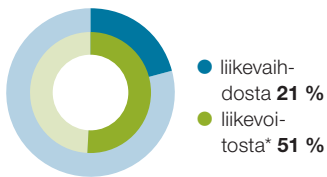
Stora Enson Pakkaukset-liiketoiminta-alue valmistaa erilaisia paperi-, kartonki- ja pakkausratkaisuja kuluttajapakkauskartonkia sekä teollisuuspakkauksia valmistaville asiakkailleen.

Stora Enson **kuluttajapakkauskartonkiyksikön** laaja tuotanto kattaa kaikki merkittävimmät kartonkiluokat ja loppukäyttömahdollisuudet, kuten nestepakkauskartongin, elintarvikkartongin, kotelokartongin ja graafisen kartongin, joita käytetään muun muassa elintarvikkeiden, juomien, savukkeiden, lääkkeiden, kosmetiikan ja ylellisyystuotteiden pakkaamiseen.

Teollisuuspakkaustuotteisiin kuuluvat aaltopahvipakkaukset, aaltopahvin raaka-aine, hylsyt ja hylsykartongit, laminaattipaperi, paperisäkit sekä säkki- ja voimapaperi. Stora Enso osallistuu arvoketjun jokaiseen vaiheeseen alkaen kierrätyksestä ja sellun tuotannosta edeten aina pakkausten valmistamiseen.

Kuluttajapakkauskartonki

Osuus konsernin



Kapasiteetti maittain 2010



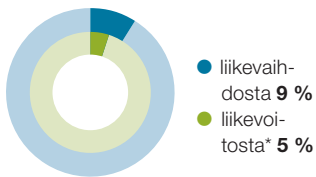
Päämarkkina-alueet

	Eurooppa	Aasia	Pohjois-Amerikka
Päämarkkinat (%-osuus liikevaihdosta)	79	16	1

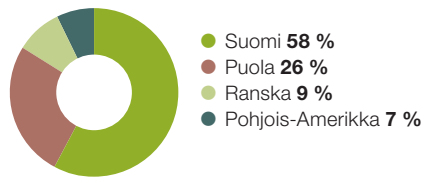
Koska kuluttajapakkauskartonkiyksikkö koostuu monesta erilaisesta tuotteesta, ei keskimääräistä markkina-asemaa voida ilmoittaa tälle liiketoimintayksikölle.

Teollisuuspakkaukset

Osuus konsernin



Kapasiteetti maittain 2010¹⁾



Päämarkkina-alueet

	Eurooppa	Aasia	Pohjois-Amerikka
Päämarkkinat (%-osuus liikevaihdosta) ²⁾	84	9	4

1) Ei sisällä aaltopahvia

2) Myynti konsernin ulkopuolelle

Koska teollisuuspakkaukset koostuu monesta erilaisesta tuotteesta, ei keskimääräistä markkina-asemaa voida ilmoittaa tälle liiketoimintayksikölle.

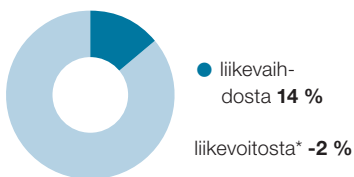
* Ilman kertaluonteisia eriä ja käyvän arvon muutoksia

Puutuotteet

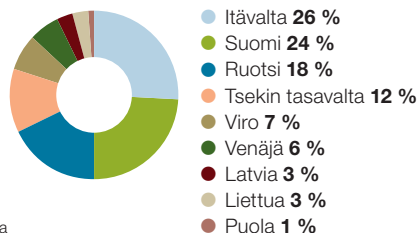
Stora Enson Puutuotteet-liiketoiminta-alue valmistaa puuperäisiä tuotteita ja innovaatioita rakennus- ja sisustusalojen tarpeisiin sekä kiinteitä biopolttoaineita energiasektoria varten. Kaikki tuotteet ovat kierrätettäviä.

Ne valmistetaan uusiutuvista ja korkealaatuisista raaka-aineista, eurooppalaisesta männystä ja kuusesta, palvelemaan asumisen, rakentamisen ja pakkaamisen tarpeita.

Osuus konsernin



Kapasiteetti maittain 2010



Markkinaosuus ja päämarkkina-alueet

	Eurooppa	Maailma
Markkinaosuus %	4	2

	Aasia ja Tyynenmeren alue	Pohjois-Amerikka ja Pohjois-Amerikka
Päämarkkinat (%-osuus liikevaihdosta)	61	20

Päämarkkinat

(%-osuus liikevaihdosta)

* Ilman kertaluonteisia eriä ja käyvän arvon muutoksia

Eurooppa

Stora Enso on yksi Euroopan johtavista sellun, paperin ja kartongin tuottajista. Suurin osa Stora Enson liikevaihdosta, tuotantokapasiteetista ja henkilöstöstä onkin Euroopassa. Itä- ja Keski-Eurooppa ovat tärkeitä aaltopahvin ja puutuotteiden tuotantoalueita. Stora Enso on kuitenkin kohdannut rakenteellisia haasteita Euroopassa vallitsevan hieno- ja painopaperin ylikapasiteetin takia. Tämän vuoksi yhtiö investoi valikoivasti niihin tehtaisiin, joissa on kilpailukykyinen kustannusrakenne.

Alankomaat

141 työntekijää
Amsterdam
PT
Corenso Edam
PAK

Iso-Britannia

261 työntekijää
Corenso UK
PAK

Ruotsi

6 661 työntekijää
Ala
PT
Corenso Svenska
PAK
Fors
PAK, SELLU
Forshaga
PAK
Gruvön
PT
Hylte
PP, SELLU
Jönköping
PAK
Kopparfors
PT
Kvarnsveden
PP
Nymölla
HP, SELLU
Skene
PAK
Skoghall
PAK, SELLU
Skutskär
SELLU
Vikingstad
PAK

Puola

2 010 työntekijää
Corenso Poland
PAK
Łódź
PAK
Mosina
PAK
Murow
PT
Ostroteka
PAK, SELLU
Tychy
PAK

Suomi

8 246 työntekijää
Anjala
PP
Enocell
SELLU
Heinola
PAK
Honkalahti
PT
Imatra
PAK
Ingerois
PAK
Karhula
PAK
Kaukopää
SELLU
Kitee
PT
Kotka
PP, PT, SELLU,
PAK
Lahti
PAK
Loviisa
PAK
Oulu
HP, SELLU

Pori,
PAK
Ruovesi
PAK
Sunila
SELLU
Tainionkoski
SELLU
Tiukka
PAK
Uimaharju
PT
Varkaus
PP, HP, PT,
SELLU
Veitsiluoto
PP, HP,
SELLU

USA

201 työntekijää
Wisconsin Rapids
PAK

Belgia

556 työntekijää
Langerbrugge
PP, SELLU

Saksa

2 846 työntekijää
Corenso Elfes
PAK
Kabel
PP
Maxau
PP, SELLU
Pfarrkirchen
PT
Sachsen
PP, SELLU
Uetersen
HP

Ranska

542 työntekijää
Corbehem
PP
Soustre
PAK

Espanja

368 työntekijää
Barcelona
PAK
Corenso Tolosana
PAK

Itävalta

1 129 työntekijää
Bad St Leonhard
PT
Brand
PT
Sollenau
PT
Ybbs
PT

Brasilia

Latinlaisesta Amerikasta on muodostunut Stora Ensolle strateginen kulmakivi kustannustehokkaan puuviljelmäperäisen sellun ansiosta. Stora Enso omistaa Brasiliassa (tasaosuuksin yhdessä brasilialaisen Fibrian kanssa) Veracel Celulosen, joka tuottaa vuosittain 1,1 miljoonaa tonnia eukalyptussellua. Sellutehdasta ympäröi 234 000 hehtaaria Veracelin omistuksessa olevaa maata, josta 91 000 hehtaaria on istutettu eukalyptuspuilla. Niin ikään yhteisomistuksessa oleva Arapotin tehdas (yhdessä chileiläisen Araucon kanssa) tuotti 144 000 tonnia päälystettyä aikakauslehtipaperia vuonna 2009. Lisäksi Stora Enso omistaa Rio Grande do Sulin osavaltiossa 45 000 hehtaaria maata, josta noin puoleen on istutettu eukalyptusta. (Lue lisää Brasiliasta s. 34–37.)

397 työntekijää
Arapoti
PP
Veracel
SELLU

Uruguay

Stora Enso osti vuonna 2009 yhdessä Araucon kanssa enemmistön sellunvalmistaja ENCE:n Uruguayn liiketoiminnoista. Uusi yhteisyritys on nimeltään Montes del Plata ("Hopeametsät"). Montes del Plata hallinnoi noin 240 000 hehtaaria omistusmaata ja 16 000 hehtaaria vuokraamaa. Yhteishanke turvaa strategisesti tärkeän raaka-aineen saatavuuden Uruguayn suunnitellulle huipputason sellutehtaalle – ja antaa Stora Ensolle vahvan aseman puuviljelmiin perustuvan sellun markkinoilla. (Lue lisää Uruguaysta s. 30–33.)

25 työntekijää

Stora Ensolla on henkilöstöä ja tuotantoyksiköitä yli 35 maassa. Kasvavat markkina-alueet kuten Kiina, Brasilia ja Uruguay tarjoavat houkuttelevia liiketoimintamahdollisuuksia yhtiön tuotteille.

Viro

554 työntekijää
Imavere
PT
Näpi
PT
Tallinna
PAK

Latvia

255 työntekijää
Launkalne
PT
Riika
PAK

Liettua

212 työntekijää
Alytus
PT
Kaunas
PAK

Venäjä

1 403 työntekijää
Arzamas
PAK
Balabanovo
PAK
Impilahti
PT
Lukhovitsy
PAK
Nebolchi
PT

Unkari

164 työntekijää
Komarom
PAK
Páty
PAK

Tšekin tasavalta

627 työntekijää
Planá
PT
Zdírce
PT

Kiina

Kiinan nopeasti kasvavat paperi- ja kartonkimarkkinat lisäävät Stora Enson tuotteiden kysyntää. Yhtiön nykyisiin toimintoihin Kiinassa kuuluukin puuviljelmien istuttaminen Guangxiin, Etelä-Kiinaan. Puuviljelmät luovat perustaa provinssiin mahdollisesti perustettavalle integroidulle sellu- ja paperi- tai kartonkitehtaalle, joka valmistaisi kierrätettäviä tuotteita uusiutuvista luonnonvaroista paikallisille markkinoille. Stora Enson Suzhoun paperitehdas tuotti 202 000 tonnia päällystettyä hienopaperia ja Dawangin tehdas 94 000 tonnia superkalanteroitua aikakauslehtipaperia vuonna 2009. Lisäksi Stora Enso omistaa kaksi hylsykartonkitehdasta Hangzhoussa ja Foshanissa. (Lue lisää Kiinasta s. 26–29.)

1 874 työntekijää
Dawang
PP
Foshan
PAK
Hangzhou
PAK
Suzhou
HP

Selite

- PP Painopaperi
- HP Hienopaperi
- PAK Pakkaukset
- PT Puutuotteet
- Yhteispuuviljelmä
- ▲ Stora Enson puuviljelmä
- Stora Enson koepuuviljelmä

Stora Enso lyhyesti

Stora Enso on maailmanlaajuinen paperi-, pakkaus- ja puutuotealalla toimiva yhtiö, jonka päätuotteet ovat sanomalehti- ja kirjapaperi, aikakauslehti- ja hienopaperi, kuluttajapakkauskartonki, teollisuuspakkaukset sekä puutuotteet.

Tulevaisuudessa Stora Enso keskittyy kasvumarkkinoihin Kiinassa ja Latinalaisessa Amerikassa, kuitupohjaisiin pakkauksiin, puuviljelmiltä peräisin olevaan selluun sekä tiettyihin paperilaatuihin.

Stora Enson vuosittainen tuotantokapasiteetti on 12,7 miljoonaa tonnia paperia ja kartonkia, 1,5 miljardia neliometriä aaltopahvia ja 6,9 miljoonaa kuutiometriä puutuotteita, josta 3,1 miljoonaa kuutiometriä on jatkojalosteita. Stora Enson osakkeet noteerataan Helsingin ja Tukholman arvopaperipörsseissä.

Yhtiökokous ja varojenjako vuonna 2010

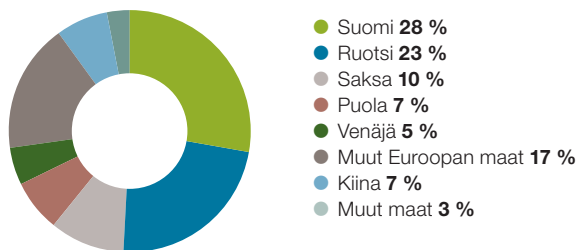
Hallitus esittää yhtiökokoukselle, että 31.12.2009 päättyneeltä tilikaudelta jaetaan osakkeenomistajille 0,20 euroa osakkeelta sijoitetun vapaan omanpääoman rahastosta.

Stora Enso Oyj:n varsinainen yhtiökokous pidetään keskiviikkona 31.3.2010 klo 16.00 Marina Congress Centerissä, Katajanokanlaituri 6, Helsinki.

19. maaliskuuta	Yhtiökokouksen täsmäytyspäivä
31. maaliskuuta	Varsinainen yhtiökokous
1. huhtikuuta	Irtoamispäivä
7. huhtikuuta	Varojenjaon täsmäytyspäivä
20. huhtikuuta	Varojenjaon maksupäivä

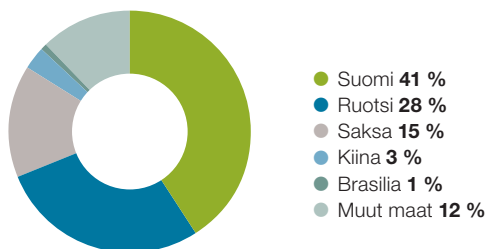
Lisätietoja kohdassa Tietoja osakkeenomistajille, sivulla 48.

Henkilöstömäärä maittain 2009*

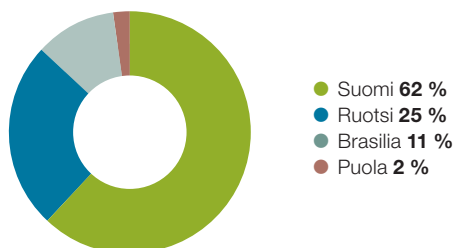


* Jatkuvat toiminnot

Paperi- ja kartonkikapasiteetti maittain 2010



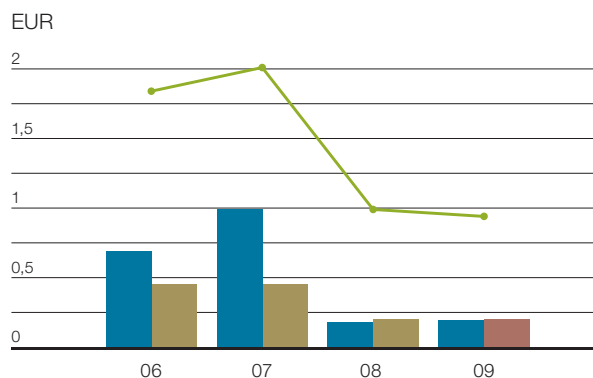
Sellukapasiteetti maittain 2010*



* Sisältää Stora Enson osuuden osakkuusyrityksistä

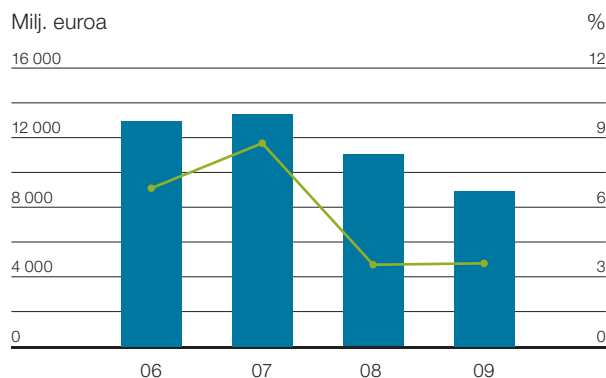
Osakekohtainen tulos ja varojenjako

Koko liiketoiminta ilman kertaluonteisia eriä



● Osakekohtainen tulos
● Osinko/osake
● Hallituksen ehdotus varojenjaosta
— Kassatulos/osake

Liikevaihto ja liikevoitto



● Liikevaihto
— Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä ja käyvän arvon muutoksia, % liikevaihdesta

Muutosta parempaan

Stora Enson toimitusjohtaja Jouko Karvinen käy läpi vuoden 2009 merkittävimpiä tapahtumia ja katsoo vuoteen 2010 ja siitä eteenpäin.



Kuinka Stora Enso selviytyi vuoden 2009 haasteista?

Kriittisin tekijä oli ajoitus. Otimme vuoteen kolmen kuukauden varaslähdön. Lokakuussa 2008 kävi selväksi, että vuosi 2009 tulee olemaan jotain aivan muuta kuin mitä toimialalla on nähty viimeisten 10–15 vuoden aikana. Tärkein tavoite oli selvä: vahvistaa kassavirtaa. Minimoimme kustannukset ja kasvatimme kassavirtaa tehokkaalla käyttöpääoman hallinnalla ja vähentämällä investointeja. Uskoakseni vuoden 2009 tulos osoittaa päätökset oikeiksi ja oikea-aikaisiksi.

Lopetimme lähes välittömästi toiminnot, jotka eivät olleet täysin välttämättömiä. Toiminnastamme tuli entistä valikoivampaa, ja investoinnit keskitettiin ainoastaan sellaisiin kohteisiin, joilta saatoimme odottaa pysyvää kannattavuutta. Jotkut yhtiön osat joutuivat leikkaamaan suuren osan kuluistaan, kun taas toiset jatkoivat toimintaansa lähes entiseen tapaan, tulevaisuutemme kannalta keskeisen roolinsa vuoksi. Vältimme tarkoituksellisesti tasapaisen juustohöylälinjan, jossa kaikkien on säästettävä x prosenttia.

Huhtikuussa 2009 käynnistetty Next Step -ohjelma on yksi hyvä osoitus päättäväisyydestä, jolla rakennamme tulevaisuuttamme vaikeimmassa mahdollisessa toimintaympäristössä. Olemme myös pitäneet kiinni Uruguayn ja Kiinan puuviljelmistä, ja viime keväänä hankimme yhteistyössä Araucon kanssa enemmistöosuuden ENCE:n Uruguayn-toiminnoista. Kauppa antaa meille vahvan aseman puuviljelmiin perustuvassa, kustannustehokkaan sellun tuotannossa ja laajentaa hyvin selvästi

strategisia mahdollisuuksiamme Latinalaisessa Amerikassa. Tuskinpa kukaan odotti tällaista liikettä nykytilanteessa.

Miksi Stora Enson johtoryhmä pystyi reagoimaan kysyntä-kriisiin niin nopeasti ja varhain?

Siksi, että olimme vuoden 2009 alussa maksimoineet kassavirtaamme jo yhden vuosineljänneksen ajan. Toimenpiteistä ei siis tarvinnut enää keskustella. Meillä oli jo kokemusta ja tiesimme tarkalleen, mitä on tehtävä. Lisäksi konsernin johtoryhmä oli työskennellyt yhdessä jo yli vuoden ajan. Ei tarvittu esittelypuheenvuoroja tai pontevaa retoriikkaa – todettiin vain tilanne ja toimittiin sen mukaan.

Tämän merkitystä ei voi korostaa liikaa. Mitä vaikeammat olosuhteet ovat – ja viime vuosi oli todella vaikea – sitä tärkeämpää on, ettei jumiuduta turhiin keskusteluihin ja neuvotteluihin, vaan päästään heti liikkeelle täyteen vauhtiin.

Mitä muuta hyötyä varhaisesta reagoinnista oli kuin hyvä kassavirta?

Kustannusrakenteemme keveni selvästi. Tehdyt toimenpiteet ovat osoittaneet niin omalle välle kuin ulkopuolisille tarkkailijoille, että pystymme pienentämään velkaamme ja kassatilanne pysyy kaikkein vaikeimmissakin oloissa vahvana. On selvää, että kysynnän elpymässä – ja se tulee elpymään – alhaisemman kustannusrakenteen positiiviset vaikutukset ovat selkeästi nähtävissä.

”Stora Ensolle muutos ei ole valintakysymys, vaan välttämätöntä menestykselle nyt ja tulevaisuudessa.”

Jouko Karvinen | Stora Enson toimitusjohtaja

Kerroimme syksyllä, että meillä on näyttöä toimenpiteidemme tehosta. Todellinen uutinen on se, että kolmanteen vuosineljännekseseen mennessä ilmoittamiemme säästöohjelmien vaikutuksesta oli toteutunut vasta kolmasosa. Positiivinen tekemisen meininkimme ei ole varmasti jäänyt huomaamatta yhdeltäkään meitä seuraavalta taholta. Ja sen voimin selviämme myös vuoden 2010 haasteista.

Myös vuonna 2009 nähtiin lomautuksia ja irtisanomisia.

Miten henkilöstö on reagoanut?

Pitkäksi ajaksi lomautetut tai irtisanotut työntekijät ovat tietenkin pettyneitä ja vihaisiakin. Reaktiot ovat luonnollisia ja hyvin ymmärrettäviä. Osa työntekijöistä ja henkilöstöryhmistä joutuu aina kärsimään yhtiön ja sen henkilöstön enemmistön hyväksi tehdyistä vaikeista päätöksistä. Vaikeita valintoja tehdään, jotta kustannusrakenteeltaan pitkällä tähtäimellä kilpailukykyiset tehtaat selviytyvät ja niiden toimintaa voidaan jatkossakin kehittää.

Jo vuoden alussa kysynnän pudotessa viidenneksen totesimme, että jos koneita on viidelle paperirullalle, mutta asiakkaita vain neljälle, koneita on seisotettava yhden rullan tuotannon verran. Kuten olen avoimesti kertonut, tuskaa ei jaeta tässä tilanteessa valitettavasti tasan. Niiden Stora Ensossa, joita asia koskettaa eniten, on luonnollisesti ollut vaikea hyväksyä tätä.

Suomessa olemme valitettavasti kärsineet lähinnä omista tehtaittamme riippumattomista kustannushaitoista. Tämä on johtanut tuotantoyksiköiden sulkemisiin ja suunnitelmiin uusis-

ta kapasiteetin leikkauksista. Myös väliaikaiset tuotannonrajoitukset olivat vuonna 2009 erittäin rajuja. Suomen toiminnoille onkin tullut seisokkeja ja lomautuksia Stora Enson muita osia enemmän.

Vaikka tunteet käyvät kuumina ja ihmiset ovat aidosti vihaisia, uskon useimpien kuitenkin ymmärtävän, että vaikeina aikoina osa työntekijöistä joutuu ikävä kyllä aina kärsimään, jotta henkilöstön enemmistön tulevaisuus saadaan turvattua.

Vuonna 2007 reagoimme silloisiin maailmantalouden muutoksiin hyvin aikaisessa vaiheessa. Se koski kipeästi omaan organisaatioomme, ja lähes kaikki ulkopuoliset pitivät toimenpiteitä ennenaikaisina ja perusteettomina. Ihmeteltiin, mitä olemme tekemässä. Maailmanlaajuisen taantuman ja metsäteollisuuden tilanteen synkkyuden avauduttua kaikessa laajuudessaan toivon vilpittömästi, että viimeistään nyt ymmärretään, mitä viivyttelystä olisi seurannut.

Henkilöstömme on osoittanut sisukkuutta ja sitoutuneisuutta. Porukalta on löytynyt voimaa käydä läpi erittäin vaikeita vaikeuksia, jopa enemmän kuin olin odottanut. Vaikeuksien kestämiseksi tarvitaan luottamusta siihen, että teemme työtä paremman tulevaisuuden eteen, vaikka tuloksia ei vielä näykään. Toivon, että sekä yhtiön sisältä että ulkoa tulevat signaalit olisivat samansisältöiset: emme taistele selvitäksemme vain tästä myrskystä vaan rakentaaksemme pitkäjänteisesti tulevaisuuttamme.



