

# Rethink

VOLYM 3  
MÄNNISKOR  
OCH SYFTE

Stora Enso 2012





# Certifierad excellens.

Den här årsrapporten är tryckt på LumiArt och LumiSilk konstpapper. Lumi-serien är avsedd för trycksaker där kraven på text- och bildåtergivning är extra höga. Eller med andra ord: ett konstpapper för dig som sätter excellens i fokus.

Lumi-serien är certifierad enligt kraven från EU Ecolabel – EU:s officiella miljömärkning och det främsta miljömärket i Europa. Lumi är sedan tidigare miljöcertifierade enligt FSC® (Forest Stewardship Council) och PEFC™ (Programme for the Endorsement of Forest Certification Scheme). Lumis produkter är banbrytande både vad gäller hållbarhet och kvalitet.



Bild  
**LUMI PHOTOGRAPHIC  
ART AWARDS**

Fotograf:  
Hedersnämnda Wawi Navarroza

Ur serien "Dominion"

# Rethink

**VOLYM 3**  
**MÄNNISKOR**  
**OCH SYFTE**

**Ledare** Vår resa fortsätter, med fler lärdomar i bagaget 5  
**Företeelser** Förpackningar till det vita guldets 8  
**Företeelser** Mask är mums! 10  
**Kolumn** Med syfte och hjärta kan vi nå målet 11  
**Nyheter** 12  
**Strategi** En resa mot framtiden 17

**Möjligheternas land** 20  
**Upptäck nya möjligheter** 36  
**Företeelser** Förändringens vindar 37  
**Soprevolution** 38  
**Gemensamt hemmaliv** 44

**Drömjobbet på hemmaplan** 48  
**Den asiatiska ambassadören** 53  
**Vikt kartong blir snygg design** 56  
**Fantastisk katalogsamling** 59  
**Papperet får nytt liv** 62  
**Under den arabiska solen** 64  
**Stora Enso under omvandling** 68

**Tillbakablick** Säkerheten främst 71  
**Företeelser** Delikat symbios 72  
**Tillbakablick** Koll på läget 74  
► **Bilaga** Stora Enso Fakta & siffror 2012



På omslaget: Fru **Mengzhilan**, jordbrukare från byn Tong Hua, Nanning-distriktet, Guangxi, Kina

Fru Mengzhilans vardag kretsar kring familjen och jordbruket. Hon odlar ris, grönsaker och majs samt föder upp kycklingar i byn Tong Hua som ligger i närheten av Stora Ensos eukalyptusplantager. Företaget har startat ett projekt i byn för att ge mikrolån till svinuppfödning och för att hjälpa kycklinguppfödare med deras transporter. "Jag matar mina kycklingar med ris och spannmål, och de traskar fritt i byn för att hitta insekter och annat att äta från naturen. När kycklingarna har vuxit till sig tillräckligt ringer jag Stora Enso så att de kan ta dem till staden för att säljas."

**STORA ENSO RETHINK 2012**  
**Chefredaktör** Lauri Peltola  
**Redaktionssekreterare** Jenita Sillanpää  
**Redaktion** Hanne Kärinaho, Sanna Lahti, Edit Lyyra, Laura Mattila, Jonas Nordlund, Eerika Olkinuora, Heli Pessala, Niina Streng, Eeva Taimisto, Mari-Anne Tamminen  
**Koncept & design** Miltoon Oy  
**Tryck** Libris Oy

**Stora Enso Oyj** Box 309, FI-00101 Helsingfors, Finland  
**Besöksadress** Kanalkajen 1, tel. +358 2046 131  
**Stora Enso AB** Box 70395, SE-107 24 Stockholm, Sverige  
**Besöksadress** World Trade Center, Klarabergsviadukten 70, tel. +46 1046 46000

storaenso.com,  
group.communications@storaenso.com



## Soprevolution

Återvinningsgraden i Polen är bland de lägsta i Europa, men det ska det bli ändring på under 2013. 38



## Drömjobbet på hemmaplan

Bristen på ingenjörer i Uruguay gör att allt fler kvinnor intresserar sig för massa- och pappersindustrin. 48



## Under den arabiska solen

Hur gör man egentligen affärer i Mellanöstern och Nordafrika – en unik marknad med ett akut ombyggnadsbehov? 64





# Detta är inte avfall. Det är nya förpackningar.

När en vanlig juiceförpackning hamnar hos vår fabrik i Barcelona så startar den ett nytt liv som värdefullt förpackningsmaterial. Aluminiumet som finns på insidan av förpackningen blir återvunnet och återanvänt. Pyrolysisprocessen som används för att skilja aluminiumet från förpackningen skapar så mycket energi att fabriken är självförsörjande.

Europeiska hushåll skapar över 60 miljoner ton av förpackningsavfall varje år. Tänk om alla förpackningar var förnybara? Stora Enso vill förändra framtiden med hjälp av förnybara förpackningar. Läs mer om oss på [rethinkstoraenso.com](http://rethinkstoraenso.com)

Genom att vara en av huvudsponsorerna för Skid-VM i Falun, så vill vi vara med och bidra till ett lyckat och ansvarstagande evenemang.

Beyond Skiing 2015 är ett nätverk med företag och organisationer som stödjer Skid-VM i Falun. Läs mer på [beyondskiing2015.com](http://beyondskiing2015.com)

*beyond Skiing 2015*

▼ Ledare

## Vår resa fortsätter, med fler lärdomar i bagaget



JENNI-JUSTINA NIEMI

**Jouko Karvinen**  
CEO

Bästa läsare,

Det här är tredje året vi ger ut Rethink och jag tar på nytt upp ett liknande ämne i min ledare. Åren går fort, men det verkar som om utmaningarna för att göra affärer inte har ändrats nämnvärt under de senaste åren. Under 2012 blev världen verkligen ingen bättre plats att driva affärsverksamhet i, varken för oss eller för våra kunder. Till skillnad från finanskrisen 2008 var inte utmaningen snabbt eller dramatiskt ändrade förutsättningar, utan en verklighet där sikten framåt var, och fortfarande är, begränsad. I Europa, där vi bedriver den stora merparten av vår verksamhet, gäller detta mer än på annat håll.