Stora Enso Leadership Forum pidettiin Tukholmassa marraskuussa 2009.

Oletko tyytyväinen siihen, miten yritys vastasi vuoden 2009 haasteisiin?

Sanotaan, ettei koskaan pidä olla tyytyväinen: heti kun antaa tyytyväisyydelle sijaa, alkaa taantua, eikä enää olekaan halua pyrkiä kohti parempaa huomista. Samalla tuottavuuden, laadun, kustannustehokkuuden ja palvelun paraneminen pysähtyvät. Siksi en halua käyttää sanaa "tyytyväinen", mutta organisaatiomme on ehdottomasti tehnyt minuun vaikutuksen. Sitoutuneisuuden ja sisun lisäksi kiitettävää on myös toimenpiteiden teho ja nopeus, kun yhtiön rakenteita oli ryhdyttävä uusimaan. En yleensä hämmästy vähästä, mutta tämä työ teki minuun todellakin vaikutuksen. Nopeutemme on yksi kilpailueduistamme, ja haluan myös pitää siitä kiinni ja jopa lisätä sitä.

Tähän väliin sopii hyvin erään nuoremman kollegani toteamus hiljattain pidetyssä Leadership Forum -tilaisuudessa: "Jouko, meidän firma on yhä kuin norsu, mutta nyt tämä norsu ainakin juoksee tosi kovaa." Pidin kuulemastani, ja uskon hänen olevan kanssani samaa mieltä siitä, että meidän ei kuitenkaan parane jäädä norsuksi päästäksemme lähivuosina tavoitteisiimme.

Onko tässä syy myös siihen, että tämän vuosikertomuksen teemana on "muutos parempaan"?

Kyllä. Kestää aikansa saada 27 000 ihmistä kuuntelemaan, ymmärtämään, haastamaan ja toimimaan. Tulosten aikaansaamisessa ei ole kyse ihmisten halukkuudesta vaan asioiden todellisesta sisäistämisestä, tehokkaasta yhteistyöstä ja luontaisen muutosvistarinnan voittamisesta.

Muutoksen vauhdittamista voi verrata ajatukseen suuryrityksestä isona vauhtipyöränä. Kestää aikansa, ennen kuin sen saa liikkeelle, mutta kun se pyörii täysillä, sitä ei pysäytä mikään. Meidän on vielä väännettävä omalle vauhtipyörällemme lisää kierroksia.

Olen itse kokenut tätä liike-energiaa sisäisissä tilaisuuksissamme, joihin osallistuu ylintä johtoa ja nuoria kykyjä. Vuonna 2009 lähes puolet osallistujista oli näitä tulevaisuuden toivoja. Joka vuosi yhä useampi tuntuu tajuavan tämän viestin, mikä antaa aiheen uskoa, että tuloksiakin alkaa syntyä.

Toinen viime vuoden suuri tapaus oli siirtyminen kuudesta liiketoiminta-alueesta neljään.

Yhdistimme sanomalehti- ja kirjapaperin sekä aikakauslehtipaperin Painopapereiksi ja kuluttajapakkauskartongit ja teollisuus-pakkaukset Pakkauksiksi. Liiketoiminta-alueita on nyt siis neljä: Pakkaukset, Painopaperi, Hienopaperi ja Puutuotteet.

Liiketoiminta-alueiden yhdistämisellä haluttiin rakentaa tehokkaampia ja vahvempia organisaatioita lisäämättä kuitenkaan uusia organisaatiosajoja. Yhtenä ensimmäisenä toimenpiteenä taloon tultuani kevensin organisaatiota tuodakseni johdon lähemmäksi henkilöstöä. Toimenpiteen oli tarkoituskin olla väliaikainen. Halusin päästä liiketoiminta-alueita lähelle, ymmärtää niitä paremmin ja saada vauhtia muutosprosessiin. Seuraavassa vaiheessa uudistusvuorossa olivat liiketoiminta-alueet. Pakkausten tuominen yhteen, kuten ne ennen olivat, ja Paino-



paperit-liiketoiminta-alueen muodostaminen olivat harkittuja toimenpiteitä.

Liiketoiminta-alueiden uusimisessa on kyse paljon muustakin kuin kustannusleikkauksista, vaikka sekin on yksi selkeä etu. Rakenteita muuttamalla avautuu ovi uusille ajatuksille siitä, mitä todella tarvitaan. Se on paljon tehokkaampaa kuin perinteinen kustannusten karsinta tyyliin kaikki säästävät 20 prosenttia, mikä on pikemminkin tuhon tie. Siinä heikon mukana menee vahvaakin, eikä se toimi markkinataloudessa.

Liiketoiminta-alueet saavat siis enemmän itsenäisyyttä – miksi?

Liiketoiminta-alueet ovat toisistaan riippuvaisia ja osa konsernia. Konsernin etu on aina etusijalla, mutta nyt liiketoiminta-alueilla on todella vahva tulosvastuu. Mielestäni liian suuri osa tulostavien liiketoiminta-alueiden kustannuksista oli aiemmin itse asiassa konsernitason hallinnassa. Tähän haluttiin muutos perustamalla yhteisiä ohjausryhmiä kriittisiä toimintoja, kuten puunhankintaa, logistiikkaa, ostoja ja energiaa varten.

Liiketoiminta-alueet palvelevat asiakkaita kilpaillen muiden yritysten kanssa, joten niillä pitää olla keskeinen sananvalta myös kilpailustrategiamme luomisessa. Kaikkien muiden, niin konsernitason toimihenkilöiden kuin itsenikin, tehtävä on tukea varsinaista liiketoimintaa. Kaikki konsernitoiminnot palvelevat liiketoiminta-alueita – palkkamme tulee heidän työstään.

Tämän kokoisessa yrityksessä ei ole kyse pelkästään mittakaavaeduista. Tarvitaan keskittymistä ja segmenttien sisäisten synergioiden löytämistä. Kiinnostavaa ei niinkään ole se, että yksi tekee paperia, toinen kartonkia ja kolmas puutuotteita. On keskityttävä olennaiseen – markkinointikanaviin ja resursseihin, kuten kuitu ja energia. Sekä siihen, miten asiakas saadaan tyytyväiseksi.

Henkilöstömme ja kaikkien tiimien keskeinen tavoite on palvelaa asiakasta kilpailijoitamme paremmin, eikä niinkään murehtia, miten hinnasta saataisiin pudotettua konsernin mittakaavaedulla viimeiset kymmenen euroa. Monimutkaiset, isot organisaatiot aiheuttavat uskoakseni myös ”mittakaavahaittaa”. Jos ison yrityksen keskitetty ohjaus ja koordinointi menee liiallisuuksiin, menetetään paljon enemmän kuin mitä yksiköt voisivat voittaa keskittymällä omiin asiakkaisiinsa. Ja kyllä, tämä tarkoittaa sitä, että liiketoiminta-alueet kilpailevat sisäisesti resursseista – mihin investoidaan ja missä, mitä toimintaa laajennetaan ja mitä ei. Nämä valinnat ovat konsernin tulevaisuuden kannalta kriittisiä.

Jälleen korostuu tarve nopeaan muutokseen. Joidenkin mielestä viimeisten kahden ja puolen vuoden aikana tehdyt toimenpiteemme ovat olleet hätiköityjä. Meidän olisi pitänyt käyttää ainakin pari vuotta uuden strategian työstämiseen ennen sen toteuttamista. Jos olisin jäänyt kahdeksi ja puoleksi vuodeksi konttoriin miettimään strategiaa, olisimme nyt todella pulassa. Muutos ei lopu koskaan.

Belgiassa sijaitseva Langerbruggen tehdas tuottaa sanomalehtipaperia ja päälylystämätöntä aikakauslehtipaperia. Raaka-aineena käytetään yksinomaan ympäröivästä alueelta kerättyä uusiokuitua. Tehtaalla on parhailaan menossa laaja investointiohjelma, johon sisältyy uraauurtava, jätteitä ja biopolttoaineita hyödyntävä voimalaitos.

Pharma DDSi on älykäs lääkepakkausratkaisu. Tämä edistyksellinen ratkaisu perustuu mikrosirun ja erikoispainatuksen käyttöön. Sirun avulla voidaan seurata, että lääkkeet otetaan määräraysten mukaan, mikä on edellytyksenä lääkityksen tehoamiselle.

Trayforma on elintarvikepakkauksiin tarkoitettu kuitupohjainen materiaali. Materiaali suojaa elintarviketta, säilyttää sen pidempään tuoreena ja kestää lämmittämisen mikrossa ja uunissa. Ympäristöystävällinen Trayforma-materiaali mahdollistaa painatuksen ja muotuilun tuotemerkin vaatimusten mukaisesti.

Pystyvätkö nykyiset liiketoiminta-alueet sitten erottumaan paremmin markkinoilla?

Liiketoiminta-alueille on annettu painopistealueet ja tulosvastuu, ja niillä on oikeus ja velvollisuus pyytää konsernilta ja tukitoiminoilta tarvitsemansa palvelu. Konsernin johtoryhmän tehtävänä on keskustella strategiasta, varmistaa toiminnan kannattavuus ja tehdä valintoja liittyen liiketoiminnan rakenteeseen sekä investointeihin. Kuten olen sanonut, tämän yhtiön tulevaisuutta ei ratkaista jakamalla kustannusleikkaukset tai investoinnit tasan. Mielestäni olemme oppineet paremmin sanomaan ei investointiesityksille, joilla ei saada kilpailuetua tai selvästi parempaa tuottoa.

Jos katsotaan liiketoiminta-alueita yksittäin, onko Puutuotteet onnistunut kääntämään vuoden 2008 tappiokehityksensä?

Puutuotteet käänsi tuloksensa vuoden 2009 puolivälissä kovalta työllä ja aggressiivisilla kapasiteetin leikkauksilla voitolliseksi. Siitä iso kiitos koko tiimille, sillä kyse ei ollut pelkästä markkinoiden elpymisestä. Olin luvannut jatkaa keskustelua strategiasta, kun päästään plussalle, ja näin tehtiin.

Jos katsotaan makrotaloudellisia tekijöitä puutuoteteollisuuden ympärillä ja alan markkinoiden perusasetelmaa, Puutuotteet on yksi mielenkiintoisimpia liiketoimintojamme, sillä puu on ekologisesti kestävä rakennusmateriaali nyt ja erityisesti tulevaisuudessa. Puutuotteiden strategiana on lisätä jalostusastetta. Vakiokysymystäni toistaen, miten voimme tehdä asioita niin, etteivät tuotteet ole heti kaikkien kopioitavissa? Jos ajattelemme insinööripuutuotteita, Latinalaista Amerikkaa tai Kiinaa, koko liiketoiminta-alueella koskee sama kysymys: olemmeko näissä tuotteissa maailman paras – tai voimmeko nousta parhaaksi?

Uskon, että puutuotteet pystyvät liiketoimintana siirtymään toiminnan saneeraamisesta tulevaisuuden menestyksen rakentamiseen.

Miten Pakkaukset-liiketoiminta-alue pärjäsikin vuonna 2009? Tällä alueella tuntuvat innovaatiot olevan erityisen tärkeitä.

Meillä on erittäin vahva pakkauksiliiketoiminta, jolla uskon olevan todella hyvät mahdollisuudet erottua pitkäjänteisesti kilpailijoistaan. Meillä on ainutlaatuista tuoteosaamista ja vahvoja asiakassuhteita. Tämä mahdollistaa uusien ratkaisujen kehittämisen yhdessä asiakkaiden kanssa, mikä ei ole kovin tavallista meidän teollisuudessamme.

Kehitimme ja lanseerasimme viime vuonna uusia, keveämpiä kartonkilaatuja ja kuluttajapakkauksratkaisuja. Hyviä esimerkkejä ovat DeLight Solution, joka on uusi kartonkinen, kierrätettävä pakkauksratkaisu elintarviketeollisuuden tarpeisiin, sekä älykkäisiin lääkepakkauksiin tarkoitettu Pharma DDSi. DeLight Solution -tuotepakkauksratkaisu perustuu omaan elintarvikepakkauksiin tarkoitettuun Trayforma-kartonkiimme, joka pidentää ruoan säilyvyysaikaa. Eikö ole uskomatonta, että noin 40 prosenttia kaikesta maailmassa tuotetusta ruoasta menee hukkaan? Tai tiesittekö, että pakkauksiin kuluu joka vuosi 100 miljoonaa tonnia PVC-muovia, josta 90 miljoonaa tonnia päätyy kaatopaikalle?

Innovoinnissa haasteena on päästä nopeasti ja tehokkaasti markkinoille. Yhtiömme on iso. Hyviä tarinoita uusista innovaa-

tioista on mukava kertoa, mutta jos uusi idea ei tuota keskipitkällä aikavälillä satojen miljoonien eurojen liikevaihtoa, sillä ei juuri ole merkitystä konsernille. Tämä on käynyt selväksi pakkaustoiminnassa ja olemmekin terävöittäneet organisaatiota, jotta uudet tutkimus- ja kehityshankkeet perustuvat todella lisäarvoa tuottaviin innovaatioihin. Projektien pitää olla liiketoimintastrategiamme mukaisia.

Itse näen pakkaustoimialan yhtenä tulevaisuuden kulmakivistämme. Sillä on vahva strategia, uusia ajatuksia markkinoiden kehittämisestä ja hyviä näyttöjä. Jatkossa toivon heidän myös itse vauhdittavan muutostaan.

Olen tyytyväinen myös Pakkaukset-liiketoiminta-alueen tulokseen vuonna 2009, erityisesti kuluttajapakkaukskartonkeihin, varsinkin kun otetaan huomioon alkuvuoden moninaiset haasteet. Kysyntä putosi jyrkästi sekä finanssikriisin että Kiinan maitoskandaalin takia, ja samalla jouduimme varautumaan Venäjän puutulleihin. Karsimalla ajoissa kapasiteettia ja suunnittelemalla kapasiteetin käytön huolellisesti pystyimme parantamaan eräiden avainsegmenttien hintatasoa ja kannattavuutta. Kuluttajapakkaukskartonkien markkinat elpyivät paperimarkkinoita aiemmin; kolmas vuosineljännes meni yhtä hyvin kuin edellisvuonna, ja viimeinen neljännes ylitti vuoden 2008 vastaavan ajanjakson tason.

Tästä pääsemmekin Painopaperiin. Voitko kertoa jotakin Langerbruggen ja Maxaun tehtaiden uusista investoinneista?

Vaikka vuosi oli rankka ja investointeja karsittiin rajusti, jatkoimme Belgian Langerbruggen ja Saksan Maxaun voimalainvestointeja. Päätös ei ollut itsestään selvä, koska vuodesta tiedettiin tulevan vaikea, mutta pysyimme suunnitelmisamme ja positiiviset tulokset ovat jo nähtävissä. Ympäristöetujen lisäksi säästämme myös kustannuksissa. Tarinan opetus on siis se, että investoinneissa on oltava valikoiva, eikä tulevaa toimintaa saa vaarantaa. Valitettavasti tämä merkitsee vieläkin ankarampia leikkauksia toisaalla.

Entä sähköisen median Painopaperille asettama haaste?

Keskustelu siitä, että digitaalisten viestintien kasvu äkkiä vähentäisi ihmisten paperinkulutusta, on mielestäni liian ”tunteenomaista” – Euroopan oloihin yritetään väkisin sovittaa Pohjois-Amerikassa tapahtunutta rakennemuutosta. Kysyntätekiijät ovat meillä kuitenkin hyvin toisenlaiset. Yhdysvaltalaiset sanomalehdet ovat enemmän media- ja mainosrahoitteisia kuin eurooppalaiset, ja mainosten osuus itse lehdestä on huomattavasti suurempi. Nähdäksemme tilanne Euroopassa on selvästi erilainen. Täällä on enemmän mahdollisuuksia, sillä suurin tulovirta tulee tilausmaksuista. En siis usko, että Yhdysvaltain kehitys toistuu sellaisenaan Euroopassa.

Toinen ja ehkä tärkeämpi asia on se, että markkinoiden kasvun ollessa nollassa tuloksen tekeminen on mahdotonta.

Kaikki näkemäni tilastot ennakoivat, että Euroopassa on kysyntää sanomalehtipaperille vielä vuosikymmenien ajan. Onko kyseessä kutistuva markkina? Kyllä, mutta siitä selvittää, sillä meillä on vahva kustannuskilpailukyky sanomalehtipaperissa ja tietyissä aikakauslehtipapereissa. Ja vahvistamme sitä edelleen

Langerbruggen ja Maxaun tapaisilla investoinneilla. Kustannusrakennetta on tarkasteltava kokonaisuutena, pelkkä koneen nopeus ja leveys ei ratkaise. Kyse ei ole enää vain tehtaista, vaan ylipäänsä resursseista ja tuotannon kokonaiskustannuksista.

Olen ylpeä tuloksista, joita henkilöstömme on saavuttanut tässä markkinatilanteessa ja tämä koskee myös aikakauslehti-paperiliiketoiminnan tiimiä ja heidän saavutuksiaan. Mielestäni sanomalehtipaperiyksikkömme ovat pärjänneet kilpailijoihin verrattuna hyvin niin kustannusten, asiakassuhteiden kuin hintojenkin suhteen.

Lopuksi vuorossa on Hienopaperi – minkälainen vuosi oli siellä?

Hienopaperi on yksi haastavimmista liiketoiminta-alueistamme, sillä Venäjän puutullit käytännössä tyrehdyttivät tärkeän uusio-kuidun lähteen parissa vuodessa. Hienopaperia valmistetaan lähinnä lyhytkuituisesta sellusta, ja venäläinen koivu oli päälylystämättömille toimistopapereille tärkeä kuitulähde. Päälylystetyisissä papereissa pelastus oli investointimme maailman parhaaseen sellutehtaaseen Veracelissa, Brasiliassa.

Hienopapereita kiusaavat rakenteelliset vääristymät. Euroopassa on ylikapasiteettia, eivätkä asiaa auta EU:n tuella rakennetut uudet tehtaot. Hienopaperitiimille on annettava täysi tunnustus. He ovat tapelleet kynsin hampain hintatasosta ja markkina-osuuksista sekä uurastaneet tauotta jakelukumppaneiden ja asiakkaiden kanssa, jotta selviäisimme mahdollisimman vähin vaurioin. Kun ajatellaan nykymarkkinoita, jotka ovat varsin armottomat, olen vakuuttunut, että porukkamme selviytyy tilanteesta kuin tilanteesta.

Vahvat asiakassuhteet ovat Hienopaperi-liiketoiminta-alueemme valttikortti. Iso osa myynnistä kulkee tukkureiden kautta, minkä vuoksi asiakassuhteet niin suurasiaikkaisiin kuin jakelukanaviinkin ovat hienopapereille erittäin tärkeitä.

Miksi Stora Enso otti viime vuonna käyttöön Net Promoter Score -järjestelmän?*

Asiakastyytyväisyyttä mittaava Net Promoter Score -järjestelmä (NPS) otettiin käyttöön saadaksemme tarkemmin tietoa siitä, mitä asiakkaamme pitävät viitenä tärkeimpänä ostokriteerinään sekä miten liiketoiminta-alueemme pärjäävät näissä asioissa kilpailijoihin nähden. Vieläkin tärkeämpää on kilpailijoista erottuminen: tarkastelemme eri kriteerejä, kuten palvelun ja tuotteen laatua, toimitusvarmuutta ja uusien tuotteiden kehitystyötä. Siis asioita, jotka ovat asiakkaillemme keskeisen tärkeitä. Innostavaa tässä on mielestäni se, että voimme tehdä konkreettisia toimenpiteitä nimenomaan asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden perusteella.

Paperi on perustuote, missä ei sinänsä ole mitään vikaa. Hinta-laatusomme on oltava hyvä ja sitä pitää parantaa joka vuosi, periksi ei saa antaa. Mutta mielestäni vieläkin tärkeämpää on ajatella asioita asiakkaan näkökulmasta. NPS on hyvä väline, joka auttaa ymmärtämään asiakkaille todella tärkeitä näkökohtia.

Stora Enson uusi strategia astui voimaan vuonna 2009.

Miten kuvailisit sitä pääpiirteissään?

Vuonna 2008 laadittu strategia nojaa kolmeen peruskiveen: kuitupohjaiset pakkaukset, paperi- ja kartonkituotteiden raaka-aineena kustannustehokas, puuviljelmiin perustuva sellu kasvavilla markkinoilla sekä keskittyminen valikoituihin paperilaituihin.

Kuitupohjaisissa pakkauksissa, kasvumarkkinoissa sekä tarpeessa korvata muoviset elintarvike-, neste- ja kuluttajaelektroniikkapakkaukset uusiutuville materiaaleilla on ainekset ko-meaan tarinaan. Uskon tämän tarinan voimaan, ja se on erittäin vahva osa Stora Ensoa niin teollisuus- kuin kuluttajapakkausten puolella.

Meidän on myös investoitava kasvaville markkinoille. Uskon, että tämäkin ymmärretään hyvin ja se innostaa väkeämme. Olemme investoineet hyvissä ajoin Bahian Veracelin sellutehtaan ja puuviljelmien ohella myös kasvaville Kiinan, Brasilian ja Uruguayn markkinoille. Investointiemme perusteet ovat varsin vahvat, ja tiedämme, mitä olemme tekemässä. Puuviljelmämme kasvavat erittäin hyvin, ja voimme ylpeinä sanoa toimivamme oikein. Olemme kutsuneet kansalaisjärjestöjä tutustumaan puuviljelmiimme, mikä on olennainen osa työtämme. Teemme yhteistyötä ja käymme keskusteluja brasilialaisten kansalaisjärjestöjen kanssa, ja monet järjestöistä myös tukevat meitä. Onkin aika siirtyä miettimään seuraavaa investointiamme, mikä se on, mihin se tulee ja milloin.

Strategiamme kolmas osa, keskittyminen valittuihin paperilaituihin, on ollut haastavin. Se tarkoittaa sitä, että meidän tulee olla aiempaa vahvempia aiempaa harvemmissa paperilaituissa. Rakenteellisten ratkaisujen löytäminen yritysyritystelyiden ja synergioiden kautta vaatii huolellista työtä. Tähän mennessä emme ole löytäneet mitään osakkeenomistajiemme kannalta todella järkevää. Emme kuitenkaan luovuta, mutta tärkein viesti niin omalle väellemme kuin kaikille muillekin on, että emme voi odotella joutilaina sillä aikaa kun etsimme rakenteellisia ratkaisuja. Kehitystä on tapahduttava joka päivä. Myön-teistä on se, että väkemme on ymmärtänyt tämän. Omat toimenpiteemme tekevät meistä entistä mielenkiintoisemman kumppanin ja pystymme tuottamaan enemmän lisäarvoa omistajillemme.

Uskon meidän ymmärtävän hyvin sen, miten voimme tuottaa lisäarvoa toimialan rakenneratkaisuissa ja mikä on ja mikä ei ole aitoa synergiaa. Meidän on edelleen myös tehtävä kaikki mahdollinen työ yrityksen sisällä. Emme odottele mitään tai ketään, emmekä anna periksi. Etsimme ratkaisuja, jotka ovat tehokkaita ja tuottavat omistaja-arvoa.

Puutuotteiden markkinat ovat erittäin mielenkiintoiset erityisesti kuluttajien ja koko maapallon tulevaisuuden kannalta. Ja jos asiat tehdään oikein, markkinat ovat myös kannattavat. Strategiassa on vielä hiomista, mutta jos tarkastelemme puuhun perustuvia rakentamisen ratkaisuja niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla, jopa monikerrosrakentamisessa, varteenotettavia kehitysmahdollisuuksia löytyy.

* Net Promoter on johdon apuväline, jolla voidaan määrittää numeerinen arvo yrityksen asiakaskunnan uskollisuudelle.



Jouko Karvinen tapasi työntekijöitä Guangxin puuviljelmillä Kiinassa elokuussa 2009.

Tähän liittyvät myös kiinteät biopolttoaineet. Meillä on oma biodiesel-hankkeemme, ja olemme Pohjoismaiden merkittävimpiä kiinteiden biopolttoaineiden tuottajia niin biomassan kuin pellettien osalta. Tämä tarjoaa niin ikään mielenkiintoisia mahdollisuuksia puutuotteillemme.

Eikö sinua lainkaan huoleta, että strategiapuhe vie huomiotu kannattavuudelta?

Kuten vanhassa sanonnassa todetaan, mitä hyötyä on strategiasta, jos pöydässä ei ole edes mitään syötävää. Tuloksen on parannettava, jotta pysymme taloudellisesti vahvalla pohjalla ja tase mahdollistaa kohtalon pitämisen omista käsissämme esimerkiksi yllättävien investointimahdollisuuksien ilmaantuessa.

Viimevuotinen Uruguay-investointi oli hyvä esimerkki. Oli tärkeää, että meillä oli vapaus, kyky ja uskottavuus tällaiseen panostukseen. Ja toisin päin, meidän on samanaikaisesti tarvittaessa pystyttävä leikkaamaan olemassa olevaa kapasiteettia.

Miten perustelet Stora Enson viime vuonna Uruguayhyn tekemää investointia?

Investointipäätökselle oli selkeät perusteet. Puuviljelmiin perustuva sellu on yksi harvoja tuotteita, jossa aitojen kustannuseten aikaansaaminen on mahdollista. Kuitu on maailmanlaajuinen tuote toisin kuin paperi ja kartonki. Esimerkiksi Veracelissa Brasiliassa valmistettua sellua kannattaa käyttää Oulun hienopaperitehtaalla ja Kiinassa Suzhoun tehtaalla. Kustannusedut säilyvät kuljetusmatkoista huolimatta.

Haasteena on se, että investointimme merkitsevät 30 vuoden panostusta. Riskien lisäksi on punnittava esimerkiksi valuuttakursseja, hintoja, volyyymiä ja ajoitusta. Huolellinen valmistelu on siis hyvin tärkeää. Uruguay on meille sijaintipaikkana erittäin kiinnostava. Maan lainsäädäntö, koulutusjärjestelmä ja maanomistussuhteet ovat kehittyneitä, ja suunniteltu tehdasinvestointimme vaikuttaa laajuutensa vuoksi koko maan bruttokansantuotteeseen.

Myös Brasilian tapauksessa investointiperusteet ovat erittäin selkeät. Tunnettu maan ja alueen, ja meillä on valtion ja kansallisten organisaatioiden tuki, vaikka haasteitakin löytyy. Yritysvastuuasiat ovat mielestämme hyvällä mallilla – paljon paremmalla kuin eräiden tiedotusvälineiden mielestä. Hyvät yhteistyökumppanit mahdollistavat laajemmat investoinnit ja jakavat myös riskit kanssamme.

Miksi haluat kutsua Stora Ensoa uusiutuvien materiaalien yhtiöksi etkä metsäteollisuusyhtiöksi?

Koko ihmiskunnan suuria haasteita ovat riippuvuus fossiilista polttoaineista sekä luonnonvarojen säästäminen ja kierrättäminen. "Uusiutuvat materiaalit" kattaa tämän kaiken.

Jostain syystä alaa on aina kutsuttu raaka-aineen perusteella metsäteollisuudeksi, kun minusta olisi parempi painottaa tuotamaamme jalostusarvoa. Eivät autoyhtiökään puhu peltiteollisuudesta, koska eihän heidän tarkoituksensa ole kuluttaa peltiä vaan valmistaa kuluttajille autoja.



Olemme ottaneet tässä mielessä uuden askeleen puhumalla yksittäisten tuotteiden sijasta uusiutuvista materiaaleista. Tietenkin asiakkaan ja kuluttajan on saatava hyötyä konkreettisesti tuotteesta, mutta silti uusiutuvat materiaalit -termi kertoo mielestäni käytännöllisesti ja rehellisesti sen, mistä yrityksemme on kyse. Nimitys on tietoisesti varsin väljä, koska emmehän tiedä tarkkaan, mihin suuntaan innovaatiot ja ulkoiset tekijät meitä vievät.

Olemme viimeisen kahden ja puolen vuoden aikana esitelleet useita pieniä esimerkkejä tästä uudesta suunnastamme: kierätettävä maalipurkki, aaltopahvista tehdyt kalusteet ja katastrofialueille tarkoitetut tilapäiset pientalot. En sano, että näistä tuotteista on vielä kovin tuottoisaksi liiketoiminnaksi, mutta kaikki ne ovat esimerkkejä tietoisesti valituista uusiutuvista materiaaleista.

Muutos on päättymätön tie. Omalla tiellämme on nyt haasteena miettiä, miten teemme tulosta ja tuotamme lisäarvoa 5, 10 ja 20 vuoden päästä. Kuka ottaa vakavasti, jos joka sanan eteen vain kirjoitetaan "bio"? Mielestäni bio-liitteen jatkuva toistaminen on arveluttavaa. Asiasisältö häviää, jos vaikka meidän tuotteitamme alettaisiin kutsua "biopaperiksi" kuten puhutaan biopolttoaineista. Lisää käytännön esimerkkejä panostuksestamme uusiutuviin materiaaleihin nähdään vuonna 2010.

Olemme olleet pidättyväisiä meille täysin uusilla aloilla, kuten biodiesel- tai biokaasutinhankkeet. Strategiselta kannalta

Varkauden biodieselilaitos, jota pidän erittäin suuressa arvossa, on käytännössä iso koelaitos. Emme kuitenkaan mainosta hanketta liiallisesti siksi, että mielestäni ensin annetaan näyttöjä, sitten vasta puhutaan.

Voitko hieman selventää, mitä tarkoitat käsitteellä "globaali yritysvastuu"?

Globaali yritysvastuu tarkoittaa vastuullista yritystoimintaa kaikkialla maailmassa. Toimintamme vaikuttaa moniin ihmisiin, ja siitä meidän on kannettava vastuumme. En halua kuulla, että jokin asia ei ole meidän huolemme siksi, että kyse on jonkin alihankkijan tai pikkukylän ongelmista. Yritysvastuu ei suinkaan ole vain maa- oikeuskysymysten ratkomista. Siihen kuuluvat myös ne suomalaiset ja saksalaiset, joiden elämä on tehtaidemme sulkemisen takia muuttunut täysin. Kantamalla vastuumme näissä tilanteissa voimme aidosti vaikuttaa asioihin.

Suljimme Saksan Baienfurtin tehtaan vuoden 2008 lopussa. Työttömiksi jäi 350 ihmistä, joista 220 on saanut töitä. Suomessa Summan tehtaan tuotanto pysäytettiin tammikuussa 2008, minkä jälkeen olemme auttaneet alkuun 30 uutta yrittäjää, kaikki entisiä summalaisia. Mikään ratkaisu ei ole täydellinen, mutta ainakin nämä esimerkit osoittavat, että voimme – ja meidän pitää – auttaa ihmisiä uuteen alkuun.

Tuotantoa rajoitettiin ja työntekijöitä lomautettiin viime vuonna esimerkiksi Sunilan sellutehtaalla ja Varkauden tehtailla. Elokuun lopulla kertoessamme kyseisten tehtaiden mahdollisista

Stora Enson toimitusjohtaja Jouko Karvinen (oik.) keskusteli Saksan Greenpeacen metsäkampanjoiden päällikkö Oliver Salgen kanssa Metsä-Lapista Peurakairassa lokakuussa 2009.



sulkemisista kehitimme jo täyttää päätä tukitoimia näille paikkakunnille. Ajatus oli, ettei tukitoimenpiteiden viivyttämiseksi ole mitään syytä. Mitä nopeammin toimitaan, sen parempi.

hyvät mahdollisuudet parantaa omien ihmistemme ja paikallisten liikekumppaneidemme olosuhteita. Minulle on todella tärkeää, että edistymme tässä asiassa.

Meidän on syytä ajatella ja toimia ennakoivasti muissakin asioissa. Yksi esimerkki on pitkittynyt kiista Metsä-Lapin vanhoista metsistä. Asiaan saatiin ratkaisu osittain meidän välitystointamamme ansiosta marraskuussa 2009, kun Greenpeace, Metsähallitus ja paikalliset sidosryhmät aloittivat avoimen keskustelun aiheesta. Olennaista tässä asiassa mielestäni oli eri osapuolten kokemuksista saatu oppi ja se, että kaikki osapuolet todellakin unohtivat vanhat kaunat ja etsivät yhdessä uutta pohjaa ratkaisulle.

Uruguayssa meidän on ensin toistettava kaikki ne hyvät ratkaisut, jotka onnistuimme luomaan Brasiliaan ja Kiinaan, ja sen jälkeen saatava aikaan vielä parempia tuloksia. Paikalliset yhteisöt ja muut sidosryhmät on otettava mukaan arvioimaan toimintamme vaikutuksia koko alueen kannalta. Haluan, että projektista tulee paras ikinä toteuttamamme. Ja sama pätee Kiinaan ja Brasiliaan – kaiken lähtökohta on toiminnan jatkuva parantaminen.



Globaali yritysvastuu tarkoittaa, että meidän on oltava päivittäin varmoja toimintamme moitteettomuudesta ja painotettava kaikessa toiminnassa avoimuutta ja reiluuutta. Se ei voi olla vain jonkin erillisen yksikön huoli. Oma roolinikin on olla koko yhtiön globaalin yritys vastuun johtaja.



Globaali vastuu tarkoittaa myös sitä, että meidän on ennen kaikkea kuunneltava ihmisiä ja eri osapuolia ennen kuin toimimme. Kiinan Guangxissa meidän on tehtävä selväksi, että emme ole tulleet opettamaan paikallisille, miten asioita pitäisi hoitaa. Ihmisiä ja heidän huoliaan on kunnioitettava, ja meidän on ymmärrettävä, että omat lähtökohtamme ovat aivan toisenlaiset.



Mutta kaikki yrityksethän ovat mielestään vastuullisia, eikö niin?

Yritys vastuuta ajatellaan yleensä toiminnan laillisuuden kautta. Meillä sen pitää olla kaiken lähtökohta. Ja jonain päivänä juuri yritys vastuun on se, joka erottaa meidät kilpailijoista.



Emme ole osanneet viestiä riittävästi, kuinka poikkeuksellista Stora Enson globaali yritys vastuun on, mikä on sääli, sillä sen eteen on tehty töitä jo pitkään. Olemme ainoa metsä- ja paperiyhtiö, jonka Dow Jones on hyväksynyt kestävästä kehityksestä mittaavaan European DJSI STOXX -indeksiinsä, ja olemme olleet mukana alusta lähtien, vuodesta 2001. Tämä on vain yksi esimerkki saamistamme tunnustuksista. Tunnustukset eivät tietenkään tee meistä täydellisiä, mutta yksi niiden etu on se, että jos lakkaamme hetkeksikään parantamasta toimintaamme, listoilta lentää välittömästi ulos. Tämä sopii oikein hyvin yhteen oman käsitykseni kanssa siitä, että jatkuva parantaminen on kaiken lähtökohta.



Viime vuoden joulukuussa minulla oli kunnia allekirjoittaa YK:n Global Compact CEO Water Mandate -aloite, joka osoittaa Stora Enson vahvaa sitoutumista vastuulliseen veden käyttöön. Vesivarojen niukkuus on maailmanlaajuinen ongelma, joka vaikuttaa yhä enemmän myös Stora Ensoon ja koko paperi- ja pakkausteollisuuteen. Asiaan tullaan kiinnittämään tulevaisuudessa aiempaa enemmän huomiota.

Kävin viime vuonna Kiinassa tapaamassa Guangxin alueen kyläasukkaita, joiden kanssa keskustelin toimintamme vaikutuksista. He kertoivat puuviljelmien parantaneen heidän elinolojaan. Kiinan todellisuus ja varsinkin maanomistusolot ovat monimutkaisia asioita, mutta uskon vakaasti, että meillä on

Askeleen edellä vahvuuksiin nojaten

Stora Enson toimitusjohtaja Jouko Karvinen ja neljän liiketoiminta-alueen johtajat Juha Vanhainen (Painopaperi), Hannu Alalauri (Hienopaperi), Mats Nordlander (Pakkaukset) ja Hannu Kasurinen (Puutuotteet) keskusteleivat vuoden 2009 päätapahtumista, konsernin strategiasta, globaalista yritys vastuusta, liiketoiminta-alueiden tuloksista ja suunnitelmista sekä vuoden 2010 näkymistä.

Jouko: Menestyäksemme nykyisessä taloudellisessa tilanteessa ja vastataksemme ympäristövaatimuksiin emme voi tyytyä vain reagoimaan markkinoilla ja toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Meidän on pysyttävä askeleen edellä ja ennakoitava tulevaisuutta. Koimme viime vuonna jälleen monia muutoksia. Miten yrityksen sisällä ja toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset vaikuttivat liiketoiminta-alueisiinne vuonna 2009?

Mats: Pakkaukset-liiketoiminta-alueelle vuosi oli erittäin kiireinen. Uuden kuitupohjaisiin pakkauksiin keskittyvän strategiamme tavoitteena on säilyttää globaali johtoasemamme ja kehittää sitä. Strategia lanseerattiin samalla kun kuluttajapakkaus-kartonki- ja teollisuuspakkausliiketoiminta-alueet yhdistettiin yhdeksi Pakkaukset-liiketoiminta-alueeksi. Uskomme uudelleenjärjestelyn tehostavan tiedon jakamista ja vahvistavan tiimejä entisestään.

Uskomme myös, että taantuma saavutti pohjansa vuoden ensimmäisellä neljänneksellä, ja tuloksemme onkin siitä lähtien parantunut. Yleisesti ottaen vuonna 2009 keskityttiin tulevaisuuden kasvustrategiaan ja nykytilanteen hallintaan.

Muita tärkeitä toimenpiteitä olivat muuan muassa innovaatio-prosessimme arviointi, myyntiprosessin uudelleenjärjestely ja liiketoimintoja koskevat päätökset, kuten esimerkiksi päätös Kotkan laminaattipaperiliiketoimintojen myynnistä. Teimme myös pitkän tähtäimen investointeja, kuten Imatran tehtaiden kartonkikone 4:n uudistaminen ja voimalaitoksen rakentaminen Ostrolean tehtaalle Puolaan. Uusi voimalaitos käyttää useita polttoaineita, parantaa Ostrolean tehtaan energiaomavaraisuutta ja tehokkuutta sekä pienentää hiilidioksidipäästöjä.

Jouko: Liiketoiminnoistamme Puutuotteet koki vuonna 2008 ehkä kaikista rajuimmat muutokset. Miten vuosi 2009 sujui, Hannu?

Hannu K: Viime vuoteen mahtui kaksi kohokohtaa. Ensinnäkin, liiketoiminta kääntyi voitolliseksi erittäin haastavissa markkinaolosuhteissa ja toiseksi saimme rakennettua uskottavan liiketoimintamallin. Tiimimme toimi pienentyneistä volyymeistä, haastavasta hintatilanteesta sekä raaka-aineen toimituksiin ja kustannuksiin liittyvistä haasteista huolimatta todella määrätietoisesti. Toimenpiteet alkoivatkin tuottaa myönteisiä tuloksia kolmannella ja neljännellä vuosineljänneksellä.

Jouko: Sanoisinkin, että onnistuitte kääntämään liiketoiminnan voitolliseksi äärimmäisen vaikeassa tilanteessa.

Kassavirran varmistaminen

Jouko: Entä Hienopaperi, vuosi osoittautui teillekin haastavaksi?

Hannu A: Pitää paikkansa. Ensisijainen tavoitteemme haastavassa tilanteessa oli varmistaa liiketoiminnan jatkuvuus. Onneksi ennakoimme tilanteen hyvissä ajoin ennen vuoden alkua ja keskityimme kassavirran varmistamiseen muiden liiketoiminta-alueiden tapaan. Se merkitsi tuotantoseisokkeja, mikä vaikutti useisiin tehtaisimme rajusti, mutta turvasi samalla hintatason ja kassavirran.

Näiden ajoissa aloitettujen toimenpiteiden ansiosta pystyimme kertomaan elokuussa 2009 tuotantorakenteen uudistussuunnitelmasta koskien Imatran paperikone 8:n sulkemista maaliskuussa 2010. Kerroimme samalla myös suunnitelmasta sulkea Varkauden tehdas vuoden 2010 loppuun mennessä, ellei

Viime vuosi oli täynnä muutoksia kaikilla liiketoiminta-alueilla. Viime vuodesta ja tulevisista toimenpiteistä keskustelemassa (vasemmalta oikealle) Hannu Alalauri, Mats Nordlander ja Juha Vanhainen.





päällystämättömän hienopaperin kysyntä selvästi parane. Varkautta koskevasta alustavasta suunnitelmasta tiedottaminen ennakkoon on ollut luonnollisesti raskas ja vaikea paikka tehtaan työntekijöille. Uskon kuitenkin vahvasti, että tekemämme työ vaihtoehtojen löytämiseksi mahdollisia tuotannon lopettamisia silmällä pitäen hyödyttää sekä Varkauden yksikköä että koko yhtiötä.

Jouko: Hienopaperilla oli myös kustannuspaineita etenkin kuidun ja energian suhteen.

Hannu A: Totta, kustannusten nousu on aiheuttanut meille ongelmia parin viime vuoden ajan. Uskomme kuitenkin, että tuotannon uudelleenjärjestelyt auttavat meitä parantamaan tulostamme, etenkin kun markkinatilanne kääntyy parempaan. Markkinat eivät todennäköisesti palaa ennalleen, mutta uuden kustannusrakenteemme ansiosta meillä on hyvät mahdollisuudet palvella asiakkaitamme jatkossa kilpailukykyisesti.

Jouko: Olemmeko mielestänne tehneet riittävästi ja tarpeeksi ripeästi?

Hannu A: Teimme Hienopaperissa, mitä oli pakko tehdä. Tehdyillä toimenpiteillä on ollut välitön ja mitattavissa oleva vaikutus toimistopapereiden tuotantokustannuksiin. Tämä ei kuitenkaan riitä, vaan meidän on jatkettava liiketoimintamme kannattavuuden ja tulevaisuuden kehittämistä pitkällä aikavälillä. Parannuksia on tehtävä niin tehtaan porttien sisä- kuin ulkopuolellakin. Esimerkiksi yksi tärkeimmistä tulevaisuuden kysymyksistä on lyhyen ensikuidun saatavuus ja hinta. Tämä koskee koko toimialaa Pohjoismaissa.

Jouko: Toimistopaperimarkkinat ovat ehkä markkinoiden haja-

naisin segmentti, ja kilpailu on kovaa. Olet Hannu hoitanut tehtävääsi vasta huhtikuusta lähtien, mutta näyttää siltä, että toteuttamiesi toimenpiteiden ansiosta tulevaisuus on hallinnassa.

Vuonna 2009 ajoitus oli kaikki kaikessa. Aloitimme vuoden etuajassa, lokakuussa 2008. Toivotin jo silloin kaikille hyvää uutta vuotta, ja sovimme yhdessä, että kaiken keskipisteessä on kassavirta. Se toimi – ja nopeasti. Kassavirta vahvistui jo vuoden 2008 viimeisellä neljänneksellä. Jos olisimme odottaneet vuoden 2009 alkuun, toimenpiteiden vaikutus olisi lykkääntynyt ainakin kassavirran osalta vähintään vuosineljänneksen verran.

Muutosten ennakointi

Juha: Toimenpiteiden vaikutukset näkyvät toimialallamme perinteisesti pitkällä viiveellä. Erityisesti rakenteellisten muutosten vaikutusten näkyminen tuloksessa kestää pitkään. Siksi onkin tärkeä ennakoida toimintaympäristön muutoksia ja ryhtyä toimenpiteisiin ripeästi. Näin teimme vuonna 2009, mikä osoitautui meille kaikille oikeaksi ratkaisuksi.

Painopaperi-liiketoiminta-alueella hyödyimme viime vuonna toimenpiteistä, jotka toteutettiin lokakuussa 2007. Nyt tehtävien päätösten vaikutukset näkyvät vuonna 2011. Kaikki vaihtoehdot on siis pidettävä koko ajan avoinna, jotta meillä on aina jokin toteutuskelpoinen suunnitelma muutosten varalle.

Jouko: Olen täysin samaa mieltä. Mitä pidempään kestää, ennen kuin toimenpiteet vaikuttavat, sitä tärkeämpää on ennakoida ja toimia määrätietoisesti. Näinhän Juha sinunkin joukkueesi toimi vuonna 2009?

Juha: Totta. Vuodesta tuli onneksi lopulta poikkeuksellisen

Stora Enson Pakkaukset-liiketoiminta-alue valmistaa paperi-, kartonki- ja pakkausratkaisuja kuluttaja- ja teollisuuspakkauksia varten.

Stora Enson Hienopaperi-liiketoiminta-alue valmistaa graafisia ja toimistopapereita painotaloille, kustantamoille, kirjekuorien valmistajille, toimistotarvikevalmistajille sekä paperi- ja toimistotarvike-tukkureille.



Stora Enson Puutuotteet-liiketoiminta-alue valmistaa puupereisiä tuotteita ja innovaatioita rakennus- ja sisustusalojen tarpeisiin, sekä kiinteitä biopolttoaineita energiasektorin varten.

Stora Enson Painopaperi-liiketoiminta-alue sisältää sanomalehti- ja kirjapaperin sekä aikakauslehtipaperin liiketoimintayksiköt. Yksiköiden tuottamat laajat paperivalikoimat palvelevat sekä kustantajia, mainostajia että painotaloja.

hyvä, vaikka aluksi siltä ei vaikuttanut. Kysyntä Euroopassa romahti lähes yhdessä yössä, mikä oli täysin ennen näkemättömyyttä. Jouduimme muutamassa viikossa ajamaan alas tuotantoa sanomalehtipaperissa 500 000 tonnia ja aikakauslehtipaperissa 700 000 tonnia. Siinä oli sulattamista niin lyhyessä ajassa.

Jouko: Mielestäni pystyitte sopeuttamaan tuotannon uuteen tilanteeseen poikkeuksellisen hyvin. Hyödynsitte pienten kustannusten tuotantolaitoksia ja rajoititte tuotantoa korkeiden kustannusten laitoksissa tarjoten samalla asiakkaille alan parasta palvelua.

Juha: Olen samaa mieltä. Asiakaspalvelun tärkeys korostui erityisesti vuonna 2009. Sen puuttuminen olisi vahingoittanut liiketoimintaamme pysyvästi. Iso kysymys viime vuosina on ollut kapasiteetin pysyvä vähentäminen. Ongelmia tuottivat myös Euroopan ulkopuoliset markkinat, jotka olivat viime vuonna erittäin epävakaita. Dawangin tehtaalla Shandongissa Kiinassa oli ongelmia ensimmäisellä neljänneksellä tehtaalla lisätessä uuden paikallisen tuotteen tuotantoa. Kesäkuusta lähtien tehtaalla Brasiliassa oli puolestaan vastassaan erilaisia valuuttakurssien ja Pohjois-Amerikan tuonnin aiheuttamia paineita.

Jouko: Painopaperi-liiketoiminta-alueelle merkittävä asia lienee hintaneuvottelujen onnistuminen. Onnistuimme siinä viime vuonna jopa sijoittajien odotuksia paremmin.

Juha: Aivan, tarvitsimme kaiken neuvotteluosaamisemme myös loppuvuodesta, sillä odotukset hintojen laskusta vuonna 2010 ovat korkeat.

Jouko: Juha, millaisen lähtökohdan parin viime vuoden työ antaa vuodelle 2010, josta tulee myös hyvin haasteellinen?