Det är i den här verkligheten, som kan väntas fortsätta ännu en lång tid, vi måste slutföra omvandlingen av Stora Enso till ett värdeskapande globalt företag inom förnybara material. Läs mer om vår strategiska resa i detta magasin. För Stora Enso är inte den här omvandlingen bara vackra ord eller en tjugig vision, utan en konkret åtgärd för att bli det företag vi vill vara. Omvandlingen bygger på ett antal investeringar på tillväxtmarknader som finansieras genom goda intäkter i befintliga verksamheter.

Ett levande bevis på hur vi genomför vår strategi syns i tidningens huvudartikel där vi berättar om våra största investeringar. I mars 2012 meddelade vi att vi ska bygga ett massabruk och ett konsumentkartongbruk i anslutning till våra eukalyptusplantager i Guangxi i södra Kina. Industriinvesteringen på 1,6 miljarder euro inom affärsområdet Renewable Packaging är troligen den största satsning som någonsin gjorts av ett skandinaviskt företag utomlands. Hittills har resan till Kina inte varit lätt, men vi kommer att klara dessa utmaningar och få de effektiva bruken i drift under de närmaste åren.

Trots det relativt tuffa företagsklimatet har Renewable Packaging kunnat bygga vidare på investeringen och hade en klart värdeska-

pande operativ avkastning på sysselsatt kapital under 2012 på cirka 12 procent. Två andra stora investeringar, som i princip är klara och som har genomförts på bästa sätt, är en förbättrad vedhantering i Skoghäll (Sverige) och en ny wellpappmaskin i Ostrołęka (Polen). På båda bruken gäller det nu att få en felfri start och säkra den avkastning vi räknade med i investeringsplanerna.

För affärsområdet Biomaterials, som bygger ett massabruk i Montes del Plata i Uruguay, var den totala avkastningen cirka 6 procent och för befintliga tillgångar cirka 10 procent. Bruket kommer att stå klart om bara några månader och är planerat att kunna tas i drift i mitten av 2013. Vi är övertygade om att Montes del Plata blir en lika värdeskapande tillgång i världsklass som vårt befintliga samriskprojekt Veracel i Brasilien.

Det står helt klart att det finns goda skäl att investera i och utveckla de två affärsområdena Biomaterials och Renewable Packaging, särskilt som vårt mål är att investeringarna ska förbättra avkastningen när de väl är i drift.

Affärsområdet Printing and Reading fortsatte att generera starkt kassaflöde under 2012. Det var ingen lätt match på en marknad som för sjätte året i rad minskade strukturellt med 4–6 procent före konjunkturmässiga faktorer. Men det positiva är att vi vet att teamet inte slösar tid på att spekulera om den tuffa situationen: de är vana och är mästarare på att verka i ett sådant klimat. Under 2012 infördes en rad nya kapacitets-, kostnads- och produktivitetsprogram med relativt korta återbetalningstider som inte bara var absolut nödvändiga, utan också en förutsättning för att vi ska kunna hålla den här kassagenere- rande enheten vid god hälsa under kommande år.

Affärsområdet Building and Living är ett eget kapitel. Under perioden 2007 till 2009 genomfördes omfattande kapacitets- och kostnadsprogram, men under andra halvåret



2012 försvagades resultatet snabbt. Glädjen över den växande och värdeskapande verksamheten Building Solutions and Components överskuggades av svag basverksamhet vid sågverken, både i Norden och i Kontinental europa. Vi tror inte att en ändrad konjunktur kan ordna detta åt oss, så vi tittar på nya sätt att sänka kostnaderna samt förbättra produktiviteten och försörjningskedjan. Precis som inom pappersverksamheten måste vi lösa våra egna problem, vi kan inte vänta på att andra ska göra det åt oss. Det här är viktigt även efter den nuvarande kassagenererande fasen, eftersom vi måste ha mycket konkurrenskraftiga sågverk för att skapa tillväxt i utvalda områden där förädlingsvärdet är högre.

Kan vi då fortsätta med ständigt återkommande kostnads- och produktivitetsförbättringar? Ja det kan vi, vilket också de många program som infördes under 2012 visar. Vår uppgift nu är att trappa upp de här förbättringarna i en miljö där det mest grundläggande redan har gjorts. Det är inte lätt men det går. Och det är absolut nödvändigt.

Vi arbetar med att hela tiden förbättra Stora Enso, men med mycket lite vind i seglen kan man börja undra varför vi gör allt det här. Varför jobbar vi alla så hårt och tvingas ta fram planer och fatta beslut som innebär att bruk läggs ner och att jobb försvinner? Varför går vi in i nya länder och regioner där våra traditioner och erfarenheter sätts på prov varje dag? Är det bara för att tjäna pengar och skapa värde åt våra ägare? Visst skapar vi värde åt våra aktieägare. Men som individer måste vi ha ett djupare syfte, ett syfte som berör alla våra intressenter, även de som äger våra aktier. Detta kanske är årets viktigaste lärdom.

Ett grundläggande samtal vi förde inom Stora Enso under 2012 gällde vårt syfte. Vi kom gemensamt fram till att vårt syfte är att ”Skapa värde för människorna och vår planet”. Det är enkelt, jordnära, bygger på det vi gör och omfattar allt och alla. När alla våra kollegor börjar tänka och känna att detta även är deras syfte, ja då blir det en måttstock för allt vi gör – varje dag. Vi är medvetna om att det här blir en utmaning när företaget ska fortsätta att effektivisera och minska kostnader, men det är ok. Det är detta som ska driva oss till att bli ett bättre och mer inkluderande företag. I detta magasin kan du läsa om arbetet med att ta fram vårt syfte. Flera av artiklarna visar hur det nya syftet genomförs i praktiken i form av gruppboende för funktionshindrade, byggt av korslimmade trämoduler, åtgärder för att sandmasken ska kunna förbli en

lokal delikatess i Beihai och arbete med att främja återvinning av papper och kartong i Polen. Här syns vårt syfte tydligt. Och det ska synas i allt vi gör.