Juha: Olemme keskittyneet sekä kiinteiden että muuttuvien kustannusten pienentämiseen, ja tuloksia on jo nähtävissä. Paras esimerkki tästä on huhtikuussa voimaan astunut organisaatiomuutos, jossa sanomalehti- ja kirjapaperi- sekä aikakauslehtipaperiliiketoimintayksiköt yhdistettiin Painopaperi-liiketoiminta-alueeksi. Taustalla on liiketoimintojen samankaltaisuus eri asiakkaista huolimatta. Yhdistäminen tuo kilpailukykyä parantavia mittakaavaetuja ja pienentää huomattavasti kustannuksia. Emme odota kuluvalta vuodelta helppoa, mutta meillä on joka tapauksessa hyvät valmiudet selviytyä siitä.

Dynaamiset, asiakaslähtöiset liiketoiminta-alueet

Jouko: Neljään liiketoiminta-alueeseen – Pakkaukset, Painopaperi, Hienopaperi ja Puutuotteet – keskittymisen tavoitteena on tehdä liiketoiminta-alueista entistä itsenäisempiä toimijoita. Jokainen alue palvelee omia asiakkaitaan ja kantaa myös vastuun tuloksesta ja taseesta. Keskinäisistä riippuvuuksista ei päästä koskaan täysin eroon, mutta pyrimme vähentämään niitä. Tavoitteena on luoda dynaamiset, asiakaslähtöiset liiketoiminta-alueet, jotka voivat toimia nopeasti ja päättäväisesti sekä hyödyntää yhtiön mittakaavaetua silloin, kun se lisää kilpailukykyämme. Tukitoiminnot, kuten puunhankinta, energia, osto ja logistiikka, muuttuvat liiketoiminta-alueita ja sitä kautta myös asiakkaitamme tukeviksi palveluorganisaatioiksi. Liiketoiminta-alueet ovat ohjanneet näitä tukitoimintoja vuoden 2009 alussa toteutetuista muutoksista lähtien.

Juha: Hyödyimme mielestäni näistä muutoksista jo vuonna 2009, mutta uskon, että hyvä kehityssuunta jatkuu ja uuden organisaation täydet hyödyt ovat vasta edessä päin.

Jouko: Hyvä kuulla, sillä se merkitsee, että näemme vuonna 2010 yhä enemmän tuloksia. En usko, että läheskään kaikkea on vielä tehty eikä varmasti koskaan saadakaan tehdyksi. Haluan kuitenkin välttää liian monia uusia, etenkin konserninlaajuisia, ohjelmia. Näkisin liiketoiminta-alueiden ottavan jatkossa enemmän vastuuta ja jatkavan positiivista kehitystä organisaatiomuutoksen mukaisesti. Emme tarvitse uusia ohjelmia ja suunnitelmia, vaan meidän on parannettava nykyisiä ja ennen kaikkea nopeutettava niiden toteuttamista.

Vauhtia muutokseen

Juha: Olen samaa mieltä, että meillä on sisäisesti vielä paljon tehtävää. Emme ole todellakaan tehneet vielä kaikkea minkä voimme. Kuten totesit, haasteena on saada ohjelmat täytäntöön siten, että muutos toteutuu aikataulun mukaisesti tai mieluummin vielä nopeammin.

Jouko: Juuri niin – ei vain muututa vaan nopeutetaan muutosta. Positiivista on, että alamme saada tunnustusta toimenpiteistämme. Kassavirta on pysynyt vakaana ja tulos parantunut viitenä vuosineljänneksenä peräkkäin vähintään arvioiden mukaisesti. Ihmiset alkavat uskoa, että me todellakin selviämme tästä. Silti herään joka aamu peläten, että olemme ryhtyneet toimiin liian myöhään ja liian hitaasti.

Mats: Tuo tunne meidän kaikkien on muistettava. Ilman tuota pelkoa emme ikinä olisi selvinneet kolmen viime vuoden vuoristoradasta. Meidän oli toteutettava vuonna 2009 vaikeita toimenpiteitä tehokkuuden parantamiseksi ja toimitusketjun kustannusten hallitsemiseksi. Nämä haasteet ovat koskeneet useimpia liiketoiminta-alueitamme.

Kaiken lisäksi on otettava huomioon Venäjän puutullien valtava vaikutus suurimpien yksiköidemme kuituhoitoon vuoden 2007 puolivälistä lähtien. Valmistauduimme siihen järjestelemällä Suomen puunhankinnan onnistuneesti uudelleen sekä muuttamalla kartongin valmistukseen käytettävän sellun reseptiä siten, ettemme ole enää riippuvaisia Venäjän raakapuusta. Eli jos puutulleista päätetään joidenkin puulajien osalta luopua, toimintomme pystyvät muuttumaan sen mukaisesti.

Jouduimme vuonna 2009 ottamaan samanaikaisesti huomioon monia tekijöitä. Kyse ei ollut vain kustannuksista, vaan myös kysynnästä, Venäjän puutulleista, mittavista uudelleenjärjestelyistä ja niin edelleen. Haasteita riittää myös tänä vuonna, mutta tehtyjen toimenpiteiden ansiosta olemme mielestäni paremmin valmistautuneita.

Aktiivista kehittämistä

Jouko: Mielestäni vuosi 2009 opetti meille kaksi tärkeää asiaa. Ensinnäkin, sidosryhmämme ymmärtävät nyt, että vaikeilla päätöksillämme oli vahvat perusteet. Yhä useammat käsittävät, että toimimme yhtiön ja työntekijöidemme enemmistön parhaaksi. Nyt kun toimenpiteiden kohteeksi joutuneille työntekijöille tarjotut tukitoimet alkavat kantaa hedelmää toivon, että ihmiset vihdoinkin ymmärtävät meidän toimivan vastuullisesti. Tämä on todella tärkeää, sillä suuri osa kustannuspaineistamme johtuu ulkopuolisista tekijöistä.

Toiseksi, Stora Enso ei tule koskaan toteamaan, että ”me olemme parhaita” tai että ”olemme nyt niin hyviä, että muut hoitakoot

loput”. Jatkamme kehityskohteiden etsimistä ja toimimme itse, emmekä esimerkiksi odota muiden tekevän jotain tai olosuhteiden paranevan. Toivon, että tästä tulee johtajatuksemme kaikilla yhtiön tasoilla, eräänlainen yhtiön DNA.

Hannu K: Haluan vielä huomauttaa, että liiketoimintamme perustuu jatkossa enemmänkin valintoihin ja keskittymiseen eikä pelkkään vauhdin lisäämiseen. Olemme samaa mieltä siitä, että useimmat liiketoiminta-alueistamme eivät ole globaaleja, niin hienolta kuin se kuulostaisikin. Emme myöskään sokeasti luota ”suuri on kaunista” -ajatteluun mittakaavaetujen suhteen.

Entistä itsenäisemmät liiketoiminta-alueet

Jouko: Muutimme hallinnointimalliamme liiketoiminta-alueiden tulostavuuksiin korostavaksi. Se tuo mukanaan enemmän vapautta mutta myös vastuuta. Mitä mieltä Hannu olet Hienopaperi-liiketoiminta-alueen entistä suuremmasta itsenäisyydestä?

Hannu A: Kaikki perustuu asiakkaidemme tarpeisiin. Meidän on oltava innovatiivisia, löydettävä uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja tehokkaampia tapoja työskennellä ja mikä tärkeintä, tunnistettava ne itse. Meidän on myös käytettävä vähemmän aikaa sisäisiin liiketoiminta-alue- tai konsernikohtaisiin asioihin ja keskityttävä enemmän asiakkaisiimme. Liiketoiminta-alueiden kustannusrakenteet poikkeavat toisistaan huomattavasti, myös asiakaspohjissa on suuria eroja. Hienopaperi-liiketoiminta-alueella voimme esimerkiksi parantaa toimitusketjuamme ilman, että sillä on suurta vaikutusta muihin liiketoiminta-alueisiin. Keskeinen rooli on avainasiakaspääliköillämme. Kaikki liiketoiminta-alueet kattavan toiminnan vähentyminen antaa ennen kaikkea mahdollisuuden toimia ripeästi nykyisessä nopeasti muuttuvassa ympäristössä.

Jouko: Hyvä kuulla. Ihanteellisessa tilanteessa kaikki konsernitason toimenpiteet perustuvat liiketoiminta-alueiden omiin näkemyksiin keinoista, joilla voimme kilpailla asiakkaista, sen sijaan, että niitä pohdittaisiin konsernitason tasolla.

Hannu A: Juuri näin – vaikka se vaatiikin uuden oppimista niin liiketoiminta-alueilta kuin konserniltakin. Olemme selvinneet melko vaikeistakin ajoista tiiminä, mikä auttaa muutoksen toteuttamisessa.

Juha: Nyt on aika nopeuttaa muutosta, sillä olemme hädintuskin päässeet alkuun. Aloitimme hiljattain esimerkiksi IT-palveluverkoston kehittämisen, ja monilla muilla alueilla työ ei ole edes alkanut. Viimeaikaisten kokemusten ansiosta tiedämme kuitenkin, että pystymme muuttumaan, ja nopeastikin. Esimerkiksi Suomen kunnossapidossa pystyimme pienentämään resurssijamme neljänneksellä, mikä vastaavasti pienensi kustannuksia huomattavasti. Vastaavia innovatiivisia ratkaisuja on löydettävä muillakin alueilla.

Selkeä tulostavuuksien vastuu

Jouko: Onko teillä mielestänne liiketoiminta-alueiden johtajina selvä vastuu? Tunnetteko olevanne vastuussa tuloksesta, hyvinä ja huonoina aikoina?

Hannu K: Mielestäni kyllä. Tosin meidän on kehitettävä todellisten kustannusten mittaustarkkuutta, mikä ei ole helppoa tilanteessa, jossa jaamme yhä kustannuksia joidenkin konsernitason tukitoimintojen kanssa, olkoonkin hyvästä syystä. Olemme viime vuosina oppineet paljon toimintojen todellisten



Hannu Alalauri, Mats Nordlander, Hannu Kasurinen ja Juha Vanhainen (vasemmalta oikealle) ovat tyytyväisiä uuteen hallinnointimalliin, joka antaa liiketoiminta-alueille entistä enemmän vapauksia ja vastuuta.

kustannusten laskemisesta ja marginaalikustannusten tarkastelusta keskimääräisten kustannusten sijaan. Oloimme saattaneet tehdä tiettyjä päätöksiä jo aikaisemmin, jos oloimme pystyneet kohdentamaan kustannukset oikein.

Jouko: Totta, mutta parempi myöhään kuin ei milloinkaan. Meillä on nyt neljä liiketoiminta-aluetta, jotka joko menestyvät tai epäonnistuvat omillaan, ilman konsernin turvaverkkoa. Hyödynnämme mahdollisia kustannussynergioita ja mittakaavaetuja konsernitason jatkossakin – mutta vain silloin, kun se selvästi pienentää kustannuksia ja tehostaa toimintaa.

Hannu A: Hyvä esimerkki on puunhankinta.

Mats: Se on todella hyvä esimerkki. Jos neljä työntekijäämme kilpailee samoista puista, se ei paranna kenenkään tilannetta. Ainakin Pohjoismaissa hyödynnämme sekametsiä, joissa kasvaa eri tavoin hyödynnettäviä eri puulajeja. Voimme siis valita samasta metsästä eri puulajeja eri toimintoihimme, mikä tehostaa toimintaamme.

Jouko: Miten asiat mielestäsi sujuvat?

Juha: Hyvin, mutta ei täydellisesti. Opimme joka päivä lisää, ja alkuun pääseminen otti aikansa, mutta koko ajan näyttää paremmalta.

Jouko: Totesin aikaisemmin, että en halua uusia merkittäviä konsernitason ohjelmia. Meidän on saatettava loppuun aloittamamme ohjelmat ja mahdollistettava uusien aloitteiden kehittäminen liiketoiminta-alueilla. Muutoshalun täytyy lähteä työntekijöistämme – teidän työntekijöistänne. Osuit Juha naulan kantaan, loimme vuosi sitten pohjan nykyiselle kannattavuudelle, ja sama suunta on pidettävällä.

Juha: Henkilöstömme on luonnollisesti väsynyt ainaisiin kustannusleikkauksiin. Meidän onkin saatava heidät ymmärtämään, että kyse ei ole pelkästään kustannusten pienentämisestä, vaikka sekin on väistämättä edessä lähivuosina.

Hannu A: Liiketoiminta on vietävä lähemmäksi työntekijöitämme. Tarvitsemme enemmän vastuullista yrittäjähenkkeä ja vähemmän konsernitason ohjelmia. Yrittäjyydellä tarkoitan, että jos kuka tahansa meistä löytää timantin, hänen on tunnettava velvollisuudekseen poimia se ja tuoda kotiin.

Jouko: Siinä on hyvä syy selkeyttää konsernin ja liiketoiminta-alueiden rooleja. Toivon todella, että kaikki Stora Ensossa ymmärtävät, ettei heidän pidä odottaa konsernin laativan suunnitelmia ja toimenpiteitä – tai löytävän timantteja, Hannua lainatakseni.

Entistä parempaa asiakaspalvelua

Jouko: Entäpä sitten asiakkaamme – miten vahvistamme suhdettamme heihin näin meille ja monille asiakkaillemme vaikeina aikoina?

Juha: Kehitämme Painopaperi-liiketoiminta-alueen asiakaspalvelua keskittymällä asiakaspalvelukeskusten tukitoimintoihin. Taustalla ovat sekä omat tarpeemme että asiakkaiden tarpeet. Myös asiakkaat keskittävät hankintojaan, joten yhdenmukaistamme toimintaamme myös siltä osin. Samalla uudistamme organisaatiotamme ja varmistamme siten, että asiakaspalvelukeskuksellamme on jatkossa riittävät resurssit tarjota koko tuotevalikoiman kattavaa palvelua.

Annamme myös paikallisia asiakkaita tapaavalle myyntiväellem-

me enemmän valtuuksia. Aikaisemmin hyödynsimme paikallisia konsernitason yksiköitä, jotka hoitivat kunkin maan liiketoimintaa ja asiakaspalvelua. Tulevaisuudessa meillä on joka maassa omaa myyntiväkeä ja paperitöihin, laskutukseen sekä muihin tukitoimintoihin erikoistuneet organisaatiot. Asiakkailla tulee olemaan vähemmän yhteyshenkilöitä, mutta palvelut ovat helpommin saatavilla. Palvelumme tehostuu ja kustannukset pienenevät.

Mats: Pakkauksissa meillä on eri liiketoimintoja, joilla on kuitenkin yhteinen suunta. Ensimmäinen lukuisista toimenpiteistämme on parantaa markkinoille menemisen prosessia. Uskomme asiakkaidemme arvostavan näitä muutoksia, kunhan he saavat kokemuksia entistäkin osaavammasta ja keskittyneemmästä organisaatiostamme. Tavoitteenamme on yksinkertaisesti olla asiakkaiden ykkösvaihtoehto.

Jouko: Se on hyvä kuulla. Vanhan sanonnan mukaan tärkeää ei ole, miten haluat myydä, vaan miten asiakas haluaa ostaa. Vaikuttaa siltä, että olette kaikki tietoisia tästä.

Hannu K: Puutuotteissa muutos ei ole niin valtava, koska meillä on aina ollut oma myyntiorganisaatiomme. Haluan korostaa asiakkaiden ja heidän liiketoimintansa tuntemisen tärkeyttä etenkin kriisiaikoina. Otetaan esimerkiksi asiakasluotot. Asiakkaillamme on myös kovat ajat, joten myyntiväkemme ja asiakkaiden välisen suhteen toimivuus korostuu. Esimerkiksi Pohjois-Afrikan liiketoimintomme sujuu hyvin, vaikka sopimuksia asiakkaiden kanssa on vain muutamia. Myyntiväelle on annettava tunnustusta myös siitä, että aina kun he lupasivat saavansa rahamme ajallaan, ne myös saatiin. Se on pitkälti hyvien asiakassuhteiden ansiota.

Kilpailijoista erottautuminen

Jouko: Luovuimme sanomalehtipapereissa joistakin asiakkaisista vuoden 2009 alussa liian alhaisten hintojen ja volyymien vuoksi. Kun tarkastellaan osavuosisiraportteja, näyttäisi siltä, että onnistuimme vahvistamaan hinnoittelun laatua joitakin kilpailijoita paremmin. Kysymys kuuluukin, mitä muuta voimme tehdä kuin kilpailla hinnalla.

Juha: Nykytilanteessa emme voi juurikaan nostaa hintoja kilpailijoihin nähden, mutta voimme kuitenkin valita asiakkaamme. Voimme tarkastella asiakaskuntaamme ja tutkia, missä luonnolliset kotimarkkinamme ovat tai mihin logistiikkakeskus on viisainta sijoittaa tehtaisiin nähden.

Vertaamme suoritusasoamme asiakkaiden keskeisiin ostokriteereihin Voice-menetelmän (Value of Identifying Customer Expectations) avulla ja teemme vaadittavia parannuksia. Ei riitä, että on hyvä, vaan on oltava selvästi parempi esimerkiksi asiakaspalvelun laadussa ja toimitusvarmuudessa, jotta paremmuudesta on aidosti hyötyä.

Jouko: Hinta oli vain yksi tekijä asiakkaiden viiden tärkeimmän ostokriteerin joukossa. Olen kuitenkin samaa mieltä, ettemme ole vielä erottautuneet riittävästi kilpailijoistamme. Meidän on erilaistettava tarjontaamme voimakkaammin muun muassa paremman palvelun ja innovatiivisten tuotteiden avulla. Jälleen yksi kehityskohde!

Juha: Olen pitkälti samaa mieltä, mutta hinta on aina tärkeä tekijä, ja siksi kustannusten jatkuvan pienentämisen on myös oltava osa yhtiömme DNA:ta. En kuitenkaan tarkoita, ettei pitäisi etsiä muita keinoja saada asiakkaita.

Hannu A: Hienopaperissa palvelu on tärkeässä asemassa. Hienopaperia ja päällystettyä hienopaperia ostavat pienet ja keskisuuret asiakkaat arvostavat palvelua ja etenkin joustavuutta. Hyvä esimerkki tästä on Ison-Britannian arkittamo. Sen ansiosta voimme toimittaa joustavasti eri arkkikokoja ja lyhentää toimitusaikoja. Ja mikä parasta, se erottaa meidät kilpailijoistamme.

Erinomaiset asiakassuhteet olivat todella merkittävässä asemassa viime vuonna. Kun markkinat ja volyymit romahtivat, kaikilla oli samat ongelmat. Käteistä ei ollut tarpeeksi, joten oli pienennettävä käyttöpääomaa ja varastoja, turvaututtava tuotantoseisokkeihin ja sopeuduttava lyhyisiin toimitusaikoihin. Myönteistä oli että asiakassuhteemme tiivistyivät entisestään. Joten kun toiminta jälleen normalisoituu, arvoketjumme on entistäkin tehokkaampi päästyämme eroon joistakin liiketoiminnan pullonkauloista.

Kohti parempaa kannattavuutta

Jouko: Siirretään seuraavaksi katseet tulevaisuuteen ja siihen, miten jatkamme kannattavuuden parantamista samalla kun hyödynnämme uusia strategisia vaihtoehtoja. Mitä voitte kertoa vuoden 2010 suunnitelmistanne?

Hannu A: Hienopaperissa jatkamme tuotantorakenteen uudistamista raskaimman vaiheen ollessa jo pitkälti takana, paitsi Varkauden kohdalla. Työtä riittää vielä.

Uskomme tuotantorakenteen uudistamisen pienentävän kustannuksiamme huomattavasti. Olemme oppineet selviytymään vaikeassa toimintaympäristössä ja kerryttämään vakaan kasvavirran. Vuoden 2010 tavoitteemme eivät varmastikaan ole helpompia kuin vuonna 2009. Tuotantorakenteen uudistaminen merkitsee kuitenkin lisääntyneitä joustavuutta. Vuoden 2010 ennustaminen on mahdotonta, mutta tuotannon joustavuus on ehdoton valttimme ja tukijalkamme.

Juha: Painopaperin haasteet vuonna 2010 ovat rakenteellisia. Euroopassa on kahden miljoonan tonnin edestä käyttämätöntä kapasiteettia sekä sanomalehtipaperissa että päällystetyssä aikakauslehtipaperissa.

Useita kasvualoitteita

Mats: Tavoitteeni Pakkaukset-liiketoiminta-alueella on, että pystymme toteuttamaan osan kasvua koskevista aloitteistamme. Olemme laatineet kasvustrategian ja useita aloitteita siihen liittyen. Tulevaisuuden tuloksemme syntyy Länsi-Euroopan ulkopuolisilla kasvavilla markkinoilla, ja meidän on vahvistettava läsnäoloamme niillä. Kartonkiliiketoimintamme kasvaa Euroopan ulkopuolella; aaltopahvipakkausliiketoiminta Itä-Euroopassa. Länsi-Euroopan liiketoiminta kasvaa myös, mutta hitaasti. Toinen alue, johon keskitymme, on tuoteinnovointi. Sen avulla voimme erottautua kilpailijoista. Asiakkaat näkevät tarvetta innovaatiolle ja myös odottavat niitä. Teemme innovoinnissa yhteistyötä tuotemerkkien omistajien ja käyttäjien kanssa.

Jouko: Näemmekö markkinoilla siis uusia pakkausratkaisuja vuonna 2010?

Mats: Kyllä, olemme juuri lanseeranneet uuden DeLight Solution -pakkausratkaisun ja kehittäneet myös uuden menetelmän käytettyjen nestekartonkipakkausten kierrättämiseen. Siihen liittyen Barcelonan tehtaallemme asennettiin uudet laitteet kierrätyskapasiteetin lisäämiseksi. Raaka-aineen käytön vähentäminen pienempien neliöpainojen kautta säilyy olennaisena

DeLight Solution on asiakkaan toivomusten mukaan suunniteltava pakkaus, joka kestää kuumentamisen uunissa ja mikrossa sekä pakastamisen. Kevyt, kierrätettävä ja käyttäjäystävällinen DeLight Solution tarjoaa kestävän kehityksen mukaisen vaihtoehdon tavanomaisille pakkausmateriaaleille, kuten alumiinille ja CPET-muoville.

Re-board on keräyspaperista valmistettu, kuitupohjainen laminoitu kartonki, joka voidaan kierittää. Materiaali on kevyt ja vahva, ja sillä on hyvät painatusominaisuudet. Se sopii hyvin myymälöiden hyllyköihin ja kyltteihin, ja ratkaisusta on tulossa yhä suosituimpi lukuisten johtavien jälleenmyyjien keskuudessa.

osana tuotekehitystä. Olemme myös luottavia uuden laminoitun kartonkimateriaalimme, Re-boardin suhteen.

Jouko: Vuonna 2009 jatkoimme tiettyjä innovaatioprojekteja, joilla uskomme olevan paljon potentiaalia tulevaisuudessa.

Mats: Totta. Keskityimme viime vuonna pakkauksissa vahvemmin innovaatiostrategiaamme. Nyt innovaatio-ohjelma ohjaa globaalia organisaatiotamme ja strategiaamme. Keskityimme muutamaani potentiaaliin stage gate -mallin mukaisesti valittuihin alueisiin. Avainasioita ovat olleet keskittyminen ja nopeus. DeLight Solutionin kaltaisen tuotteen kaupallistaminen kestää 3–5 vuotta. Muilla alueilla, kuten pakkausmateriaaliuudistuksissa, markkinoille vieminen vie lyhyemmän aikaa. Teimme esimerkiksi vuonna 2009 merkittävän investoinnin Imatran tehtaiden kartonkikone 4:ään ja kehitimme siihen liittyen ohuemman ja kevyemmän kartongin, joka on valmis tuotantoon vuonna 2010. Kyseessä on tietenkin vain kehitysaskel, mutta merkittävä sellainen.

Puupohjaisia ratkaisuja kaupunkirakentamiseen

Hannu K: Visiomme mukaan maailma tarvitsee uuden asenteen materiaaleihin, ja meillä puutuotteissa se toimii yhtenä tulevaisuutemme tukijalkana. Rakennusteollisuus on yksi maailman suurimmista luonnonvarojen kuluttajista. Teräksen ja betonin valmistus ja käyttö kuluttavat valtavasti uusiutumattomia luonnonvaroja ja synnyttävät merkittäviä hiilidioksidipäästöjä. Puu on erinomainen rakennusmateriaalivaihtoehto, ja se tarjoaa meille loistavan tilaisuuden kohentaa rakennusteollisuuden tilannetta.

Luotamme eurooppalaiseen havupuuhun tulevaisuuden raaka-ainelähteenä. Emme suunnittele puutuotteiden valmistamista Euroopan ulkopuolella huolimatta siellä jo vuosia jatkuneesta myynnistä.

Meillä on erittäin kilpailukykyiset puutuotteiden tuotantoresurssit sekä Pohjois- että Keski-Euroopassa. Tuotantolaitoksia on kuitenkin vielä reilusti yli 20, emmekä pysty kehittämään niitä kaikkia, joten edessä on vaikeita päätöksiä. Haluamme investoida vain tarkasti valittuihin jatkojalostustoimintoihin.

Toinen tärkeä kasvualue meille on hakkuutähteistä tuotettava uusiutuva energia. Olemme jo nyt yksi suurimpia kiinteiden biopolttoaineiden, sekä pellettien että biomassan, tuottajia. Näemme tämän liiketoiminnan kehittämisessä paljon potentiaalia.

Kehittääksemme edistyksellisiä ratkaisuja sekä rakennus- että sisustuskäyttöön pyrimme entisestään kehittämään yhteistyötä arkkitehtien, insinöörien ja suunnittelijoiden kanssa. Meidän on kehitettävä tätä osaamista myös sisäisesti kumppanuuksien tukemiseksi. Suuri mahdollisuus on myös puuhun pohjautuvassa kaupunkirakentamisessa, jopa useampikerroksisissa taloissa. Puuta voidaan kehittää entistä kestävämmäksi ja paloturvallisemmaksi modifioimalla sitä eri tavoin. Nämä ovat T&K-työmme painopistealueita.

Jouko: Vastaavtko toimenpiteenne rakennusmateriaalin käyttöä koskevia trendejä?

Hannu K: Mielestämme vastaavat. Rakennusyhtiöistä on yhä enemmän tulossa projektinjohtajia. He keräävät yhteen eri toimittajien valmiita ratkaisuja materiaalista riippumatta. Puun täytyy materiaalina vastata näihin vaatimuksiin. Meillä on Keski-Euroopassa jo valmiita CLT-elementteihin perustuvia konsepteja, ja liimapuupylväämme ja -palkkimme ovat olennainen osa modernia japanilaista pilari- ja palkkirakentamista.

Investointi biopolttoainekattilaan

Jouko: Entä Painopaperissa?

Juha: Eurooppaa kiusaa ylikapasiteetti ja haasteena onkin tarve rakenteelliseen muutokseen. Määrittelimme vuoden 2010 aikana ydinliiketoimintamme ja päätämme, mitä yksiköitä kehitämme.

Energiantuotannossa investoimme uraauurtavaan, jätettä ja biopolttoainetta käyttävään kattilaan Langerbruggen tehtaalla Belgiassa. Se on määrä ottaa käyttöön vuoden 2010 alkupuolella. Langerbruggen esimerkki osoittaa, että kun on riittävästi mielikuvitusta, jopa kypsällä sektorilla voidaan kehittää innovatiivisia tuotteita. Tehtaasta tulee erinomainen esimerkki kestävä kehityksen mukaisesta prosessista, sillä se käyttää paperinvalmistukseen vain keräyspaperia. Lisäksi alueelta hankitusta jätteestä tuotettu bioenergia kattaa 100 prosenttia tehtaan höyryn ja lämmön tarpeesta ja 50–70 prosenttia sähkön tarpeesta. Nämä seikat parantavat huomattavasti Langerbruggen kustannustehokkuutta, ja ympäristöjalanjälki jää tehtaan kokoon nähden pieneksi.

Jouko: Asian ydin on se, että jos kustannus-, tuotanto- ja resurssirakenne on oikea, myös kypsillä markkinoilla on mahdollista toimia kannattavasti.

Juha: Todellisenä testinä meille toimivat uudet kasvavat markkinat, kuten Aasian ja Tyynenmeren alue, jolla olemme tuottaneet ja myyneet ainutlaatuisia päällystämättömiä aikakauslehtipapereita eri loppukäyttöihin kahden vuoden ajan. Nyt on aika arvioida uuden yksikön tuloksia ja kokemuksia ja päättää, mitä alamme kehittää seuraavaksi. Tilanne on vastaava Brasiliassa, jossa Arapotin tehtaan ansiosta voimme nyt päättää, miten jatkamme Latinalaisessa Amerikassa.

Tulevaisuuden turvaaminen

Jouko: Irtisanomiset vaikuttivat yhtiöömme laajalti vuonna 2009, osin todella raskaasti. Teimme, mitä oli pakko tehdä yhtiön tulevaisuuden turvaamiseksi; myös vaikeita päätöksiä pelastaaksemme yhtiön ja suurimman osan työpaikoista. Emmekä ole vielääkään kuivilla. Olemme kuitenkin löytäneet uutta työtä monille irtisanotuista.

Hannu A: Olemme kertoneet erittäin raskaasta tilanteesta avoimesti. Esimerkki vastuullisesta toiminnastamme on Varkauden tehdasta koskeva alustava suunnitelma. Vaikka asia oli ja on yhtiökijöillemme yhä vaikea, aikainen ilmoitus mahdollisti eri vaihtoehtojen suunnittelun ajoissa ja avoimesti. Asia on herättänyt paljon voimakkaita tunteita, mutta toimillemme löytyy myös ymmärtämystä. Tavatessani yhtiökijöitä, joihin mahdollinen sulkeminen vaikuttaa, eräs heistä totesi: "Emme syytä teitä. Tiedämme, että tilanne on vaikea ja markkinat ovat mitä ovat. Tehkää kuitenkin viisaita päätöksiä."

Jouko: Toimimme mielestämme oikein, mutta mitä iloa siitä on, kun kyseiset ihmiset joutuvat kertomaan uutiset perheilleen?

Juha: Muutakaan keinoa ei ole. Olemme olleet avoimia vaikeasta tilanteesta ja tarpeesta laatia suunnitelmia pahimman varalle. Se on reiluin tapa toimia.

Hannu A: Rahoitimme Varkaudessa yhdessä työ- ja elinkeinoministeriön kanssa riippumattoman tahon suorittaman selvityksen korvaavien työpaikkojen luomisesta Varkauteen ja Sunilan tehtaan yhtiökijöille riippumatta siitä, jatkavatko tehtaata toimintaansa vai eivät.

Jouko: Tämä on toimialallamme uusi toimintatapa, sillä perin-



teisesti ensin julkaistaan suunnitelma, hoidetaan yt-neuvottelut ja kun todetaan, että tehtaalla ei varmasti ole toimintaedellytyksiä, yritetään löytää jokin ratkaisu. Me valitsimme toisenlaisen mallin ja ryhdyimme toimiin jo hyvissä ajoin ennen mahdollisia tehtaiden sulkemispäätöksiä.

Totesimme Varkauden tehdasta koskevassa tiedotteessa etsivämme vaihtoehtoisia ratkaisuja työntekijöillemme. Se vaatii rohkeutta, sillä jotkut saattavat syyttää meitä toimimisesta ennen aikaisesti. Mutta mitä muuta voisimme tehdä? Mitä pidempään odotetaan, sitä huonompi työntekijöiden tilanne on.

Hannu A: Tuemme uudelleentyöllistymistä ja kouluttautumista sekä yrittäjyyttä kaikin tavoin.

Vastuullinen myös kasvavilla markkinoilla

Jouko: Keskustelumme on keskittynyt pohjoiseen pallonpuoliskoon, mutta ei pidä unohtaa, että läsnäolo kasvavilla markkinoilla on ollut puuviljelmiin perustuvan sellustrategiamme tukipilari jo yli kymmenen vuotta. Tarkoitin Kiinan Guangxia, Brasilian Rio Grande do Sulia ja Bahiaa sekä uusimpana kohteena Uruguayta.

Mats: Toimintatapamme Kiinassa on ainutlaatuinen. Otamme nopeasti opiksemme ja muutamme toimintamallia tarvittaessa. Meillä on Guangxissa kestävä kehityksen mukaiset eukalyptusviljelmät, jotka toimivat kuitulähteenä mahdolliselle yhdistetylle sellun ja paperin tai kartongin tuotannolle. Haluamme tuottaa hyötyä paikallisille yhteisöille ja uskomme, että pystymme tarjoamaan asukkaille uusia mahdollisuuksia.

Yksi haasteistamme on, että toimintamme luo taloudellista arvoa

metsämaalle, jolla aikaisemmin ei ole ollut minkäänlaista tai hyvin vähäistä arvoa. Jos tällaisen metsämaan omistus- ja käyttöoikeudet ovat historiallisista syistä epäselvät, seurauksena voi olla konflikteja; ei meitä vastaan, vaan maahan oikeuksia vaativien osapuolten välille. Siksi kaikkien sidosryhmien, etenkin meidän Kiinan kumppanimme sekä paikallisten viranomaisten, on löydettävä ratkaisu, joka on täysin paikallisten lakien ja määräysten sekä globaalien, kuten YK:n, sopimusten mukainen. Ja samalla reilu sekä avoin kaikkien osapuolten kannalta.

Jouko: Totta, mutta ei pidä myöskään unohtaa, että emme ole läheskään täydellisiä ja että nämä uudet haasteet ovat vaikeita kaikille. Guangxin maakunnassa asuu 50 miljoonaa ihmistä, heistä viisi miljoonaa puuviljelmiämme ympäröivillä alueilla. Meidän on hyväksyttävä, että maan käyttöön liittyy aina ongelmia ja että kukin tapaus on erilainen. Meillä on asiassa paljon oppimista, samoin kuin sen viestimisessä. Haluamme olla mahdollisimman avoimia kaikkia Guangxin toiminnoistamme kiinnostuneita ulkopuolisia tahoja kohtaan.

Hiljattain eräs paikallinen henkilö syötti maakiistoista harhaanjohtavia tietoja ulkomaisille toimittajille ja tarjoutui olemaan hiljaa, jos maksaisimme hänelle. Kieltäydyimme tarjouksesta, sillä emme tule koskaan maksamaan vaikenemisesta vaikka se merkitsisi negatiivista, virheelliseen tietoon perustuvaa julkisuutta.

Mats: Totta, ja toivottavasti kielteisiä uutisia kuulevat ihmiset ottavat huomioon, että projektimme hyödyttää valtaosaa paikallisväestöstä paitsi työpaikkojen ja verotulojen myös modernien, kestävä kehityksen mukaisten metsänhoitomallien ja

menetelmien käyttöönoton kautta. Näillä operatiivisilla- ja johtamistaidoilla on pitkäkestoinen myönteinen vaikutus paikalliseen yhteisöön ja metsäteollisuuteen.

Jouko: Siksi paikallishallinto ja ihmiset ovat pyytäneet meitä kehittämään kyseistä liiketoimintaa. Me puolestaan toivotamme ulkopuoliset osapuolet tervetulleeksi kehittämään projektia entisestään.

Yhteiset arvot

Mats: Tilanteeseen pätevät hyvin yleismaailmalliset arvot. Me uskomme, että sekä toimintomme että Kiinan markkinoille valmistamamme tuotteet, kuten paikallisista raaka-aineista valmistetut turvalliset maitopakkaukset ovat hyödyksi alueelle. Me vannomme reilouden, avoimuuden ja kestävien toimintatapojen nimeen. Pyrimme toimimaan Kiinassa aina paikallisten omilla ehdoilla. Varmistaaksemme puuviljelmien kestävä kehityksen Kiinassa pyysimme YK:n kehitysohjelmaa UNDP:tä suorittamaan Guangxin viljelmillämme ympäristö- ja sosiaalisten vaikutusten arvioinnin (ESIA) vuosina 2005 ja 2006. Arviointi oli kaikkien aikojen ensimmäinen Kiinassa. Arvioinnin mukaan Stora Enson Guangxi-projekti ei aiheuta merkittäviä kielteisiä ympäristö- tai sosiaalisia vaikutuksia. Arvioinnissa kuitenkin painotettiin yhteistyötä paikallisten maanomistajien ja yhteisöjen kanssa sekä tarvetta säilyttää luonnon monimuotoisuus kestävien istutusmenetelmien avulla. Nämä muodostavat nyt työmme perustan Guangxissa.

Jouko: Mielestäni kannattaa myös painottaa sitä, että Kiinan tehtaitamme ja puuviljelmiämme johdetaan samojen ympäristö-, työterveys- ja turvallisuusstandardien mukaisesti kuin Euroopassa ja muualla maailmassa. Olemme sitoutuneet pitkäjänteiseen toimintaan Kiinassa, ja sen vuoksi on tärkeää, että puuviljelmiämme hoidetaan kestäväällä tavalla. Tavalla joka hyödyttää sekä paikallisyhteisöjä että omaa liiketoimintaamme pitkälle tulevaisuuteen.

Mats: Kokemustemme mukaan työntekijämme arvostavat panostustamme työturvallisuuteen ja noudattavat standardeja tunnollisesti. Stora Enso on johtanut Itä-Kiinassa sijaitsevaa Suzhoun tehdasta 11 vuotta, ja tehtaan onnettomuus- ja poissaolotilastot sekä tuotantotehokkuus kuuluvat konsernin parhaisiin. Arapotin tehtaalla Brasiliassa on maailmanluokan työturvallisuusluvut. Tehtaalla ei ole tapahtunut tapaturmia kahteen vuoteen, eli yli miljoonaan työtuntiin, mikä on ennätys toimialallamme.

Jouko: Hyvä että nostit esille turvallisuuden. Tilastojen perusteella turvallisuudessa on tapahtunut selvää parannusta, jopa Suomessa, joka on heikoimmin menestynyt maamme tässä suhteessa.

Juha: Suomessa on tapahtunut selvää kohennusta. Tammikuussa 2009 asetimme tavoitteeksemme nolla poissaoloon johtavaa tapaturmaa. Otimme käyttöön uudet periaatteet ja toteutimme useita erityistoimenpiteitä, kuten yhteiset säännöt kaikille Suomen yksiköille, yhteisen koulutuksen ja aloitimme tapausten tutkimisen heti vanhojen tietojen raportoinnin sijaan. Nämä tuntuvat toimivan hyvin, ja tulokset ovat olleet erinomaisia.

Pitkälle tulevaisuuteen

Jouko: Meidän on otettava huomioon myös se, miltä toimintamme Kiinassa vaikuttaa Euroopasta nähtynä. Yleisen teorian mukaan me suljemme tehtaita Euroopassa ja siirrämme työ-

paikkoja Kiinaan. Tämä on väärä tulkinta. Kiinan markkinat kasvavat nopeasti, joten meidän on lisättävä toimituskapasiteettiamme vastataksemme kysyntään. Kasvumahdollisuudet ovat kaltaisellamme vahvalle toimijalle erinomaiset. Samalla on ymmärrettävä, ettemme pidemmän päälle pysty palvelemaan Kiinan markkinoita kilpailukykyisesti Euroopasta käsin.

Mats: Juuri niin. Olemme lähteneet Kiinan markkinoille, koska Kiina toimii koko maailman kasvun veturina. Kiinan paperi- ja kartonkimarkkinoiden ennustetaan kasvavan neljä prosenttia vuodessa vuoteen 2025 asti, ja nestepakkauskartonkien kasvusta seuraavien 10–12 vuoden aikana lähes 50 prosenttia tulee Kiinasta. Ne kasvavat myös kotelokartongeissa kypsää markkinoita nopeammin, ja myös kuitupohjaisissa pakkauksissa on runsaasti potentiaalia. Niin suureen kysyntään ei pystytä vastaamaan Euroopasta. Joko me ryhdymme tähän tai sen tekee joku muu.

Jouko: Aivan oikein. Koska lähdimme aikaisin liikkeelle, Kiina ja muut kasvavat markkinat voivat tarjota meille huimaa kasvua tulevaisuudessa. Tämä tulevaisuuden näkymä tukee meitä näinä vaikeina aikoina, sillä siihen perustuvat myös strategiamme kaksi tukipilaria: investoiminen kasvaville markkinoille ja investoiminen kestävä kehityksen mukaiseen selluun perustuviin kuitupohjaisiin pakkauksiin.

Yhteenvetona voisin todeta, että teemamme ”askeleen edellä” mukaisesti meidän on keskityttävä Kiinassa, Uruguayssa ja Brasiliassa vahvasti paikallisten olosuhteiden ymmärtämiseen ja toiminnan sopeuttamiseen vastaamaan paikallista toimintaympäristöä ja määräyksiä. Tämänhetkiset tekomme vaikuttavat pitkälle tulevaisuuteen, ja seuraavan sukupolven aikana maailma muuttuu varmasti hyvin erilaiseksi – toivottavasti oikeudenmukaisemmaksi ja vastuullisemmaksi. Mitä pikemmin toimintomme kaikilla markkinoilla ovat kannattavia, kestävä kehityksen mukaisia ja kaikkia sidosryhmiä hyödyttäviä, sitä nopeammin niistä on hyötyä yrityksellemme, ihmisille ja planeetallemme.

Rakennamme kestäväää tulevaisuutta kasvavilla markkinoilla.

Kasvat markkinat ovat kiinnostavia mille tahansa teollisuudenalalle tai yritykselle. Stora Enson kannalta mielenkiintoisimmat tulevaisuuden näkymät ovat Kiinassa, Uruguayssa ja Brasiliassa. Näissä maissa haemme kestäväää kilpailuetua kustannustehokkaiden puuviljelmien kautta. Viljelmät antavat merkittävän kustannusedun selluntuotannossa, etenkin Etelä-Amerikassa, jopa vuosikymmeniksi eteenpäin.

Kiinassa puuviljelmämme ja niiden yhteyteen suunniteltu tehdas sijaitsevat Guangxin maakunnassa Etelä-Kiinassa. Kiina on maailman nopeimmin kasvava markkina-alue, ja se tarjoaa Stora Ensolle lukuisia muita mahdollisuuksia erottautua kilpailijoista – tuotteista aina asiakassuhteisiin.

Kasvavilla markkinoilla on myös haasteita, jotka liittyvät etenkin sosiaalisiin näkökulmiin ja ympäristöön. Stora Ensossa ympäristöhaasteet pyritään ratkaisemaan ottamalla käyttöön paras mahdollinen teknologia kaikissa yksiköissä. Emme kuitenkaan voi ratkaista sosiaalisia ja taloudellisia haasteita ainoastaan uuden teknologian tai Euroopassa käyttämämme hyvien käytäntöjen avulla. Ne on ratkaistava vuorovaikutuksessa ja yhteisymmärryksessä paikallisten sidosryhmien kanssa pitäen mielessä, että Stora Enson tehtävänä ei ole opettaa muita, vaan oppia ja tehdä yhdessä.



Kiinassa vastuullista liiketoimintaa rakennetaan kuuntelemalla, oppimalla ja jakamalla tietoa.

Stora Enso panostaa entisestään toimintaansa Kiinassa, sillä kysyntä maan nopeasti kasvavilla paperi- ja kartonkimarkkinoilla on valtava. Paperin ja kartongin kysynnän ennustetaan kasvavan Kiinassa vuosittain noin neljä prosenttia vuoteen 2025 asti, mikä kasvattaa entisestään Kiinan globaalia markkinajohtajuutta.

Stora Enson toiminta Kiinassa juontaa juurensa vuoteen 1985, jolloin Hong Kongin myyntiyhtiö aloitti toimintansa. Toiminta laajeni vuonna 1998, kun Stora Enso osti osake-enemmistön Suzhoun hienopaperitehtaasta itäisessä Kiinassa. Tehdas tuotti 202 000 tonnia päälylystettyä hienopaperia vuonna 2009 Kiinan markkinoille. Vuonna 2008 Dawangiin perustettiin Shandong Huatai Paperin kanssa yhteisyritys, joka tuotti 94 000 tonnia superkalanteroitua (SC) aikakauslehtipaperia vuonna 2009. Paperintuotannon ohella Stora Enso omistaa kaksi hylsykartonkitehdasta Hangzhoussa Itä-Kiinassa ja Foshanissa Kaakkois-Kiinassa.

Puuviljelmien perustaminen Guangxiin

Vuonna 2002 Stora Enso aloitti puuviljelmien perustamisen Etelä-Kiinan Guangxissa. Viljelmät luovat perustan maakuntaan mahdollisesti perustettavalle integroidulle sellu- ja paperi- tai kartonkitehtaalle, joka valmistaisi kierrätettäviä tuotteita uusiutuvista luonnonvaroista paikallisille markkinoille. Tavoitteena on perustaa 160 000 hehtaaria vastuullisesti hoidettuja viljelmiä vuoteen 2011 mennessä.

Mahdollisen tehtaan sijainti sataman vieressä tarjoaisi hyvät yhteydet niin Kiinan tärkeille alueellisille markkinoille kuin ASEAN-maiden (Association of Southeast Asian Nations) markkinoille. Suunniteltu investointi tukisi myös Stora Enson strategiaa, joka pohjautuu puuviljelmäperäiseen selluun. Tämä kehityssuunta on elintärkeä, jotta Stora Enso pystyy jatkossakin vastaamaan paperin ja kartongin maailmanlaajuiseen kysyntään kustannustehokkaasti ja kestäväen kehityksen mukaisesti.

Metsäteollisuuden taloudelliset vaikutukset Guangxissa

Guangxi on Kiinan vähiten kehittyneimpiä provinssseja. Paikallishallinnon tärkeimpiä tavoitteita ovat maaseudun kehittäminen ja kamppailu köyhyyttä vastaan. Guangxin ilmasto ja väestötiheys soveltuvat hyvin metsätaloudelle, ja paikallishallinto tukeekin investointeja ja työpaikkoja alueelle tuovaa metsätaloutta.

Stora Enson Kiinan maaajohtaja, Wangqiu Song, on toiminut Kiinan metsäteollisuuden tehtävissä vuodesta 1999. ”Viljelmien kokonaisvaikutus paikalliseen talouteen on myönteinen. Ne tuovat vähemmän kehittyneelle maaseudulle vaurautta ja työpaikkoja sekä auttavat alueita kehittämään paikallisia resurssejaan”, Song kommentoi Stora Enson toimintaa Guangxissa. ”Esimerkiksi Guangxin vuoristoiset ja syrjäiset alueet, jotka muuten jäisivät täysin käyttämättä tai viljelemättä, voivat puuviljelmien ansiosta olla arvokkaita niin taloudellisesti, sosiaalisesti kuin ympäristömielessäkin.”





Guangxin kuumat, kosteat kesät ja viileät, kuivat talvet ovat otollisia metsätaloudelle. Maankäytössä ruoan tuotanto on kuitenkin aina etusijalla, ja Kiinan lain mukaan keskushallinnon on hyväksyttävä kaikki ruoan tuotantoon vaikuttavat muutokset maankäytössä. Guangxin paikallishallinnon Stora Ensolle viljelyskäyttöön tarjoamat maat on luokiteltu eri kategoriaan, talousmetsiksi. Stora Enso arvostaa ja kunnioittaa Kiinan maankäyttöperiaatteita, ja kategorointi osaltaan auttaa varmistamaan, ettei puuviljelmää perusteta ruoan tuotantoon tai asuinalueiksi tarkoitetuille maille.