I samband med samtalen om vårt syfte beslutade vi också att förnya våra värderingar. På vår resa mot förnyelse såg vi nämligen att det fanns ett stort behov av att även utveckla våra värderingar. De skulle vara väldigt enkla men samtidigt konkreta. Om vår strategi är vägen mot vårt långsiktiga mål så är våra värderingar ljuset som leder oss på den vägen. Värderingarna måste vara desamma för alla inom Stora Enso, oavsett var vi verkar. De ska också få oss att sätta ribban högre än vad lokala regler och traditioner kanske kräver. Vi måste vara beredda att hålla fast vid värderingarna, även om det betyder att vi måste ge upp affärsmöjligheter som strider mot dem. Det är enda sättet att få samhällen att gå framåt – och det är vad som verkligen krävs för att skapa värde för människorna och vår planet.

Stora Ensos värderingar måste vara något som människor kan komma ihåg, relatera till och pröva sitt agerande mot. Våra nya värderingar är kort och gott ”Ta ledningen” och ”Gör det rätta”. Tanken bakom ”Ta ledningen” handlar inte bara om bättre ledarskap, utan en strävan efter att vara med och skapa en bättre värld, inte bara för vår generation utan även för kommande generationer. En tanke som vi i den privilegierade västvärlden kanske har glömt, och något vi borde lära oss på nytt av de fantastiska människor vi möter på tillväxtmarknaderna, är att vi ska förändra världen – inte vänta på att världen förändrar oss.

”Gör det rätta” handlar om något annat. Det är något vi ska tänka på varje dag och pröva varje beslut mot. Från vd till dina närmaste kollegor. Det är något vi med stolthet diskuterar inom företaget, men också med var och en av våra intressenter.

Vi tror att vårt syfte kommer att förmå oss att göra de allra svåraste sakerna på ett bättre och mer inkluderande sätt. Vi behöver förändra vårt sätt att erbjuda stöd och nya möjligheter till medarbetare i områden där sjunkande efterfrågan från konsumenterna leder till allt färre arbetstillfällen. Vi är övertygade om att vårt syfte kommer att hjälpa oss när vi investerar i nya områden så vi blir en mer inkluderande partner, en partner som inte bara skapar värde för samhället utan som även kan dela detta värde med andra, och framför allt sprida värdeskapandet till andra.



## Ett grundläggande samtal vi förde inom Stora Enso under 2012 gällde vårt syfte.

De framsteg vi har gjort i exempelvis Veracel, där en betydande del av virkesförsörjningen kommer från trädodlingar istället för enbart virke från mark som vi äger, är ett bra tidigt exempel. I Kina har vi de första helt FSC-certifierade och lokalt certifierade plantagerna samt ett antal samhälls- och omflyttningsprogram. Vi är fast övertygade om att projektet kommer att bli ett tydligt exempel på att ”Skapa värde för människorna och vår planet”.

Avslutningsvis vill jag dela med mig av ytterligare en lärdom från 2012. Vi gjorde en ny typ av medarbetarundersökning där alla medarbetare fick berätta om hur det är att jobba på Stora Enso. Vi använde till och med samma tuffa mått, Net Promoter Score, som i vårt kundlojalitetsprogram för att mäta vad medarbetarna tycker om oss som företag, arbetsgivare samt chefer och ledare. Precis som vi kunde gissa var svaren blandade. Överlag tycks medarbetarna förstå vilka förväntningar som finns på deras jobb, och det stora flertalet tycker att chefens agerande stämmer väl överens med de krav chefen ställer på teamet. Positiva faktorer som

lyftes fram var ansvarstagande, fokusering och beslutsamhet.

Men det finns också en hel del vi kan förbättra. Vi är alltför mycket chefer och för lite ledare. Vi är så fokuserade på att våra kortsiktiga åtaganden ska bli bra att vi glömmar föra en verklig dialog om vår strategi. Men hur kan vi föra en verklig dialog om varför vi måste förändra oss, när det kan betyda att en del av organisationen måste växa snabbt och andra blir allt mindre? Det här är särskilt viktigt för vår generation av medarbetare som redan har jobbat en tid på företaget på olika nivåer – från kontor till bruksgolv. Vi har också förstått att vi måste lyssna och prata mer, och kanske skicka färre mejl. Våra medarbetare tycker nämligen att dialogen mellan chefer och anställda måste bli betydligt bättre. På det här sättet ska vi fortsätta bygga Stora Enso till ett mer inkluderande företag.

Tack för att du ville vara med på vår resa under 2012 – men framför allt välkommen till vår fortsatta resa under 2013, ännu ett år av lärande. ■



## Förpackningar till det vita guld

**M**er än 63 miljoner kor och bufflar betar i Pakistans dalar, och de är därmed bland de största boskapshjordarna i världen. Landet är en av världens fem största mjölkproducenter. Boskapsskötsel är inte bara en viktig inkomstkälla för bönderna, utan djuren är också väldigt värdefulla och är därför också en statussymbol. De betraktas som fyrbenta försäkringar i tuffa tider.

Pakistans mejeriindustri är fragmenterad. Merparten av bönderna äger tre eller fyra kor eller bufflar som lever intill böndernas egna hus byggda i lera eller tegel. Boskapssektorn står för drygt 10 procent av Pakistans BNP och sysselsätter närmare en femtedel av arbets-

kraften, men det finns fortfarande en enorm tillväxtpotential inom den här sektorn. I dagsläget kan inte Pakistan exportera mjölk eftersom produktionen endast täcker den inhemska efterfrågan.

Men uppskattningar visar att om Pakistan kan öka mjölkproduktionen med 15 procent kan landet gå om Nya Zeeland som världens största mjölkexportör. Stora Enso hjälper bönderna i Pakistan att göra det bästa av sitt vita guld. I september 2012 offentliggjorde pakistanska Packages Ltd. och Stora Enso en överenskom-melse om att bilda ett samriskföretag som ska tillverka vätskekartongförpackningar till den snabbväxande mejerimarknaden. ■



# Mask är mums!

*Sipunculus nudus*, även kallad jordnötsmask, finns oftast i sandiga kustremsor i tempererade eller tropiska vatten. Masken brukar gräva ner sig och gömma sig i sanden. Den äter fragment av växt- eller djurvävnader som den hittar i sanden.

Masken är en vanlig delikatess i Beihai i Guangxi i södra Kina, där den kallas *Bēihǎi shāchóng* (北海沙虫, ordagrant ”sandmask från Beihai”). När masken har plockats rensas den. Den kan sedan avnjutas kokt, ångkokt, stekt

eller torkad. Ångkokt mask serveras oftast med vitlök och nudlar. Om den steks smaksätts den med socker.

För byarna vid kusten kring Beihai, där Stora Enso ska bygga ett konsumentkartong- och massabruk, är maskplockning en viktig inkomstkälla. Masken är känslig för gifter och utsläpp i havet, så därför är det oerhört viktigt att industrierna runt Syd kinesiska havet tar hand om sina utsläpp. ■



SUVI-TUULI KANKAANPÄÄ

**Lauri Peltola**  
Executive Vice  
President,  
Global Identity

## Med syfte och hjärta kan vi nå målet

”Vad drömmer du om?” eller ”Vad är det som får dig att gå till jobbet varje dag?” Det finns så många otillfredsställande svar på den här typen av frågor att det är lättare att helt enkelt undvika dem. Det gör livet mycket enklare. Många av oss började tänka i nya banor när vi lyssnade på Stora Ensos Pathfinders och deras erfarenheter från andra globala företag, exempelvis det indiska konglomeratet Mahindra & Mahindra och deras syfte ”enable people to rise” (ung. ge människor möjlighet att växa). Vore det inte fantastiskt om företaget hade ett gemensamt syfte som alla medarbetare kan samlas kring, något som alla kan känna sig stolta över och relatera till, istället för en vision och mission som knappt någon kommer ihåg?

Det var den här typen av funderingar som kretsade bland kollegorna i februari 2012. Under våren började vi diskutera Stora Ensos mission, vision, värderingar och syfte. Diskussionen var snabbt igång och ganska snart kunde vi med hjälp av företagets Pathfinders lämna de första förslagen på vårt nya syfte till koncernledningen, Group Executive Team. Sammantaget tog det ett halvår innan vi kunde lansera företagets nya syfte: ”Skapa värde för människorna och vår planet”. Vi har också kokat ner våra värderingar till två nya: ”Gör det rätta” och ”Ta ledningen”. Och så har vi behållit ”Rethink” som vår förändringsmotor. I och med detta är jag övertygad om att vi nu har ett kort och koncist budskap som förmedlar vad Stora Enso står för. Vi har inte längre någon mission eller vision, utan ett syfte som är här för att stanna.

Det största misstaget många företag begår är att de har alltför vackra visioner och värderingar. De kan vara så långa och innehålla så vackra ord att ingen kommer ihåg dem och de blir bara tomma ord som saknar förankring i strategin eller det dagliga arbetet. Vårt mål är att ha en tydlig koppling mellan syftet, värderingarna, företagets strategi och vårt dagliga arbete. För att klara det krävs ett starkt engagemang från alla – på alla nivåer i företaget.

Har man ett utmanande syfte ställs man också inför svåra val. Hur kan man påstå att man skapar värde för människor när man måste säkerställa företagets ekonomiska resultat,

omstrukturera och kanske till och med säga upp medarbetare? Vad ska man göra om man misstänker att inte mänskliga rättigheter efterlevs någonstans längre ner i försörjningskedjan? Hur ska man reagera när människor påstår att eukalyptusplantager hotar den biologiska mångfalden? Det finns inget självklart svar på någon av frågorna. Att säga upp personal kan rädda andras jobb. Att lägga ner en verksamhet om mänskliga rättigheter kränks kan vara värre för de berörda människorna än att stanna kvar och övervaka försörjningskedjan för att på så sätt försöka förbättra deras situation. Eukalyptusplantager fungerar som en stor koldioxidsänka och gör att vår planet kan andas.

Det är alla globala företags privilegium och skyldighet att lyssna på sina intressenter. ”Skapa värde för människorna och vår planet” är ingen enkel uppgift, men genom att lyssna på olika synpunkter kan vi göra det rätta. Oftast måste man ta ledningen för att kunna leva upp till ett sådant syfte: man måste vara den som trampar upp nya stigar, tar sig genom snåriga skogar och hittar nya vägar. Men man måste också stanna upp på vägen och lyssna på sina intressenter – även de mest kritiska – för att få perspektiv och hitta den bästa lösningen. Lösningen är sällan perfekt, men om man djupt inom sig vet att man har gjort allt man kan, lyssnat på de olika parterna och nått det bästa resultatet, ja då är man i mål.

Det är konstigt att man i vårt moderna affärsliv måste ha lika mycket hjärta som hjärna. I decennier har företagen blivit allt mer intresserade av kortsiktiga kvartalsresultat. Självfallet är dessa resultat viktiga för att få en finansiell plattform för att skapa värde för människorna och vår planet, men det har också bidragit till att företaget har distanserat sig från kringliggande samhällen. För att vara framgångsrik på längre sikt måste man ha rätt att verka – man måste accepteras och välkomnas av närsamhället och andra intressenter. Det gör också att företaget får bättre möjligheter att maximera sitt ekonomiska resultat. En del säger att nästa fas av kapitalismen är att återförena samhället och företagen.

”Det är bara med hjärtat som man kan se tydligt. Det viktigaste är osynligt för ögonen”. Det här citatet från den franske författaren **Antoine de Saint-Exupérys** barnbok *Lille prinsen* är ett favoritmotto. Om vi ska kunna följa vårt syfte måste vi ligga i framkant och förena samhällen och företag. Det är något som kan gå lättare om vi tänker på Saint-Exupérys ord. I slutändan kan det också vara bäst rent finansiellt att emellanåt följa sitt hjärta. ■





## Prisvinnande planta tog Viktor från Sverige till Brasilien

I Sverige ordnade Stora Enso en odlingstävling för universitetsstudenter under 2012. Den som fick sin granplanta att växa högst på tre månader vann en resa till Brasilien.