Vaikutusten tasapainottaminen Guangxissa

Stora Enso haluaa rakentaa Kiinassa kaikkien sidosryhmien kannalta kestävästä liiketoimintaa. Mahdollisen uuden tehtaan ja viljelmien ympäristövaikutukset tullaan minimoimaan, ja liiketoiminnasta tulee olla hyötyä sekä paikallisille yhteisöille että Stora Enson liiketoiminnalle pitkälle tulevaisuuteen. Kiinassa, kuten kaikkialla muuallakin, hyödynnetään parasta käytettävissä olevaa teknologiaa ja noudatetaan kansainvälisen tason ympäristövaatimuksia.

Guangxissa haetaan parhaillaan vapaaehtoisesti monia kansainvälisiä sertifikaatteja, kuten FSC (Forest Stewardship Council), ISO 14001 (Kansainvälinen standardointijärjestö) ja OHSAS 18001 (Työterveys ja -turvallisuus). Lisäksi Kiinan kansallinen metsäsertifiointiohjelma käyttää Stora Enson puuviljelmää pilottialueena.

Yhteistyössä YK:n kehitysohjelman kanssa

Vastuullisen toiminnan varmistamiseksi Stora Enso pyrkii selvittämään mahdollisimman aikaisessa vaiheessa kaikki uuden projektin ympäristö-, sosiaaliset ja sosioekonomiset vaikutukset alueeseen sekä keinot niiden lieventämiseksi.

Paikallisten olosuhteiden ymmärtämiseksi Stora Enso pyysi vuonna 2005 YK:n kehitysohjelman (UNDP) suorittamaan ympäristö- ja sosiaalisten vaikutusten arvioinnin (Environmental and Social Impact Assessment, ESIA) Guangxin puuviljelmällä. Arviointiin sisältyi myös mahdollisesti rakennettavan tehtaan työllistävä vaikutus. Viljelmien ja suunnitellun tehdasinvestoinnin odotetaan luovan suoraan ja välillisesti noin 30 000–35 000 uutta työpaikkaa. Ensiarvioinnin tuloksena ohjataan yritys vastuutyötä niin, että mahdollinen investointi voitaisiin toteuttaa mahdollisimman kestäväällä tavalla. Yhteistyö YK:n kehitysohjelman kanssa jatkuu uudella ympäristö- ja sosiaalisten vaikutusten arvioinnilla, jonka tarkoituksena on selvittää koko projektin nykytilanne ja mahdollisen investoinnin kokonaisvaikutukset.

Maanomistus Guangxissa

Metsät ovat Kiinassa muiden maa-alueiden tavoin valtion omistuksessa eikä omistusoikeutta voi siirtää yksityishenkilöille tai yrityksille. Sopivia metsätalouksia saadakseen Stora Ensonkin tulee hankkia Guangxissa pitkäaikaisia maankäyttöoikeuksia.

Stora Enso osallistuu aktiivisesti FSC-metsänhoito-sertifioinnin kehitykseen Kiinassa.

Kiinassa toteutetaan parhaillaan maanlaajuisia yhteisömuutoksia metsämaita. Uudistuksen tarkoituksena on jakaa maankäyttö-oikeuksia paikallisyhteisöille.

Puuviljelmiin käytetään kahdenlaisia metsämaita: valtion metsämaita, joiden maankäyttöoikeus kuuluu paikallishallinnolle, sekä metsämaita, joiden maankäyttöoikeudet ovat kyläisten yhteisömuutoksessa. Näiden metsämaita osalta Stora Enso solmii vuokrasopimuksia maankäyttöoikeudet omistavien kyläisten kanssa paikallishallinnon johdolla. Yksinkertaiselta kuulostavat järjestelyt saattavat kuitenkin käytännössä herättää henkiin vuosikymmenien takaisia maankäyttöön liittyviä kiistoja.

Stora Ensokin on joutunut osalliseksi maankäyttöön liittyviin kiistoihin. Tilanne kärjistyi vuonna 2009, kun suomalainen media liitti Stora Enson väkivaltaisiin maankäyttökiistoihin Guangxissa. ”Vaikka Stora Enso ei ollut suoraan osallisena näissä kiistoissa, tulee meidän silti olla osa niiden ratkaisua”, sanoo Mats Nordlander, Pakkaukset-liiketoiminta-alueen sekä Aasian ja Tyynenmeren alueen johtaja. ”Kehitämme kiistojenratkaisutaitojamme, rakennamme suhteita paikallisyhteisöihin ja varmistamme kaikkien meille tarjottujen maa-alueiden lailliset käyttöoikeudet ennen niiden vuokraamista. Olemme sitoutuneita reiluun ja avoimeen toimintaan, mistä hyvänä esimerkkinä on vuonna 2009 käyttöön otettu kanava, joka tarjoaa paikallisille kyläläisille mahdollisuuden valittaa tai tuoda esiin huolenaiheita.”

Alihankkijoiden osaamisen kehittäminen ja työolosuhteet

Stora Enso käyttää Guangxin viljelmillä paikallista työvoimaa, kuten urakoitsijoita, joiden liiketoimintakokemus on usein rajallista ja tuntemus sosiaali-, ympäristö-, terveys- ja turvallisuusasioista puutteellinen.

Charlie Cheng toimii Kansainvälisen rahoitusyhtiön (IFC) yrittäjäyhteistyöjärjestön ohjelmanjohtajana Kiinassa. Järjestö tarjoaa sijoitus- ja neuvontapalveluja kehitysmaiden yksityisen sektorin kehittämiseksi. ”Guangxin metsätaloussektori on melko kehittämätön. Markkinoilla toimii vain muutamia urakoitsijoita, jotka hekin ovat pääasiassa järjestäytymättömiä. Urakoitsijat käyttävät 15–20 henkilön siirtotyöläisryhmiä, eikä virallisia sopimuksia yleensä ole. He eivät myöskään tarjoa työntekijöilleen sosiaaliturvaetuuksia tai vakuutuksia. Ympäristön kannalta Stora Enson suurin haaste on nopeasti parantaa urakoitsijoiden tietoisuutta ja ymmärrystä heidän toimintansa ympäristövaikutuksista”, Cheng kommentoi maakunnan metsätalouden työllisyysrakennetta.

Lisätäkseen hankkeen hyötyjä paikalliselle taloudelle, yhteiskunnalle ja ympäristölle, Stora Enso ja IFC tekevät yhteistyötä paikallisten pienten ja keskiuurten yrittäjäryhmien kanssa. Yritykset tutustuvat Stora Enson ympäristö- ja sosiaalisiin periaatteisiin sekä tekniikkaa ja johtamista koskeviin vaatimuksiin ja niiden käytännön soveltamiseen tehdessään töitä Stora Ensolle.

”Kaikki osapuolet hyötävät yhteistyöstä”, Cheng sanoo. ”Ensimmäkin paikalliset urakoitsijat voivat kehittää liiketoimintataitojaan ja lisätä tuottavuuttaan sekä luoda uusia työpaikkoja. Toiseksi paikallisten maaseutuyhteisöjen työllisyys, talous ja elintaso kohenevat. Hanke tarjoaa myös Stora Ensolle jatkossa luotettavia ja vastuullisia yhteistyökumppaneita.”

Paikallisväestön uudelleensijoittaminen

Kiinan valtion suunnitelmat Tie Shan Gangin teollisuusalueen rakentamiseksi Beihaihin tarkoittaa kaikkiaan 40 000 ihmisen uudelleensijoittamista. Stora Enson omistamalta 250 hehtaarin tehdasalueelta poismuuttaneiden osuus kokonaismäärästä on suhteellisen pieni, 1 240 henkilöä, mutta asia on Stora Ensolle erittäin tärkeä. Paikalliset viranomaiset hoitavat uudelleensijoitusprosessin, mutta Stora Enson henkilöstö tarkkailee prosessia aktiivisesti yhdessä Nanningin sosiologian laitoksen sosiologin kanssa. Tavoitteena on löytää eri tapoja tukea perheitä, joihin muutos vaikuttaa. Stora Enso on lisäksi sitoutunut kehittämään uudelleensijoitusalueella asuvien elinkeinoja yhteisö- ja uudelleenkoulutuksen kautta.

Perusta on luotu – Guangxissa vielä paljon opittavaa ja tehtävää

”Guangxin viljelmähanke yhdessä IFC:n urakoitsijakehitysohjelman kanssa tulee vaikuttamaan myönteisesti alueen sosiaaliseen ja taloudelliseen kehitykseen, mikä on merkittävä saavutus, sillä köyhyyden ehkäiseminen ja kestävä kehitys Guangxin maaseudulla on aluehallinnolle suuri haaste”, Cheng korostaa.

Wangqiu Song uskoo tämän ja Stora Enson muiden hankkeiden luovan hyvän perustan, jolle alueen toiminta voidaan tulevaisuudessa rakentaa, ja siten mahdollistetaan Stora Enson asema uranuurtajana. ”Olemme edelläkävijöitä etsiessämme uusia ratkaisuja kansainvälisten yhteistyökumppaneiden, kuten IFC:n ja UNDP:n kanssa”, hän sanoo. ”Emme ainoastaan viljelmiemme laajuuden ja ajankohdan takia, vaan siksi, että olemme ensimmäisenä soveltamassa nykyaikaista kestävän kehityksen mukaista metsätaloustoimintaa, joka vuorostaan auttaa rakentamaan parempaa tulevaisuutta Kiinassa kaikille osapuolille. Ymmärrämme, että matkasta tulee pitkä ja haastava kaikille osallisille – mutta yhteistyökumppaniemme avulla olemme matkalla kohti parempaa tulevaisuutta.”

Edistysaskeleista huolimatta Stora Ensolla on vielä paljon opittavaa paikallisista olosuhteista. ”Meidän on onohdettava ajatus, että olisimme Kiinassa opettamassa tai että osaisimme asiata paremmin”, Stora Enson toimitusjohtaja Jouko Karvinen toteaa. ”Voimme parantaa jokapäiväistä toimintaamme ainoastaan tekemällä töitä yhdessä paikallisten kumppaneiden ja yhteisön kanssa. Meidän on otettava aloite omiin käsiimme niin kylille tarjottavien maanvuokramaksujen kuin urakoitsijoiden palkkaamien vierastyöläisten palkkojen ja työolosuhteiden suhteen. Kaiken toimintamme on oltava avointa ja oikeudenmukaista niin ympäristön kannalta kuin taloudellisesti ja sosiaalisestikin. Näiden asioiden on oltava Guangxin hankkeemme perusta.”

Yhteistyö ja avoimuus ovat uuden metsäteollisuustoiminnan kulmakiviä Uruguayssa.

Stora Enso osti vuonna 2009 enemmistön espanjalaisen selunvalmistajan ENCE:n Uruguayn liiketoiminnoista yhdessä Latinalaisen Amerikan suurimpiin metsäteollisuusyrityksiin kuuluvan Araucon kanssa. Stora Enson ja Araucon uuden yhteisyrityksen nimi on Montes del Plata ("Hopeametsät"). Toiminnan perustana on yritysten välillä jo 1990-luvulla alkanut yhteistyö sekä yhtiöiden sittemmin yhdessä omistukseensa hankkimat puuviljelmät ja päälystettyä paperia valmistava tehdas Arapotissa Brasiliassa. Montes del Plata on kertonut päätöksestä aloittaa Uruguayn Punta Pereirassa vaikuttavuus selvityksen mahdollista tulevaa tehdasaluetta varten.

Uruguay on maatalousvaltainen maa, joka tarjoaa erinomaiset edellytykset ja hyvät tulevaisuuden näkymät metsäteollisuudelle. Montes del Plata antaa Stora Ensolle mahdollisuuden kasvattaa edelleen puuviljelmiin perustuvan kustannustehokkaan sellun osuutta, mikä Brasilian toimintojen tavoin tukee merkittävällä tavalla yhtiön pitkän aikavälin strategista tavoitetta.

Kuten yhteisyrityksen perustamista koskevassa tiedotustilaisuudessa todettiin, Uruguayn hallitus on vahvasti yhteisyrityksen ja suunnitellun tehdashankkeen takana. Stora Enso ja Arauco haluavat varmistaa, että yhtiöiden toiminnasta on taloudellista, sosiaalista ja ympäristönsuojelullista hyötyä niin koko maalle kuin paikallisyhteisöillekin. Tätä tavoitetta tukemaan perustettu yhtiö Montes del Plata toimii paikallisten ehdoilla ja tekee yhteistyötä paikallisten viranomaisten ja asukkaiden kanssa. "Haluamme, että Montes del Plata on uruguaylainen yritys",

sanoo Nils Grafström, Stora Enson Latinalaisen Amerikan toimintojen johtaja. "Se edellyttää, että sopeudumme paikallisiin olosuhteisiin ja työllistämme paikallisia asukkaita, sillä he tietävät parhaiten, miten turvataan sosiaalinen ympäristö, saavutetaan taloudellista hyötyä ja käsitellään mahdolliset kiistat. Yhteisyrityksemme päämääränä on edustaa alusta asti maailman kärkeä yritys vastuusasioissa."

Montes del Platalla on noin 240 000 hehtaaria omistusmaata ja 16 000 hehtaaria vuokramaata sekä taimitarha. Uusi yritys hallinnoi Uruguayssa yhteensä 256 000 hehtaaria maata, josta noin puolelle on jo istutettu mäntyä ja eukalyptusta. Yritykselle kuuluu myös ENCE:n tehdasalue Punta Pereirassa, satama- ja proomuterminaali, puukenttä ja haketustehdas.

Monia etuja

Yhteishanke Araucon kanssa vahvistaa Stora Enson asemaa Latinalaisessa Amerikassa. Alueella on runsaasti viljelymaata, ilmasto on leuto ja maaperä hedelmällistä. Olosuhteet eukalyptuksen ja männyn viljelyyn ovat ihanteelliset. Esimerkiksi eukalyptus saavuttaa hakkuukypsyyden noin seitsemässä ja mänty noin 15 vuodessa istutuksesta, mikä on huomattavan lyhyt aika verrattuna Pohjois-Eurooppaan, missä mäntymetsät kasvavat 70–100 vuotta tai jopa kauemmin. Stora Enso oli ensimmäisiä globaaleja metsäteollisuusyrityksiä, jotka aloittivat toiminnan Latinalaisessa Amerikassa. Yhtiö on ehtinyt jo oppia paljon siitä, miten alueella voi toimia sekä liiketoimintaa että paikallisyhteisöjä hyödyttävällä tavalla – ja oppimisprosessi jatkuu yhä.

Stora Enso ja Arauco omistavat uuden Montes del Plata -yhteisyrityksensä puoliiksi.





Uruguay on metsätalouden harjoittamiseen parhaiten soveltuvia maita Latinalaisessa Amerikassa. Sen maataloutta on kehitetty vuosisatojen ajan, ja nykyisin maa on kaikin puolin moderni yhteiskunta. ”Uruguayssa on poikkeuksellisen hyvät olosuhteet kasvattaa puuviljelmäperäistä kuitua, ja maan metsäteollisuus kehittyy nopeasti”, sanoo Araucon toimitusjohtaja Matías Domeyko. Tuotantolaitokset, teknologia ja työvoima ovat korkeatasoisia. Maassa vallitsee vakaa demokratia, ja teollisuutta kehitetään tasapainoisesti; esimerkiksi raskasta byrokratiaa on kitketty pois aktiivisesti. Nils Grafström Stora Ensosta on asunut ja työskennellyt Latinalaisessa Amerikassa 12 vuotta. Hänen mielestään uruguaylaisten virkamiesten kanssa on helppo tehdä yhteistyötä. ”Yhteistyö viranomaisten kanssa on sujunut erittäin asiallisesti. He ovat halukkaita keskustelemaan suunnitelmistamme avoimesti, ja mikä tärkeintä, heidän ympäristö- ja sosiaaliset vaatimukset ovat korkeat, aivan kuten meilläkin”, Grafström toteaa.

Yhteistyötä paikallisväestön kanssa

Stora Enson ja Araucon suunnittelema sellutehdas on toteutuessaan mahdollisesti kaikkien aikojen suurin yksittäinen investointi Uruguayssa. Se luo uusia työpaikkoja ja kasvua infrastruktuuri-investointien myötä, tuo maahan osaamista ja sosiaalisia ohjelmia sekä vaikuttaa myönteisesti noin 3,5 miljoonan asukkaan maan bruttokansantuotteeseen. Viestinnästä ja markkinoinnista vastaava johtaja Charles Kimber on tästä hyvin tietoinen ja vakuuttaa, että Montes del Plata tulee toimimaan vastuullisesti noudattaen tiukkoja vaatimuksia kaikessa

toiminnassaan. ”Uruguayn teollistumisella on tuntuvia sosiaalisia, taloudellisia ja ympäristövaikutuksia. Meidän on noudatettava toiminnassamme samaa korkeaa tasoa kuin muissakin maissa, jotta toiminnastamme koituu Uruguaylle mahdollisimman suurta hyötyä”, Kimber sanoo.

Montes del Plata tulee tekemään mahdollisimman tiivistä yhteistyötä paikallisväestön kanssa. Yhteistyö alkaa paikallisten konsulttien tullessa mukaan tehdashankkeen vaikutuksia koskevaan selvitystyöhön. Jos tehdas päätetään rakentaa, rakennustöiden aikana tullaan tarvitsemaan runsaasti insinööri- ja rakennustyövoimaa. Suuri osa tarvittavasta osaamisesta löytyy todennäköisesti paikallisesti, mikä vähentää ulkomaisen työvoiman tarvetta.

Tehtaan valmistuttua Montes del Plata voi työllistää suoraan ja välillisesti jopa 3 000 ihmistä. Lisäksi pienet ja keskisuuret yritykset, esimerkiksi kuljetusyritykset, insinööritoimistot ja kiinteistö-, huolto- sekä puhtaanapitoalan yritykset hyötyvät sellutehtaan rakentamisesta, joka jo itsessään on massiivinen hanke.

Koska Montes del Platan perimmäinen tavoite on työllistää paikallista väestöä, koulutus tulee olemaan merkittävä osa yhteisyrityksen toimintaa ja jälleen yksi tapa varmistaa, että toiminta on aidosti paikallista. Uruguayhin vasta perustettu yhtiö tulee lähettämään paikallisia työntekijöitä työkomennuksille Stora Enson ja Araucon tuotantoyksiköihin, jotta he saavat ensikäden kokemusta metsäalan uusimmista menetelmistä ja

Uruguayhin tehdyt investoinnit hyödyttävät paikallisyhteisöjä vuosikymmeniä eteenpäin.

Eukalyptus saavuttaa Latinalaisessa Amerikassa hakkuukypsyyden noin kymmenen kertaa nopeammin kuin Pohjois-Euroopassa kasvavat alkuperäislajit.

teknologioista. Yrityksessä tulee myös väliaikaisesti toimimaan erityisasiantuntijoita Stora Ensosta ja Araucosta. Nämä vaihto-ohjelmat edistävät keskinäistä ymmärrystä, luottamusta ja osaamista tulevia hankkeita varten.

Vastuullista liiketoimintaa

Hyvin hoidettujen puuviljelmien uskotaan turvaavan metsäalan pitkän aikavälin menestys ja tarjoavan sekä työpaikkoja että toimeentulolähteen paikallisille asukkaille. Sekä Stora Enso että Arauco ovat sitoutuneet puuviljelmien vastuulliseen hoitoon. ENCE:n viljelmillä on FSC-sertifointi (Forest Stewardship Council), ja Stora Enso ja Arauco pyrkivät saamaan Montes del Platan toiminnolle niin ikään FSC-sertifioinnin.

Uruguay tarjoaa ihanteelliset olosuhteet vastuulliselle liiketoiminnalle. "Uruguayn ympäristönsuojelu on pitkälle kehittynyt, maan lainsäädäntö on vahva ja luonnollinen elinympäristö sekä teollisuus ovat hyvin tasapainossa", Kimber sanoo. Montes del Plata suojelee luonnollista elinympäristöä noudattamalla tiukoja yritys vastuuperiaatteita, joita ovat biologisen monimuotoisuuden vaaliminen, metsäsertifioinnin tukeminen ja viljelmäpaikkakunnilla asuvan väestön ihmisoikeuksien kunnioittaminen. Tehtaalla tulotaisiin käyttämään parasta käytettävissä olevaa teknologiaa ilma- ja vesipäästöjen vähentämiseksi.

Avoimuus on yksi Stora Enson toimintaohjeiden kulmakivistä. Montes del Plata tulee sitoutumaan avoimeen liiketoimintaan ja paikallisyhteisöjen hyvinvointia edistävään viestintään paikallisten sidosryhmien – niin kyläläisten kuin viranomaisten ja kansalaisjärjestöjenkin – kanssa. Grafström korostaa, että tehtaan suunnitteluvaiheessa on tärkeää kuulla kaikkia sidosryhmiä, ja että eri toimijoiden on kerrottava täysin avoimesti toiminnastaan ja suunnitelmistaan. "Näin paikallisyhteisöt saavat käsityksen toiminnastamme ja arvoistamme, ja he voivat vastavuoroisesti auttaa meitä ymmärtämään paremmin paikallisyhteisöjen tarpeita", hän toteaa.

Päätöstä sellutehtaan rakentamisesta Uruguayhyn ei ole vielä tehty. Päätös tehdään vaikuttavuusselvityksen perusteella. Selvitys sisältää muun muassa kannattavuuslaskelmat, tehtaan alustavat suunnitelmat, markkinanäkökulmat, ympäristönsuojeluasiat, sosiaaliset tekijät sekä logistiikkaratkaisun. Lopullinen päätös edellyttää kaikkien tarvittavien lupien ja viranomais- hyväksyntöjen saamista sekä Stora Enson ja Araucon hallituksen hyväksyntää.

Stora Enson liiketoiminta Brasiliassa perustuu vastuulliseen maankäyttöön ja avoimeen vuoropuheluun paikallisten asukkaiden kanssa.

Brasilian ja Uruguayn otollinen maaperä, lämpötila ja sademäärä muodostavat ihanteelliset olosuhteet nopeasti kasvaville eukalyptus- ja mäntyviljelmille. Lisäksi molemmissa maissa on voimassa tiukat ympäristömääräykset. Tämän vuoksi Stora Enso pitää Latinalaista Amerikkaa kustannustehokkaaseen, puuviljelmäperäiseen selluun perustuvan strategiansa kulmakivenä.

Stora Enson toiminta Brasiliassa alkoi jo ennen vuonna 1998 toteutunutta Storan ja Enson fuusiota. Vuonna 1997 silloinen Stora investoi puuviljelmiin keskittyneeseen Veracruz Florestal -yhtiöön yhdessä brasilialaisen Odebrechtin kanssa. Odebrechtin tilalle yhteistyökumppaniksi vaihtui myöhemmin Aracruz Celulose (nykyinen Fibria).

Storan ja Enson fuusioitua investoinnit Brasiliassa jatkuivat. Nykyään Veracel Celulose nimellä toimivan yhteisyrityksen Bahian osavaltioon rakentama Veracelin sellutehdas aloitti toimintansa vuonna 2005. Uusinta teknologiaa edustava sellutehdas tuottaa vuosittain noin 1,1 miljoonaa tonnia eukalyptussellua, ja omistaa 212 000 hehtaaria maata, josta 91 000 hehtaaria on sellutehtaan tarpeisiin kuitua tuottavia eukalyptusviljelmiä.

Veracelin lisäksi Stora Enso käynnisti vuonna 2005 hankkeen, jonka tarkoituksena oli puuviljelmien perustaminen Rio Grande do Sulin osavaltioon Brasilian eteläosaan. Tällä hetkellä Stora Enson omistuksessa on 45 000 hehtaaria maata, josta noin puolelle on istutettu eukalyptusta. Vuonna 2006 toiminta

Brasiliassa laajeni Paranán osavaltiossa sijaitsevan Arapotin tehtaan oston myötä. Tehdas tuotti 144 000 tonnia päälystettyä aikakauslehtipaperia vuonna 2009.