**Viktor Solid**, 23, lyckades odla upp sin granplanta till en höjd av 57 cm och vann tävlingen. Resan inkluderade besök på Stora Ensos verksamheter, Rio de Janeiro och även en båtutflykt för att se på knölvalar.

”Det har varit en unik erfarenhet. Jag har sett saker som man normalt inte får uppleva som turist. Jag har träffat folk från Stora Enso i Brasilien och lärt mig mera om företaget och strategin, som exempelvis biomaterial. Att avsluta resan i Rio de Janeiro var pricken över i:et. Den här staden har allt – stränderna, pulsen och vackra vyer”, säger datastudenten Solid.

### ... och studenter från Brasilien till Sverige

Hösten 2012 lanserades ”Sweden-Brazil Scholarship Challenge 2013” för brasilianska ingenjörsstudenter och unga talanger. Två förstapristagare belönades med varsitt stipendium till två prestigefyllda universitet (Chalmers och Linköping) inklusive en betald praktikplats på Stora Enso respektive Saab (sommaren 2014). ■



## Hyllning till billiga bostäder

Går det att hitta en bostadsrätt i Helsingforsområdet till ett rimligt pris? Ja, nu gör det det. Under 2013 blir 36 BoKlok-lägenheter inflyttningsklara i stadsdelen Kivistö i Vanda. Lägenheterna byggs av prefabricerade träbaserade moduler från Stora Enso.

”Tanken med BoKlok-konceptet är att skapa en bättre boendemiljö som kombinerar hög kvalitet och tilltalande design med rimliga boendekostnader. Modultekniken som har utvecklats i samarbete med Stora Enso förkortar byggtiden avsevärt på byggarbetsplatsen. Detta tillsammans med tillverkningskonceptet ger direkt utslag på byggkostnaden och därmed lägenhetens slutpris”, säger **Riku Patokoski**, projektutvecklingschef på Skanska.

Modulbyggandet förkortar byggtiden med upp till 50–70 procent jämfört med att bygga med traditionella element. Modulerna tillverkas av korslimmat trä (CLT). Dessa och andra träprodukter från Stora Enso byggs inomhus från start till slutprodukt. De utsätts inte för fukt eller ostadiga väderförhållanden under någon som helst tidpunkt av byggfasen.

BoKlok är ett byggkoncept med låghus för bekvämt boende som har utvecklats av Skanska och Ikea. Fördelarna med konceptet är bland annat en gemensam, avskild gård, plats för trädgårdsodling och gemensam bastu i kvarteret. De första BoKlok-bostäderna byggdes i södra Sverige 1997 och hittills har cirka 5 000 BoKlok-bostäder sålts i Sverige. De sju BoKlok-låghusen börjar byggas i Vanda i april 2013 och de första hyresgästerna flyttar in före årets slut. ■

[skanska.fi/boklok](http://skanska.fi/boklok)

## Montes del Plata gör sig redo för start

Ett av världens största och mest moderna massabruk, Montes del Plata, kommer att tas i drift i mitten av 2013 och får en årsproduktion på 1,3 miljoner ton. Den mest hektiska perioden på byggarbetsplatsen var i slutet av 2012 då som mest 6 000 byggarbetare befann sig där.

Projektet ligger efter den ursprungliga planen enligt vilken driftstart skulle ske i slutet av första kvartalet 2013. Orsaken är främst förseningar inom vissa delar av arbetet med infrastruktur och ett antal arbetsmarknadstvister på grund av ett mycket starkt byggfack i Uruguay.

Hela projektteamet arbetar effektivt med att komma ikapp så att bruket kan börja leverera hållbar, högkvalitativ eukalyptusmassa till konsumenterna under andra halvåret 2013. De viktigaste marknaderna för massan blir Europa och Asien.

Massabruket Montes del Plata är ett samriskföretag mellan Stora Enso och dess chilenska partner Arauco. ■



97 %  
av allt avfall  
inom Stora Enso  
återvanns under  
2012.

**Ett uppskattat varumärke**  
Tambrite-kartongen används bland annat till läkemedelsförpackningar.



## Tambrite rankad etta

Tambrite-kartongen är den mest uppskattade nyfiberkartongen bland konverterare på den centraleuropeiska marknaden. Kartongen tillverkas vid Stora Ensos bruk Ingerois i Finland. Rankningen publicerades i undersökningen Cartonboard Brand Tracking Survey 2012 som genomfördes av undersökningsföretaget Opticom International Research AB. Undersökningen rankar världens mest uppskattade varumärke utifrån Brand Equity Index, BEI.

Opticom har också undersökt vad europeiska varumärkesägare tycker. I den undersökningen fick Tambrite högst BEI-betyg och ansågs vara den bästa nyfiberkartongen för läkemedelsförpackningar och sjukvård samt för djupfryst och kyld mat. ■





Nyskapande kosmetikaförpackningar

En kartongförpackning för produkter med flytande innehåll som inte blir skrynklig när man klämmer på den. En utopi? Inte alls, utan det var ett av vinnarbidragen i tävlingen Recreate Packaging. ”One Eighty”-förpackningen, designad av **Juho Johannes Kruskopf, Arttu Kuisma** och **Nikolo Kerimov**, studenter vid Lahtis designhögskola i Finland, kan användas för schampo, oljor och andra produktfamiljer.