Viljelmät ja luonnonmetsien suojeleminen

Stora Enso toimii kansainvälisten sertifiointijärjestelmien mukaisesti varmistaakseen, että yhtiön puuviljelmät täyttävät laajalti tunnustetut, vastuullisesti hoidetuille puuviljelmille asetetut vaatimukset.

Varmistaakseen, että toiminta noudattaa aina paikallisia lakeja ja kunnioittaa paikallisten omistusoikeuksia, Stora Enso ei perusta viljelmiä maareformiin varatuille maille ja maita ostetaan ainoastaan yksityisiltä omistajilta. Yli 97 prosenttia Veracelin puuviljelmistä sijaitsee aikaisemmin karjan laitumina käytetyillä mailla, joiden alkuperäinen kasvillisuus on kärsinyt vuosikymmeniä jatkuneesta voimakkaasta laiduntamisesta.

Stora Enso ei tuhoa koskaan sademetsiä tai muita arvokkaita ekosysteemejä perustaessaan puuviljelmiä. Viljeltävät alueet kartoitetaan huolellisesti arvokkaiden tai herkästi haavoittuvien alueiden määrittämiseksi ja suojelemiseksi.

Stora Enson perustaessa Veracelin ensimmäisiä viljelmiä Etelä-Bahiaan vuonna 1991 alueen sademetsistä oli jäljellä alle seitsemän prosenttia. Nyt noin 100 000 hehtaaria – eli noin 50 prosenttia – Veracelin maista on suojelealueita (lakisääteinen vaatimus on 30 prosenttia). Alueet ovat osa Veracelin

Veracelin puuviljelmät on sertifioitu FSC- (Forest Stewardship Council) ja CERFLOR- (Brazilian Program of Forest Certification) -järjestelmien mukaan.





sademetsäohjelmaa (Atlantic Rainforest Program), jonka tavoitteina on sademetsien luontainen uudistaminen ja aktiivinen ennallistaminen.

Veracel istuttaa vuosittain noin 400 hehtaaria alkuperäisiä puulajeja. Vuoden 2009 loppuun mennessä yhtiö oli ennallistanut yli 3 500 hehtaaria sademetsiä istuttamalla yli 3 miljoonaa puuta. Lisäksi Veracel suojelee kaikkia sen omilla mailla jäljellä olevia luonnontilaisia metsiä ja pyrkii liittämään ne toisiinsa metsäkäytävillä auttaen siten suojelemaan alueen kasvistoa ja eläimistöä.

Paikallinen luonnonsuojelua harjoittava kansalaisjärjestö Instituto BioAtlântica auttaa Veracelia valitsemaan uudelleenmetsityksen kohteiksi alueita, jotka muodostavat Etelä-Bahian suuret sademetsäalueet toisiinsa yhdistäviä käytäviä.

Hyötyä paikallisyhteisöille

Stora Enson puuviljelmät ja tehtaat parantavat työllisyyttä ja tulotasoa niillä alueilla, joilla yhtiöllä on toimintaa. Investoinneista koituvat hyödyt ulottuvat paljon laajemmalle kuin tuotantoyksiköiden työntekijöihin ja hyödyttävät erityisesti puuviljelmien lähiyhteisöjä. Rio de Janeiron teollisuusjärjestön (FIRJAN) julkaisemassa tutkimuksessa todetaan, että vuosina 2000–2006 Eunápolisin kaupunki, jossa Veracel sijaitsee, kehittyi suotuisammin kuin Bahian osavaltion muut alueet keskimäärin. Tutkimuksen mukaan työllisyys ja tulotaso paranivat Eunápolisissa 33 prosenttia, kun Bahiassa parannusta oli keskimäärin 23 prosenttia. Koulutuksen osalta vastaavat luvut olivat 38 prosenttia

ja 28 prosenttia ja terveydenhuollon osalta 24 prosenttia ja viisi prosenttia. Tulokset ovat yhteneväisiä YK:n kehitysohjelman (UNDP) julkaiseman indeksin kanssa.

Maareformiasiantuntija ja Rio Grande do Sulin yliopiston apulaisprofessori Zander Navarra* mukaan brasilialaiset suhtautuvat myönteisesti tällaisiin koko maata hyödyttäviin investointeihin. ”Suurin osa Rio Grande do Sulin eteläosien asukkaista suhtautuu myönteisesti metsäteollisuuden investointeihin, ja ne ovat sekä taloudellisesti että teknisesti tervetulleita alueille”, hän toteaa.

Veracel työllistää suoraan 3 140 henkilöä, kun mukaan lasketaan urakoitsijat tehtaalla ja puuviljelmillä. Brasilialaisen tutkimuslaitoksen Fundação Getúlio Vargasin vuonna 2007 tekemän tutkimuksen mukaan Veracel työllistää Brasiliassa välillisesti kaikkina 13 000 ihmistä.

Sosiaalinen vuorovaikutus sekä avoin ja läpinäkyvä sidosryhmävuoropuhelu

Osana pitkäaikaista sitoumustaan toimia vastuullisesti Brasiliassa Stora Enso haluaa toimia yhdessä paikallisten yhteistyökumppaneiden kanssa parantaakseen elinolosuhteita niissä yhteisöissä, joissa yhtiö toimii. Veracel tukee Bahiassa parhailaan 13 eri sosiaalista hanketta lisätäkseen hyvinvointia ja parantaakseen terveydenhuoltoa, koulutusmahdollisuuksia ja infrastruktuuria kaikkien niiden kuntien alueella, joissa Veracel omistaa puuviljelmiä.

* Zander Navarro toimii myös kehitysmaatutkijana Institute of Development Studies -laitoksella Isossa-Britanniassa sekä Brasilian maatalousministeriön erityisneuvonantajana.

Brasilian maattomien liike perustettiin vuonna 1984 protestina epätasa-arvoista maanjakoa vastaan.

Lisätäkseen ymmärrystä tärkeistä globaaleista metsäalan kysymyksistä Stora Enso on vuodesta 2003 lähtien osallistunut kansainväliseen The Forests Dialogue -keskusteluryhmään, jonka tavoitteena on edistää yhteistyötä metsäteollisuusyritysten, ympäristö- ja sosiaalisen alan kansalaisjärjestöjen ja muiden keskeisten sidosryhmien välillä. Rio Grande do Sulissa The Forests Dialogue -keskusteluryhmän painopisteitä ovat olleet viljelmät ja vesihuolto sekä alueellinen maankäytön suunnittelu. Toiminta-alueellaan Etelä-Bahiassa Veracel on tukenut alueellista maankäytön suunnittelua ja puuviljelystä sekä Atlantin sademetsien ennallistamista koskevan sopimuksen luomista.

Stora Enso ylläpitää vuoropuhelua paikallisyhteisöjen kanssa monin eri tavoin. Esimerkiksi Rio Grande do Sulissa Stora Enso tiedottaa Hyvä naapuri -ohjelmansa kautta paikallisille asukkaille toiminnastaan, ja on osaltaan mukana ratkaisemassa erilaisia ongelmia ja ennaltaehkäisemässä konflikteja. Tämän lisäksi lähialueiden viranomaisia, yliopistojen edustajia ja koululaisia kutsutaan säännöllisesti tutustumaan toimintaan lähemmin ja keskustelemaan heitä huolestuttavista asioista.

Näistä aloitteista huolimatta eräät kansalaisjärjestöt ovat arvostelleet Stora Enson puuviljelmiä Rio Grande do Sulissa ja Veracelin toimintaa Bahiassa. Työtä suhteiden parantamiseksi näihin paikallisyhteisöihin siis riittää.

Brasiliassa maanjako on ollut 1950-luvulta lähtien kansallinen kysymys, joka on synnyttänyt useita paikallisia liikkeitä. Niistä yksi on maattomien liike (*Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra* eli MST). Brasilian maattomien liike perustettiin vuonna 1984 protestina epätasa-arvoista maanjakoa vastaan. Se käy kamppailua maareformin aikaansaamiseksi maahan, jossa on maailman toiseksi epätasaisimmin jakautunut maanomistus.

Maattomien liike on arvostellut Stora Enson maankäyttöä ja puuviljelmiä. Vuonna 2009 maattomien liike valtasi useita Veracelin omistamia alueita ja poistui niiltä vasta pitkällisten neuvottelujen jälkeen. Neuvotteluihin osallistui myös Bahian hallitus. Veracel ja paikallinen maattomien liike jatkavat keskusteluja Bahiassa paikallisen hallituksen välityksellä löytääkseen yhteisen pohjan paremmalle yhteistyölle. Näiden keskusteluiden tärkeyteen uskotaan vahvasti myös Stora Ensossa.

Maiden jakaminen paikallisten sidosryhmien kanssa

Stora Enson tavoitteena Brasiliassa on oikeudenmukainen ja vastuullinen maankäyttö tiiviissä yhteistyössä paikallisten yhteisöjen ja asukkaiden kanssa. Maan monikäyttö on yksi tapa varmistaa tavoitteen saavuttaminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että paikallisille viljelijöille myönnetään oikeus käyttää Stora Enson omistamia maita, jotka soveltuvat puuviljelmien ohella myös muihin maatalous- ja viljelytarkoituksiin.

Esimerkiksi Rio Grande do Sulissa paikalliset mehiläishoitajat käyttävät Stora Enson maita mehiläishoitoon ja hunajan tuotantoon sekä maanviljelijät karjan laiduntamiseen. Veracelissa paikalliset asukkaat hankkivat Stora Enson mailta kestäväen kehityksen periaatteiden mukaisesti hoidettua piassavaa ja

käsitöiden raaka-aineeksi eukalyptuspuuta sekä käyttävät maita mehiläishoitoon ja paikallisessa ruokavaliossa keskeisen maniokin viljelyyn.

Yhteistyö sekä hyödyttää paikallisyhteisöjä että edistää ymmärrystä, ja auttaa siten Stora Ensoa kunnioittamaan entistäkin paremmin puuviljelmien lähialueilla asuvien ihmisten paikallista kulttuuria ja oikeuksia.

Hallitus

Claes Dahlbäck

Stora Enson hallituksen puheenjohtaja joulukuusta 1998 lähtien. Riippumaton yhtiöstä*. S. 1947. Kauppat. maist., kunniatri. Ruotsin kansalainen. Omistaa 2 541 Stora Enson A-osaketta ja 32 604 R-osaketta.

Ilkka Niemi

Stora Enson hallituksen varapuheenjohtaja maaliskuusta 2005 lähtien. Hallituksen jäsen maaliskuusta 2001 lähtien. Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista. S. 1946. Kauppat. maist. Suomen kansalainen. Omistaa 8 233 Stora Enson R-osaketta.

Gunnar Brock

Stora Enson hallituksen jäsen maaliskuusta 2005 lähtien. Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista. S. 1950. Kauppat. maist. Ruotsin kansalainen. Omistaa 9 812 Stora Enson R-osaketta.

Dominique Hériard Dubreuil

Stora Enson hallituksen jäsen maaliskuusta 2006 lähtien. Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista. S. 1946. Oikeusnotaari, Fil. kand. (Viestintä). Ranskan kansalainen. Omistaa 6 812 Stora Enson R-osaketta.

Birgitta Kantola

Stora Enson hallituksen jäsen maaliskuusta 2005 lähtien. Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista. S. 1948. Oik. kand. Suomen kansalainen. Omistaa 9 312 Stora Enson R-osaketta.

Juha Rantanen

Stora Enson hallituksen jäsen maaliskuusta 2008 lähtien. Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista. S. 1952. Kauppat. maist. Suomen kansalainen. Omistaa 7 312 Stora Enson R-osaketta.

Hans Stråberg

Stora Enson hallituksen jäsen huhtikuusta 2009 lähtien. Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista. S. 1957. Dipl.ins. Ruotsin kansalainen. Omistaa 2 885 Stora Enson R-osaketta.

Matti Vuoria

Stora Enson hallituksen jäsen maaliskuusta 2005 lähtien. Riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista. S. 1951. Oik. kand., hum. kand. Suomen kansalainen. Omistaa 14 812 Stora Enson R-osaketta.

Marcus Wallenberg

Stora Enson hallituksen jäsen joulukuusta 1998 lähtien. Riippumaton yhtiöstä*. S. 1956. Ulkoasiainhallinnon (Foreign Service) kand. Ruotsin kansalainen. Omistaa 2 541 Stora Enson A-osaketta ja 10 527 R-osaketta.

Jan Sjöqvist oli Stora Enson hallituksen jäsen joulukuusta 1998 lähtien ja erosi tehtävästään 1.4.2009. Hän oli riippumaton yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista.

Riippumattomuus arvioidaan Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin 15. suosituksen mukaisesti. Suositus löytyy kokonaisuudessaan internetosoitteesta www.cgfinland.fi. Suosituksen mukaan merkittäväksi osakkeenomistajaksi katsotaan osakkeenomistaja, jolla on hallussa enemmän kuin 10 % kaikista yhtiön osakkeista tai niiden tuottamasta äänimäärästä.

* **Claes Dahlbäck** (Senior Advisor ja investointikomitean jäsen Foundation Asset Managementissa) ja **Marcus Wallenberg** (Foundation Asset Managementin investointikomitean jäsen) eivät ole riippumattomia yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista.

Ylhäältä alas/vasemmalta oikealle: Claes Dahlbäck, Gunnar Brock, Birgitta Kantola, Matti Vuoria, Juha Rantanen, Hans Stråberg, Marcus Wallenberg, Dominique Hériard Dubreuil ja Ilkka Niemi.



Johtoryhmä

Jouko Karvinen

Stora Enson toimitusjohtaja. S. 1957. Dipl.ins. Suomen kansalainen. Omistaa 43 833 Stora Enson R-osaketta sekä 157 646 (2003–2007) optiota/synteettistä optiota.

Hannu Alalauri

Johtaja, Hienopaperi. S. 1959. Fil. maist., eMBA. Suomen kansalainen. Omistaa 6 738 Stora Enson R-osaketta sekä 30 000 (2003–2007) optiota/synteettistä optiota.

Hannu Kasurinen

Johtaja, Puutuotteet. S. 1963. Kauppat. maist. Suomen kansalainen. Omistaa 5 944 Stora Enson R-osaketta sekä 48 750 (2003–2007) optiota/synteettistä optiota.

Mats Nordlander

Johtaja, Pakkaukset, sekä Aasian ja Tyynenmeren toiminnot. S. 1961. Ruotsin kansalainen. Omistaa 5 272 Stora Enson R-osaketta sekä 30 000 (2003–2007) optiota/synteettistä optiota.

Markus Rauramo

Talousjohtaja. S. 1968. Valtiot. maist. Suomen kansalainen. Omistaa 6 706 Stora Enson R-osaketta sekä 35 000 (2003–2007) optiota/synteettistä optiota.

Bernd Rettig

Johtaja, Teknologia ja strategia, Saksan maaajohtaja. S. 1956. Dipl.ins. Saksan kansalainen. Omistaa 9 014 Stora Enson R-osaketta sekä 102 500 (2003–2007) optiota/synteettistä optiota.

Elisabet Salander Björklund

Johtaja, puunhankinta, henkilöstö, yritysvastuu ja Latinalaisen Amerikan liiketoiminnot, Ruotsin maaajohtaja. S. 1958. Metsät. maist. Ruotsin kansalainen. Omistaa 20 208 Stora Enson R-osaketta sekä 72 500 (2003–2007) optiota/synteettistä optiota.

Juha Vanhainen

Johtaja, Painopaperi, Suomen maaajohtaja. S. 1961. Dipl.ins. Suomen kansalainen. Omistaa 5 365 Stora Enson R-osaketta sekä 51 250 (2003–2007) optiota/synteettistä optiota.

Aulis Ansaarju, johtaja, Hienopaperi, sekä **Veli-Jussi Potka**, johtaja, Teollisuuspakkaukset ja Venäjän toiminnot, olivat johtoryhmän jäseniä 23.4.2009 tehtyyn organisaatiomuutokseen saakka.

Hannu Ryöppönen, varatoimitusjohtaja, vastuualueinaan strategia, ostotoiminnot ja informaatioteknologia, jäi eläkkeelle 1.4.2009.

Optiot/synteettiset optiot on laskettu liikkeeseen vuosittain 1999–2007. Enso-Gutzeit muuttui Ensoksi toukokuussa 1996. STORA ja Enso yhdistyivät joulukuussa 1998.



Ylhäältä alas/vasemmalta oikealle: Jouko Karvinen, Elisabet Salander Björklund, Markus Rauramo, Hannu Kasurinen, Bernd Rettig, Mats Nordlander, Juha Vanhainen ja Hannu Alalauri.

”Yritys ei ole mitään ilman työntekijöidensä kovaa työtä, omistautumista ja intohimoa. Tämä oli totta selvemmin kuin koskaan vuonna 2009, joka oli toimialallemme rankin vuosi miesmuistiin. Toiset tehtaat ja yksiköt pärjäsivät oikein hyvin, mutta muutamat ovat käyneet taistelua elonjäämisestä.

Yhdessä olemme nähtävästi selviytyneet koettelevista olosuhteista, mikä on kiitettävä suoritus. Neljän peräkkäisen vuosineljänneksen vahva kassavirta, entistä kevyempi ja olennaiseen keskittyvä organisaatio sekä voitokas visio, joka kantaa meidät vuoteen 2010 ja siitä eteenpäin, ovat todella merkittäviä saavutuksia.

Tämä kaikki on ehdottomasti väkemme sitoutuneisuuden ja rohkeuden ansiota, mistä haluan esittää jokaiselle teistä vilpittömät kiitokseni. En sano, että tehtävämme on suoritettu, mutta hyvään alkuun olemme ainakin päässeet, ja siitä meillä kaikilla on lupa olla ylpeitä.”

Jouko Karvinen | Stora Enson toimitusjohtaja



Taloudellinen tulos 2009

Viime vuoden taloudellinen tulos vastasi odotuksiamme, vaikka se ei varsinaisesti ollutkaan hyvä. Vuoden 2009 liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä ja arvostuseriä oli 321 miljoonaa euroa. Kuten viimeisen vuosineljänneksen ja koko vuoden 2009 osavuositauksessa on kerrottu, liiketoiminnasta kertynyt rahavirta, 1 261 miljoonaa euroa ja investointien jälkeen 837 miljoonaa euroa, oli erittäin vahva. Tuloksemme parani viime vuonna jokaisella neljänneksellä. Se, miten tiimimme onnistui saavuttamaan nämä tulokset erittäin vaikeissa olosuhteissa ja liikevaihdon pienentyessä 19 prosenttia, teki minuun todella vaikutuksen.

Erityisesti vuoden 2009 viimeisellä neljänneksellä saavutettu 496 miljoonan euron liiketoiminnan rahavirta oli hieno saavutus. Se on vahvin neljännesvuosittainen rahavirta sitten vuoden 2006 viimeisen neljänneksen. Tehokas käyttöpääoman sekä investointien hallinta mahdollistavat rahavirran parantamisen edelleen.

Olemme tehneet kaikilla rintamilla lujasti töitä näiden tulosten saavuttamiseksi. Kun volyyymi vaikutukset jätetään huomioon ottamatta, vähensimme edellisvuoteen verrattuna muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia 767 miljoonalla eurolla, mikä johtui pääasiassa alemmista kuitu- ja kiinteistä kustannuksista. Nämä alentuneet kustannukset enemmän kuin kumosivat alentuneiden myyntimäärien vaikutuksen. Lisäksi onnistuimme pienentämään käyttöpääomaa 607 miljoonaa euroa vuoden 2009 loppuun mennessä. Pystyimme myös lyhentämään nettovelkaamme 530 miljoonalla eurolla, minkä ansiosta velkaantumis-



asteemme vuoden 2009 lopussa oli 0,51. Rahavaramme tilikauden lopussa olivat 877 miljoonaa euroa, ja lisäksi myös uuden rahoituksen saanti on turvattu. Nostimme viime vuonna yli 600 miljoonaa euroa uutta lainaa, joihin ei liity kovenanteja.

Erinomainen maksuvalmius ja turvattu rahoituksen saanti antavat meille tulevaisuudessa taloudellista joustavuutta tehdä yrityshankintoja, investoida strategisiin kasvukohteisiin sekä jatkaa tarvittaessa liiketoimintojemme uudelleenjärjestelyjä.

Markus Rauramo | talousjohtaja

Konsernin tuloslaskelma

31.12. päättyvä tilikausi

Milj. euroa	2009	2008	2007
Jatkuvat toiminnot			
Liikevaihto	8 945,1	11 028,8	11 848,5
Liiketoiminnan muut tuotot	172,8	120,2	88,4
Valmiiden ja keskeneräisten tuotteiden varastojen muutos	-200,5	-78,1	81,0
Biologisten hyödykkeiden nettomuutos	-3,3	-18,2	7,5
Materiaalit ja palvelut	-5 464,3	-6 815,7	-7 051,5
Toimituskulut ja komissiot	-833,6	-1 127,1	-1 133,9
Henkilöstökulut	-1 349,6	-1 669,1	-1 712,9
Liiketoiminnan muut kulut	-833,1	-752,6	-761,9
Osuus osakkuusyritysten tuloksesta	111,8	7,6	341,3
Poistot ja arvonalentumiset	-1 152,9	-1 422,4	-1 529,6
Liiketulos	-607,6	-726,6	176,9
Rahoitustuotot	209,3	356,7	161,9
Rahoituskulut	-488,5	-523,9	-318,6
Tulos ennen veroja	-886,8	-893,8	20,2
Tuloverot	8,6	214,8	-7,4
Tilikauden tulos: Jatkuvat toiminnot	-878,2	-679,0	12,8
Tilikauden tulos verojen jälkeen: Lopetetut toiminnot	-	4,3	-225,2
Tilikauden tulos: Koko liiketoiminta	-878,2	-674,7	-212,4
Jakaantuminen omistajille:			
Emoyhtiön osakkeenomistajille	-879,7	-673,4	-214,7
Vähemmistöosuudet	1,5	-1,3	2,3
Tilikauden tulos	-878,2	-674,7	-212,4
Osakekohtainen tulos			
Laimennusvaikutuksella oikaistu osakekohtainen tulos, koko liiketoiminta, euroa	-1,12	-0,85	-0,27
Laimennusvaikutuksella oikaistu osakekohtainen tulos, jatkuvat toiminnot, euroa	-1,12	-0,86	0,01

Oheiset tiedot ovat peräisin yhtiön tilintarkastetusta tilinpäätöksestä, joka on julkaistu englanninkielisessä Financial Performance 2009 -julkaisussa.

Konsernin laaja tuloslaskelma

31.12. päättyvä tilikausi

Milj. euroa	2009	2008	2007
Tilikauden tulos	-878,2	-674,7	-212,4
Muut laajan tuloksen erät			
Etuuspohjaisten eläkejärjestelyiden vakuutusmatemaattiset voitot ja tappiot	-20,4	-12,7	17,3
Vaiheittaisen hankinnan omaisuuserän uudelleenarvostus	3,9	-	-
Myytavissä olevat rahoitusvarat	180,3	-398,0	217,3
Valuutta- ja hyödykesuojaukset	224,1	-312,3	5,6
Osakkuusyritysten muiden laajan tuloksen erien osuus	-8,5	-9,4	5,1
Oman pääoman nettoinvestointien valuuttamuunnon muutokset	252,6	-328,3	-224,0
Vähemmistöosuusien valuuttamuunnon muutokset	5,9	-5,5	4,6
Nettosijoituksen suojaukset	0,7	1,3	53,7
Muihin laajan tuloksen eriin liittyvä tulovero	-65,0	88,8	168,7
Muut laajan tuloksen erät verojen jälkeen	573,6	-976,1	248,3
Laaja tulos yhteensä	-304,6	-1 650,8	35,9
Laajan tuloksen jakaantuminen:			
Emoyhtiön omistajille	-312,0	-1 644,7	33,5
Vähemmistön osuudet	7,4	-6,1	2,4
	-304,6	-1 650,8	35,9

Oheiset tiedot ovat peräisin yhtiön tilintarkastetusta tilinpäätöksestä, joka on julkaistu englanninkielisessä Financial Performance 2009 -julkaisussa.