Materialet för den för-veckade ”One Eighty” är baserat på ett triangulärt mönster som kontrollerar kartongens rörelser och gör det möjligt att ändra formen utan att oönskade veck uppstår. Strukturen är flexibel, men ändå styv. Den trekantiga formen gör det lätt att tömma förpackningen. Recreate Packaging-tävlingen arrangerades 2012 av Stora Enso och Aalto-universitetet i Finland. Den internationella designtävlingen anordnades för att stimulera nytänkande och öka användningen av förnybara material för kosmetikaförpackningar. ■

Se alla vinnarna på: [storaenso.com/recreate](http://storaenso.com/recreate)

Naturhus i Noux

Det finska statliga affärsverket Forststyrelsens (Metsähallitus) moderna naturcentrum Haltia ska visa upp Finlands unika natur under ett gemensamt tak. Centret öppnar i maj 2013 i utkanten av Noux nationalpark 20 minuters bilresa från centrala Helsingfors. Byggnaden har ritats av arkitekt **Rainer Mahlamäki** och inspirerats av det finska nationaleposet *Kalevala*. Det blir den första byggnaden i Finland som byggs helt av korslimmat trä (CLT). Stora Ensos CLT har använts till bärande konstruktioner i den naturinspirerade byggnaden. Fasadbeklädnaden är tillverkad av trä behandlat med det miljövänliga och vädertåliga Q-Treat. Stora Enso har patent på Q-Treat, som är en miljövänlig behandling baserad på kvartssand. Det lämpar sig väl för exteriörer som byggs på naturens egna villkor. Till och med skyltarna i nationalparken har behandlats med Q-Treat. Genom naturstigarna och de tillfälliga utställningarna på Haltia får besökaren en god inblick i Finlands växt- och djurliv. ■

[haltia.com](http://haltia.com), [storaenso.com/q-treat](http://storaenso.com/q-treat)

Stora Enso stödjer arbete för barn

Stora Enso hjälper lokala myndigheter, lärare och andra aktörer i kommunerna Porto Seguro, Eunapolis och Santa Cruz Cabralia i Brasilien att upptäcka och hantera misstänkt barnmiss-handel. Stiftelsen World Childhood Foundations utbildningsprogram kommer att inledas i de största städerna runt Stora Ensos samriskföretag massabruket Veracel under 2013. I varje land fokuserar Childhood på de mest akuta problemen i landet. I Brasilien strävar organisationen efter att bekämpa barnmisshandel och utnyttjande av barn. Problemen i Porto Seguro och Santa Cruz Cabralia är kopplade till turismen, medan de i Eunapolis främst beror på fattigdom. Childhood finansierar lokala projekt och arbetar globalt för barns rätt till en trygg och glad barndom. Childhood grundades av Drottning **Silvia** år 1999. Organisationen stödjer ett hundratal projekt i 16 länder och inriktar sig på förebyggande arbete, åtgärder och utbildning. De viktigaste frågorna är att förhindra barnmiss-handel och hjälpa barn som blivit misshandlade, familjer som ligger i riskzonen, barn inom alternativ omvårdnad och gatubarn. ■



Biobaserad barriärbeläggning

Stora Enso Renewable Packaging har lanserat förpackningskartongen CKB® med polyetenbeläggning av förnybara råvaror. Polyeten (PE) är världens mest använda plasttyp och används allmänt som fukt- eller fettbarriär i förpackningskartonger. Materialet i den biobaserade PE-beläggningen för CKB® tillverkas av sockerrör. CKB® tillverkas på Stora Enso Skoghalls Bruk. Först ut att använda det nya materialet är det norska fisk- och skaldjursföretaget Domstein ASA. ”Det är viktigt för Domstein att hitta olika sätt att erbjuda konsumenterna miljövänliga alternativ. Vi ser produkten och förpackningen som en helhet och söker nya lösningar för dem båda”, säger **Ulrica Wahlund**, försäljningschef på Domstein i Sverige. ■



# LumiForte för kartor och kataloger

När man ska trycka stora volymer som broschyrer, kataloger och reklam är faktorer som tillförlitlighet och effektivitet viktiga. Det senaste tillskottet i Lumifamiljen, LumiForte, tillgodoser de behov som uppstår vid tryck av stora volymer. LumiForte är ett enkelbestruket matt papper. Hög bulk och styvhet ger pappret en skön känsla. Pappret är tänkt att användas i vardagliga produkter och har utmärkt körbarhet och goda vikegenskaper. LumiForte tillverkas av råmaterial från certifierad skog. ■

32 % har Stora Enso minskat sina koldioxidutsläpp från 2006.



# Hemmet är där hjärtat är – i byggnader av trä.

Korslimmat trä (CLT) är det perfekta materialvalet för både småhus och urbana höghus – miljövänligt kvalitetsboende till en rimlig kostnad.

[storaenso.com/clt](http://storaenso.com/clt)

[facebook.com/storaensolivingroom](https://facebook.com/storaensolivingroom)



## ▼ Strategi

### Massafartyg sätter segel

Fartyg transporterar plantagebaserad massa från Veracel Bruk i Sydamerika ända till Finland.



## En resa mot framtiden

Stora Enso befinner sig på en resa där företaget förändras från att vara ett europeiskt massa- och pappersföretag till att bli ett värdeskapande företag inom förnybara material med fokus på tillväxtmarknader. Konsumenternas behov förändras och Stora Enso vill kunna tillgodose dem bättre än någonsin.

Text Sanna Lahti, Jenita Sillanpää Illustration Anton Yarkin

**Nuläge.** Stora Ensos verksamheter kan delas in i "kassamotorer" och "tillväxtmotorer". Under 2012 har Stora Ensos pappersbruk, massabruken i norr och traditionella sågverksverksamheter varit kassamotorerna och dragit verksamheten framåt.

Investeringar görs i de mest livskraftiga produktionsenheterna. Bruken med lägsta logistikkostnader, bästa verksamhetsmiljö och lägsta fasta och rörliga kostnader är också de där sannolikheten är störst att verksamheten kan bedrivas framgångsrikt även i framtiden. Stora Enso agerar ansvarsfullt vid nedläggning av bruk och andra strukturella förändringar i branschen. Hållbarhetsarbetet vid kassamotorerna sätter fokus på effektiv materialanvändning, innovativt och ansvarsfullt skogsbruk samt strävan efter att vara en föregångare inom arbetsmiljö.



När man pratar om Stora Enso om några år kommer ingen längre att använda ordet "skogsindustri-företag". Stora Enso genomför en förändringsresa där företaget växer ur beskrivningen som ett europeiskt skogsföretag och istället ses mer som ett företag verksamt inom förnybara material.