Lyhennetty konsernin tase

31.12.

Milj. euroa		2009	2008	2007
Varat				
Pitkäaikaiset varat				
Liikearvo	O	208,3	207,6	502,7
Muut aineettomat hyödykkeet	O	71,4	77,5	159,1
Maa-alueet, rakennukset, koneet ja kalusto	O	4 700,2	5 413,7	6 476,7
		4 979,9	5 698,8	7 138,5
Biologiset hyödykkeet	O	152,5	133,6	88,7
Päästöoikeudet	O	25,3	67,0	5,2
Osuudet osakkuusyriyksissä	O	1 481,3	1 042,5	1 154,5
Myytavissä olevat julkisesti noteeratut osakkeet	I	71,7	154,9	161,8
Myytavissä olevat muut osakkeet	O	778,5	954,3	1 260,8
Pitkäaikaiset lainasaamiset	I	159,6	130,3	126,5
Laskennalliset verosaamiset	T	155,8	74,5	63,7
Muut pitkäaikaiset varat	O	30,4	16,2	22,6
		7 835,0	8 272,1	10 022,3
Lyhytaikaiset varat				
Vaihto-omaisuus	O	1 281,6	1 693,6	1 992,6
Versaamiset	T	2,4	25,0	34,3
Lyhytaikaiset korottomat saamiset	O	1 362,6	1 583,2	2 063,1
Korolliset saamiset	I	221,2	251,1	227,8
Rahavarat	I	890,4	415,8	970,7
		3 758,2	3 968,7	5 288,5
Varat yhteensä		11 593,2	12 240,8	15 310,8
Oma pääoma ja velat				
Emoyhtiön osakkeenomistajille kohdistuva oma pääoma				
Osakepääoma		1 342,2	1 342,2	1 342,2
Ylikurssirahasto (uudelleen luokiteltu) ja vararahasto		76,6	2 276,4	2 276,4
Omat osakkeet		-10,2	-10,2	-10,2
Suoraan omaan pääomaan kirjatut nettotulot		668,3	334,0	960,4
Kertyneet muuntoerot		-194,6	-443,8	-115,6
Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto		2 042,1	-	-
Kertyneet voittovarot (oikaistu)		2 079,6	2 768,8	3 355,1
Tilikauden tulos		-879,7	-673,4	-214,7
		5 124,3	5 594,0	7 593,6
Vähemmistöosuudet		58,2	56,5	71,9
Oma pääoma yhteensä		5 182,5	5 650,5	7 665,5
Pitkäaikaiset velat				
Työsuhteen päättymisen jälkeisiin etuuksiin liittyvät varaukset	O	305,0	299,0	327,3
Muut varaukset	O	180,4	202,3	135,9
Laskennalliset verovelat	T	364,4	277,5	582,0
Korollinen pitkäaikainen velka	I	2 898,4	3 007,8	3 354,8
Muut pitkäaikaiset korottomat velat	O	43,1	28,5	52,7
		3 791,3	3 815,1	4 452,7
Lyhytaikaiset velat				
Korollisten velkojen lyhennyserät	I	814,8	437,4	513,1
Korolliset velat	I	210,1	587,7	482,2
Käytössä olevat luottolimiitit	I	13,4	43,2	91,4
Lyhytaikaiset korottomat velat	O	1 473,0	1 602,1	1 971,3
Verovelat	T	108,1	104,8	134,6
		2 619,4	2 775,2	3 192,6
Oma pääoma ja velat yhteensä		11 593,2	12 240,8	15 310,8

O-kirjaimella merkityt erät sisältyvät sidottuun pääomaan. I-kirjaimella merkityt erät sisältyvät korollisiin nettovelkoihin. T-kirjaimella merkityt erät sisältyvät verovelkaan. Oheiset tiedot ovat peräisin yhtiön tilintarkastetusta tilinpäätöksestä, joka on julkaistu englanninkielisessä Financial Performance 2009 -julkaisussa.

Lyhennetty konsernin rahavirtalaskelma

31.12. päättyvä tilikausi

Milj. euroa	2009	2008	2007
Liiketoiminnan rahavirta			
Liiketappio	-607,6	-714,7	249,9
Suojaustulos laajasta tuloksesta	233,4	-280,9	3,6
Ei-kassavaikutteisten erien oikaisut	1 262,0	1 453,9	1 411,7
Nettokäyttöpääoman muutos	638,0	81,5	-330,9
Liiketoiminnan rahavirrat	1 525,8	539,8	1 334,3
Maksetut/saadut nettorahoituserät	-220,3	47,2	-322,9
Maksetut tuloverot	-3,0	25,5	-111,6
Liiketoiminnasta kertyneet nettorahavarat	1 302,5	612,5	899,8
Investointien rahavirta			
Konserniyritysten hankinta	-8,4	-4,5	-71,4
Osakkuusyrittysten hankinta	-128,5	-53,9	-91,6
Tuotot aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden ja osakkeiden myynnistä	98,0	230,3	415,6
Investoinnit	-423,7	-706,6	-820,4
Pitkäaikaisten saamisten nettomuutos	-24,2	-16,2	17,8
Investointeihin käytetyt nettorahavarat	-486,8	-550,9	-550,0
Rahoituksen rahavirta			
Pitkäaikaisten lainojen nostot	636,1	303,6	289,0
Pitkäaikaisten lainojen lyhennykset	-411,3	-634,2	-799,5
Lyhytaikaisten lainojen muutos	-359,9	4,0	1 145,4
Maksetut osingot ja pääoman takaisinmaksut	-157,7	-354,9	-354,9
Pääoman palautus ja vähemmistöosuusosinko	-7,7	-4,2	7,0
Merkityt optiot ja omien osakkeiden ostot	-	-	-2,1
Rahoitukseen käytetyt nettorahavarat	-300,5	-685,7	284,9
Rahavarojen nettomuutos	515,2	-624,1	634,7
Rahavarat hankituissa yrityksissä	4,4	-	0,3
Rahavarat myytyissä yrityksissä	-0,1	-31,3	-110,8
Muuntoerot	-15,1	148,7	45,5
Rahavarat tilikauden alussa	372,6	879,3	309,6
Nettorahavarat tilikauden lopussa	877,0	372,6	879,3
Rahavarat tilikauden lopussa	890,4	415,8	970,7
Pankkitililuotot tilikauden lopussa	-13,4	-43,2	-91,4
Nettorahavarat tilikauden lopussa	877,0	372,6	879,3

Oheiset tiedot ovat peräisin yhtiön tilintarkastetusta tilinpäätöksestä, joka on julkaistu englanninkielisessä Financial Performance 2009 -julkaisussa.

Avainluvut

Jatkuvat toiminnot	2009	2008
Liikevaihto, milj. euroa	8 945,1	11 028,8
Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä ja käyvän arvon muutoksia ¹⁾ , milj. euroa	320,5	388,4
Liikevoitto, IFRS, milj. euroa	-607,6	-726,6
Tulos ennen veroja ja ilman kertaluonteisia eriä, milj. euroa	194,2	151,6
Tulos ennen veroja, milj. euroa	-886,8	-893,8
Tilikauden tulos ilman kertaluonteisia eriä, milj. euroa	153,2	142,8
Tilikauden tulos, milj. euroa	-878,2	-679,0
Investoinnit, milj. euroa	-423,7	-704,7
Sijoitetun pääoman tuotto (ROCE), ilman kertaluonteisia eriä, %	3,9	3,4
ROCE ilman kertaluonteisia eriä ja käyvän arvon muutoksia, %	3,9	4,1
Oman pääoman tuotto (ROE) ²⁾ , %	-16,2	-10,1
Velkaantumisaste ²⁾	0,51	0,56
Paperin ja kartongin toimitukset, 1 000 tonnia	10 174	11 836
Aaltopahvin toimitukset, milj. m ²	966	1 071
Puutuotteiden toimitukset, 1 000 m ³	4 902	5 893
Henkilöstö keskimäärin	28 696	33 815

Osaketiedot

Jatkuvat toiminnot	2009	2008
Tulos/osake, ilman kertaluonteisia eriä, EUR	0,19	0,18
Tulos/osake, EUR	-1,12	-0,86
Tulos/osake, ilman kertaluonteisia eriä, EUR	0,94	0,99
Kassatulos/osake, EUR	0,35	0,94
Koko liiketoiminta		
Tulos/osake, ilman kertaluonteisia eriä, EUR	0,19	0,19
Tulos/osake, EUR	-1,12	-0,85
Varojen jako/osake, EUR	0,20 ³⁾	0,20
Oma pääoma/osake, EUR	6,50	7,09
Osinkosuhte, %	105 ³⁾	105
Markkina-arvo, 31.12., mrd. euroa	4,0	4,4

1) Käyvän arvon muutokset sisältävät synteettiset optiot ilman toteutuneita ja avoimia suojauksia, hiilidioksidin päästöoikeuksien arvostuksen sekä osakkuusyritysten biologisen, etupäässä metsäomaisuuteen liittyvän omaisuuden uudelleenarvostuksen.

2) Koko liiketoiminta

3) Hallituksen ehdotus varojen jaosta

Tilintarkastuskertomus

Stora Enso Oyj:n yhtiökokoukselle

Olemme tarkastaneet Stora Enso Oyj:n kirjanpidon, tilinpäätöksen, toimintakertomuksen ja hallinnon tilikaudelta 1.1.–31.12.2009. Tilinpäätös sisältää konsernin tuloslaskelman, laajan tuloslaskelman, taseen, rahavirtalaskelman, laskelman oman pääoman muutoksista ja liitetiedot sekä emoyhtiön tuloslaskelman, taseen, rahoituslaskelman ja liitetiedot.

Hallituksen ja toimitusjohtajan vastuu

Hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimisesta ja siitä, että konsernitilinpäätös antaa oikeat ja riittävät tiedot EU:ssa käyttöön hyväksytyjen kansainvälisten tilinpäätösstandardien (IFRS) mukaisesti ja että tilinpäätös ja toimintakertomus antavat oikeat ja riittävät tiedot Suomessa voimassa olevien tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimista koskevien säännösten ja määräysten mukaisesti. Hallitus vastaa kirjanpidon ja varainhoidon valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä ja toimitusjohtaja siitä, että kirjanpito on lain mukainen ja että varainhoito on luotettavalla tavalla järjestetty.

Tilintarkastajan velvollisuudet

Tilintarkastajan tulee suorittaa tilintarkastus Suomessa noudatettavan hyvän tilintarkastustavan mukaisesti ja sen perusteella antaa lausunto tilinpäätöksestä, konsernitilinpäätöksestä ja toimintakertomuksesta. Hyvä tilintarkastustapa edellyttää ammattieettisten periaatteiden noudattamista ja tilintarkastuksen suunnittelua ja suorittamista siten, että saadaan kohtuullinen varmuus siitä, että tilinpäätöksessä tai toimintakertomuksessa ei ole olennaisia virheellisyyksiä ja että emoyhtiön hallituksen jäsenet ja toimitusjohtaja ovat toimineet osakeyhtiölain mukaisesti.

Tilintarkastustoimenpiteillä tulisi varmistua tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen lukujen ja muiden tietojen oikeellisuudesta. Toimenpiteiden valinta perustuu tilintarkastajan harkintaan ja arvioihin riskeistä, että tilinpäätöksessä on väärinkäytöksistä tai virheestä johtuva olennainen virheellisyys. Tarvittavia tarkastustoimenpiteitä suunniteltaessa arvioidaan myös tilinpäätöksen laadintaan ja esittämiseen liittyvää sisäistä valvontaa. Lisäksi arvioidaan tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen yleistä esittämistapaa, tilinpäätöksen laatimisperiaatteita sekä johdon tilinpäätöksen laadinnassa soveltamia arvioita.

Tilintarkastus on toteutettu Suomessa noudatettavan hyvän tilintarkastustavan mukaisesti. Käsityksemme mukaan olemme suorittaneet tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuvia tarkastustoimenpiteitä lausuntoamme varten.

Lausunto konsernitilinpäätöksestä

Lausuntonamme esitämme, että konsernitilinpäätös antaa EU:ssa käyttöön hyväksytyjen kansainvälisten tilinpäätösstandardien (IFRS) mukaisesti oikeat ja riittävät tiedot konsernin taloudellisesta asemasta sekä toiminnan tuloksesta ja rahavirroista.

Lausunto tilinpäätöksestä ja toimintakertomuksesta

Lausuntonamme esitämme, että tilinpäätös ja toimintakertomus antavat Suomessa voimassa olevien tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimista koskevien säännösten ja määräysten mukaisesti oikeat ja riittävät tiedot konsernin sekä emoyhtiön toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen tiedot ovat ristiriidattomia.

Muut lausunnot

Konsernitilinpäätös ja emoyhtiön tilinpäätös voidaan vahvistaa sekä vastuuvapaus myöntää emoyhtiön hallituksen jäsenille sekä toimitusjohtajalle tarkastamaltamme tilikaudelta. Hallituksen esitys jakokelpoisten varojen käsittelystä on osakeyhtiölain mukainen.

Helsinki, 24. päivänä helmikuuta 2010

Deloitte & Touche Oy

KHT-yhteisö

Mikael Paul

KHT

Oheinen tilintarkastuskertomus on kopio vuoden 2009 tilinpäätöksessä julkaistusta tilintarkastuskertomuksesta.

Tietoja osakkeenomistajille

Varsinainen yhtiökokous

Stora Enso Oyj:n varsinainen yhtiökokous pidetään keskiviikkona 31.3.2010 klo 16.00 Marina Congress Centerissä, Katajanokanlaituri 6, Helsinki.

Hallintarekisteröidyn osakkeenomistajan, joka aikoo osallistua yhtiökokoukseen ja käyttää siellä äänioikeuttaan, tulee olla merkittynä väliaikaisesti Stora Enson osakasluetteloon täsmäytyspäivänä 19.3.2010. Ohjeet yhtiökokoukseen ilmoittautumisesta annetaan kokouskutsussa, joka on nähtävillä yhtiön internetsivuilla osoitteessa www.storaenso.com/investors.

Yhtiökokous ja varojenjako vuonna 2010

19. maaliskuuta	Yhtiökokouksen täsmäytyspäivä
31. maaliskuuta	Varsinainen yhtiökokous
1. huhtikuuta	Irtoamispäivä
7. huhtikuuta	Varojenjaon täsmäytyspäivä
20. huhtikuuta	Varojenjaon maksupäivä

Varojenjako

Hallitus esittää yhtiökokoukselle, että 31.12.2009 päättyneeltä tilikaudelta jaetaan osakkeenomistajille 0,20 euroa osakkeelta sijoitetun vapaan omanpääoman rahastosta. Euroclear Sweden hoitaa varojenjaon Euroclear Swedeniin rekisteröidyille osakkeille ja suorittaa maksun Ruotsin kruunuina. Deutsche Bank Trust Company Americas (DBTCA) hoitaa varojenjaon DBTCA:n hallinnoimien ADR-todistusten haltijoille ja suorittaa maksun Yhdysvaltain dollareina.

Julkaisuajat 2010

4. helmikuuta	Tilinpäätöstiedote vuodelta 2009
25. helmikuuta	Vuosikertomus 2009
22. huhtikuuta	Osavuositarkastus tammi-maaliskuulta
22. heinäkuuta	Osavuositarkastus tammi-kesäkuulta
27. lokakuuta	Osavuositarkastus tammi-syyskuulta

Taloudellisen informaation jakelu

Stora Enson vuosikertomus muodostuu kolmesta erillisestä raportista: Stora Enso 2009, tilinpäätös ja yritysvastuu. Stora Enso 2009 julkaistaan englanniksi, suomeksi ja ruotsiksi ja postitetaan niille suomalaisille ja ruotsalaisille osakkeenomistajille, jotka ovat sitä pyytäneet, sekä kaikille rekisteröityneille ADR-todistusten haltijoille. Stora Enso 2009 -raportin voi ladata PDF-tiedostona yhtiön internetsivuilta.

Tilinpäätös julkaistaan englanniksi, ja sen voi ladata PDF-tiedostona yhtiön internetsivuilta. Yhtiön internetsivuilta löytyy myös suomenkielinen käännös raportista.

Yritysvastuuraportti julkaistaan englanniksi, ja sen voi ladata PDF-tiedostona yhtiön internetsivuilta.

Painetut osavuositarkastukset julkaistaan englannin, suomen ja ruotsin kielellä. Ne postitetaan Suomessa ja Ruotsissa niille osakkeenomistajille, jotka ovat sitä pyytäneet. ADR-todistusten haltijat Pohjois-Amerikassa voivat pyytää painettuja osavuositarkastuksia DBTCA:lta. Osavuositarkastukset julkaistaan englanniksi, suomeksi ja ruotsiksi yhtiön internetsivuilla, josta niitä voi ladata PDF-tiedostoina.

Taloudellisen informaation postituslistat

Ilmoitukset osoitteenmuutoksista, lisätilauspyynnöt tai pyynnöt postituslistalta poistamisesta:

- Suomalaiset osakkeenomistajat:
sähköpostiosoitteeseen corporate.communications@storaenso.com, posti-osoitteeseen Stora Enso Oyj, Financial Communications, PL 309, 00101 Helsinki tai puhelimitse 02046 131.
- Ruotsalaiset osakkeenomistajat:
sähköpostiosoitteeseen storaenso@strd.se, faksilla +46 8 449 88 10 tai postiosoitteeseen Stora Enso, SE-120 88 Stockholm.
- Rekisteröidyt ADR-todistusten haltijat voivat ottaa yhteyttä DBTCA:han. Hallintarekisteröidyt ADR-todistusten haltijat voivat ottaa yhteyttä välittäjiinsä.
- Muut sidosryhmät voivat ilmoittaa muutoksista suomalaisten osakkeenomistajien tapaan.

Tietoja ADR-todistusten haltijoille (American Depositary Receipts, ADRs)

Osinkojen jälleensijoitus- ja uusien osakkeiden suoraosto-ohjelmaa hallinnoi Deutsche Bank Trust Company Americas (DBTCA). Ohjelman ansiosta nykyisten ADR-todistusten haltijoiden ja ensi kertaa Stora Enson osakkeisiin sijoittavan on vaivatonta lisätä omistustaan Stora Ensossa. Ohjelmaan osallistuva voi joko sijoittaa hänelle maksetut varat tai mahdollisesti muita varoja ADR-muotoisiin osakkeisiin. Ohjelma koskee ainoastaan Yhdysvaltain kansalaisia. Lisätietoja Stora Enson ADR-ohjelmasta osoitteessa www.adr.db.com.

Deutsche Bank Trust Company Americasin yhteystiedot Stora Enson ADR-todistusten haltijoita varten

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
Maksuton puhelinnumero (ainoastaan USA:ssa)
+1 866 249 2593

Yhteystiedot

Ulla Paajanen-Sainio

Sijoittajasuhdejohtaja
Puh. 02046 21242
Fax 02046 21307
Stora Enso Oyj
PL 309, 00101 Helsinki
ulla.paajanen-sainio@storaenso.com

Suoraa puhetta globaalista yritys vastuusta



Paperin käyttö tuhoaa sademetsiä. Totta vai tarua?

Keskustelua tästä ja muista kiinnostavista aiheista uudella vuorovaikutteisella internetsivustollamme, joka avautuu huhtikuussa 2010. Tutustu Stora Ensoon maailmanlaajuisesti vastuullisena yrityksenä, opi perustamaan puuviljelmä ja testaa kuinka kestäväällä pohjalla kulutustottumuksesi ovat. www.storaenso.com/globalresponsibility

Konsepti ja suunnittelu: Philips Design

Valokuvat: Tina Axelsson, Jonathan Andrew, Scala Photography, Jari Salonen, Lukkien, ANP Photo, Getty Images ja Stora Enson kuva-arkisto

Painatus: Libris Oy

Kannet: LumiSilk 350 g/m², Stora Enso, Oulun tehtaat (ISO 14001 -sertifikaatti)

Sisäsivut: LumiSilk 150 g/m², Stora Enso, Oulun tehtaat (ISO 14001 -sertifikaatti)



Tämä raportti on täysin kierrätettävä - ole hyvä ja kierrätä, kun et enää tarvitse sitä. Kierrätettyjä kuituja voidaan käyttää tulostuspaperissa, pahvissa ja kotitalouden papereissa.

Tietyt tässä esitetyt lausumat, jotka eivät ole historiallisia tosiasioita, kuten markkinoiden oletettuun kasvuun ja kehitykseen liittyvät lausumat ja muut kasvu- ja tuottavuusolettamat sekä lausumat, jotka alkavat ilmaisuilla "uskoo", "olettaa", "odottaa", "ennustaa" tai muilla vastaavilla ilmaisuilla, ovat tulevaisuudennäkyimiin liittyviä kannanottoja Yhdysvaltain vuoden 1995 Arvopapereita Koskevien Oikeudenkäyntien Uudistamisesta annetun lain (The United States Private Securities Litigation Reform Act of 1995) tarkoittamalla tavalla. Koska nämä lausumat perustuvat nykyisiin suunnitelmiin, arvioihin ja ennusteisiin, ne sisältävät riskejä ja epävarmuustekijöitä, jotka saattavat johtaa siihen, että tulokset poikkeavat merkittävästi niistä koskevista arvioista. Tällaisia tulevaisuutta koskevissa lausumissa esitettyjä tekijöitä, jotka saattavat merkittävästi muuttaa tuloksia, voivat muuan muassa olla: (1) toiminnalliset tekijät, kuten jatkuva menestys tuotannollisessa toiminnassa ja siinä saavutettava tehokkuus, jatkuvat saavutukset tuotekehityksessä, konsernin tavoittelemien asiakkaiden kyky hyväksyä uusia tuotteita ja palveluita, voimassaolevien ja uusien yhteistyösopimusten mukanaan tuoma menestys, muutokset liiketoiminnan strategioissa, kehityssuunnitelmissa tai tavoitteissa, muutokset konsernin patenttien tai muiden tekijänoikeuksien antamassa suojassa sekä pääoman saatavuus hyväksyttävillä ehdoilla; (2) teollisuuden yleiset olosuhteet, kuten tuotteiden kysynnän voimakkuus, kilpailun kovuus, konsernin tuotteiden markkinahinnat maailmalla nyt ja tulevaisuudessa sekä niihin liittyvät hintapaineet, raaka-aineiden hintavaihtelut, konsernin asiakkaiden ja kilpailijoiden taloudellinen tilanne sekä mahdollisten uusien kilpailevien tuotteiden ja teknologioiden kehittäminen kilpailijoiden toimesta; ja (3) yleinen taloudellinen tilanne, kuten talouskasvu konsernin tärkeimmillä markkina-alueilla sekä valuuttakurssi- ja korkotasovaihtelut.



Sustainability Performance 2009

Englanninkielinen yritysraportti keskittyy Stora Enson yritys vastuutyön tuloksiin. Raportti käsittelee muun muassa konsernin sidosryhmyötä, puun ja kuidun alkuperää, tehtaiden ympäristötyötä, ilmastonmuutosta, sosiaalista vastuuta ja tuoteturvallisuutta. Raportti noudattaa kansainvälistä GRI-ohjeistoa.

Financial Performance 2009

Englanninkielinen Financial Performance 2009 -julkaisu tarjoaa syvällistä tietoa Stora Enson tuloksesta, konsernihallinnointiohjeesta ja pääomamarkkinatilanteesta. Julkaisu sisältää toimintakertomuksen sekä konsernin tilinpäätöksen liitetietoineen.

Stora Enso Oyj

PL 309
00101 Helsinki
Katuosoite: Kanavaranta 1
Puh. 02046 131
Fax 02046 21471

Stora Enso AB

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

Stora Enso International Office

1 Sheldon Square
London W2 6TT, UK
Puh. +44 20 7121 0880
Fax +44 20 7121 0888

www.storaenso.com

corporate.communications@storaenso.com