Alla verksamheter kommer att fokusera mer på konsumenternas behov. Papperskonsumtionen fortsätter att minska i Europa. Därför tar Stora Enso sikte på nya möjligheter bortom den gamla kontinenten. Uppskattningar visar att världens befolkning kommer att överstiga 7,5 miljarder år 2020. Befolkningstillväxten innebär att de grundläggande behoven kommer att öka, likaså efterfrågan på kartong för förpackning av livsmedel. Stora Enso tillverkar redan förpackningskartong till en tredjedel av all dryckeskartong i världen och har ingen som helst avsikt att ge upp den här ställningen i framtiden.

Företagets tillväxt kommer att drivas på av affärsområdet Renewable Packaging, särskilt dess investeringar i Kina och förvärv i Pakistan. I båda dessa länder kommer Stora Enso att börja producera konsumentkartong för tillväxtmarknaderna. Inom affärsområdet Biomaterials har tillväxten varit inriktad på plantagebaserad massa i Latinamerika. När väl Montes del Platás massabruk i Uruguay är i drift kan allt större volymer levereras till hela världen från Sydamerika.

Affärsområdet Building and Living kommer att ta byggandet till nya höjder. Byggnader som byggs med korslimmat trä (CLT) är ett sätt att lösa bristen på vårdinrättningar. CLT-byggnader kan uppföras på bara några veckor, till skillnad mot vanliga byggprojekt som kan ta flera år.

Bakom alla verksamheter ligger ansvarstagande för miljö och människor. Stora Enso lyssnar på sina intressenter och arbetar med dem i nära samarbete. ■

## Kassamotorer

## Tillväxtmotorer

### Skön ny värld

Stora Enso vill frigöra sig från beroendet av fossilbaserade bränslen och samarbetar med andra företag för att nå detta viktiga miljömål.

### Biomaterials

Volymen massa som levereras från Sydamerika till övriga världen kommer att öka när produktionen vid bruket Montes del Plata inleds i mitten av 2013.

### Building and Living

Träbyggandet kommer att ta fart och de investeringar som gjorts i produktion av korslimmat trä kommer att börja ge avkastning.

### Renewable Packaging

Nya konsumentbehov kommer att få störst effekt på förpackningsverksamhetens strategiskt viktiga investeringsprojekt. Renewable Packaging ska investera i länder som Kina, Pakistan och Polen, för att nämna några.

Framtid

### Affärsetik och mänskliga rättigheter

Stora Enso fäster stor vikt vid affärsetik och mänskliga rättigheter.

### Gemensam verklighet

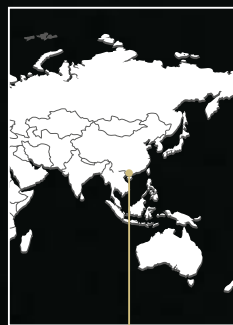
Löpande dialog och projekt som genomförs tillsammans med intressenterna gör Stora Enso till en värdefull samarbetspartner.

### Ansvarsfull användning av mark och naturresurser

Tillsammans med lokalbefolkningen främjar Stora Enso en varierad och hållbar användning av mark och naturresurser.



# Möjligheternas land



Guangxi  
Kina

I Guangxi, vid Sydkinesiska havets kust, kommer den kanske största industriinvesteringen i nordisk företagshistoria att ta form inom kort. Här ska omkring 120 000 hektar trädplantager växa. Den plantagebaserade massan ska användas för tillverkning av 450 000 ton vätskekartong årligen för att tillgodose den ökande efterfrågan från de kinesiska konsumenterna. Stora Ensos omfattande verksamhet har emellertid inte klarat sig helt undan barnsjukdomar.

**Text** Jenita Sillanpää, Eeva Taimisto

**Foto** Vesa Laitinen, Kaapo Kamu, Corbis, Shutterstock





## Shanghai

**W****u Xinyi**, 3, springer förbi en guldfiskskål. Hon glider in mellan en skinsoffa och en bokhylla innan hon kastar sig förbi en Samsung platt-tv och en Nalle Puh-gungstol och vidare ut på balkongen. Hon vänder sig om och skrattar, och springer sen iväg igen.

**Wu Haijun**, 34, tittar på sin dotter och ler. Han visar oss runt i familjens bostad. Vardagsrummet har blommiga tapeter. Där finns en rödbrun luftkonditioneringsapparat och på fönstret sitter ett kaninklistermärke. Sovrummet har ett stort välvtt fönster och det finns en dubbelsäng och Wu Xinyis lilla säng är bäddad med påslakan med hjärtan på från Ikea. Wu Haijun visar också sina svärföräldrars sovrum, garderoben, köket och badrummet.

”Fyra rum och ett kök”, säger han och sätter sig i soffan bredvid sin fru, **Cheng Weifei**, 31.

Det är söndag eftermiddag i Shanghai. På söndagar brukar familjen gå till parken och sedan äta middag hos Wu Haijuns föräldrar. Ibland tar de en promenad efter middagen.

Eller så åker de och shoppar.

Wu Haijun och Cheng Weifei är relativt vanliga, välbärgade, Shanghaibor. De har studerat på välrenommerade universitet, de jobbar hårt inom banksektorn och försöker ägna så mycket tid åt familjen som möjligt.

Vill de åka och shoppa måste de göra det på helgen.

Och att handla är inget problem. Inte långt från familjens bostad ligger flera shoppingcenter med klädbutiker, restauranger, lektytor för barnen och matmarknader. Det är lätt att få timmarna att gå i butikerna.

Cheng Weifei och Wu Haijun ser framför allt till kvaliteten när de handlar. Därefter tittar de på prislappen. Ofta är det västerländska varumärken som hamnar i varukorgen.



Wu Haijuns familj är intresserad av miljövänliga produkter, så länge de inte är för dyra.

”Jag litar nog mer på dem än på kinesiska märken”, säger Haijun och drar i ärmen på sin blå Lacostetröja.

Kineserna älskar västerländska varor och livsstilen i väst, enligt **Pia Polsa**, finskfödd administrativ chef vid Hult International Business School i Shanghai.

”Beundran över den västerländska livsstilen är typisk för alla utvecklingsmarknader, men de inhemska kinesiska produkterna håller så hög standard så kineserna har egentligen ingen anledning att se upp till västerländska märken. En del piratkopierade produkter är så välgjorda att till och med experter har svårt att urskilja dem från äkta varor”, säger Polsa som har undersökt detaljhandeln i Kina.

Kineserna själva är väl medvetna om att västerländska produkter tillverkas i kinesiska fabriker. ”Situationen har förändrats rejält under de senaste åren och numera är det sällan även sådant som lyxvaror tillverkas någon annanstans än i Kina”, säger Polsa.

## Shopping och medvetenhet

Vi avbryts av ett plötsligt ljud... Och ett till. Wu Xinyi trycker på knapparna på sin platsleksaker och pratar med sin mormor **Xia Jinmei**.

På 1980-talet när Wu Haijun och Cheng Weifei var barn var Shanghai ganska annorlunda. Det fanns inga shoppingcenter, folk sydde sina egna kläder och det räckte inte med bara pengar för att handla.

Ville man köpa en tv behövde man en kupong. En ny jacka? En kupong. En ny soffa? En kupong.

”Våra föräldrar lade undan pengar för de kunde aldrig veta hur framtiden skulle se ut”, säger Wu Haijun och makar på sig när dottern klättrar upp i soffan.

”Nuförtiden kan vi spendera pengar på saker som inte är helt nödvändiga. Det beror helt på hur mycket man vill köpa”, säger han.

Det mesta de köper är till deras dotter. Wu Xinyi älskar böcker och att rita, men det finns också en hög med andra leksaker på vardagsrumsgolvet: en magnetisk tavla, ett plasttåg, ett doktorkit i plast, plastverktyg och pussel.

Men vad skulle familjen köpa om de inte behövde tänka på vad det kostade?

”En handväska är definitivt en av de tio saker min fru skulle köpa först”, säger Wu Haijun med ett leende och tittar på sin fru.

De skrattar. I verkligheten ser familjens lista mer förnuftig ut: en större lägenhet, eftersom de väntar sitt andra barn i vår, och så skulle de behöva en bil. ”Jag pratar inte om någon Ferrari. Det måste vara en stor bil så hela familjen får plats”, säger Wu Haijun.



”Förändringar i konsumenternas beteende visar vad kineserna anser vara säkert idag.”

Och så måste de spara pengar till barnens utbildning. Konkurrensen om skolplatserna är hård i Kina och det är viktigt att hitta en bra skola. De flesta barn börjar spela piano och ta språklektioner redan i treårsåldern. ”Det är väldigt stressande för både barn och föräldrar”, berättar Wu Haijun.

”Föräldrarna har mycket att säga till om när det gäller valen för de kinesiska barnen och ungdomarna. Det är inte ovanligt att föräldrarna bestämmer var deras barn ska studera – till och med när de är i tjugoårsåldern. Välrenommerade universitet i väst ligger alltid i topp”, säger Polska.

Wu Haijun ler. ”Vi måste också spara pengar för sjukvård. Så det är mycket vi måste tänka på och spara till.”

## Konsumentsäkerhet i fokus

Wu Xinyi har hoppat ner från soffan. Hon håller upp sitt gula paraply och tittar skrattande på sin pappa. Med en vit stråhatt på huvudet skuttar hon fram och tillbaka i vardagsrummet, vickar på paraplyet och njuter av uppmärksamheten.

Hon ser glad ut. Hennes mamma och pappa vill att hon ska vara lycklig även i framtiden. Därför tänker de mycket på produktsäkerhet när de handlar, särskilt när de köper mat.

År 2008 skakades Kina av en livsmedelsskandal när giftigt melamin hittades i mjölkpulver och andra mejeriprodukter. Närmare 300 000 barn blev sjuka och flera dog. Skandalen förändrade konsumenternas beteende radikalt i hela landet.

”Jag är övertygad om att melamintragedin inte har varit den enda stora livsmedelsskandalen i Kina under senare år. Media i väst har bara inte fått tillgång till information. Men konsumenternas ändrade beteende visar vad kineserna anser vara säkert idag”, säger Pia Polska.

Hur kan då Wu Haijun lita på att produkterna på butikshyllorna verkligen är säkra?

Det kan han helt enkelt inte. ”Men det är därför vi litar på välkända varumärken”, säger han.

Ibland köper familjen importerat mjölkpulver. Västerländska livsmedel säljer också bra i matbutikerna. ”Jag förstår varför folk köper noggrant testad västerländsk mat för att känna sig trygga. Men det är så klart inte bra för den kinesiska ekonomin att den inhemskt odlade maten drabbas. Man kan få underbara färska ägg, grönsaker och en massa annan mat på lokala marknader. Man måste bara använda sunt förnuft när man handlar”, säger Polska.



”Numera är det sällan att även sådant som lyxvaror tillverkas någon annanstans än i Kina.”

Pia Polska





## Beihai

Ängen är täckt med lera. Det har regnat på morgonen och ett enda snedsteg på den ojämna vägen ger garanterat leriga skor. Här i Beihai, mer än 2 000 kilometer sydväst om Shanghai i Guangxiprovin sen, kommer det som kanske är den största nordiska industriinvesteringen att ta form: ett hypermodernt massabruk och anläggning för konsumentförpackningskartong med en maskinpark som kommer att väga tusentals ton.

Stora Ensos väg till Guangxi har inte varit helt lätt. Företaget väntar på slutgodkännande från den kinesiska centralregeringen av investeringen i den här jätteanläggningen som kommer att bestå av en kartongmaskin med en årskapacitet på 450 000 ton, ett massabruk som producerar 900 000 ton per år, ett kraftverk och andra stödfunktioner. Det tog betydligt längre tid än de beräknade tre månaderna att få den nödvändiga dokumentationen för samriskföretaget godkänd, samt erhålla de godkännande som krävs av myndigheterna.

I Guangxi samarbetar Stora Enso med Guangxi Forestry Group, ett statligt företag som drivs under ledning av provinsledningen i Guangxi. Projektet skulle vara omöjligt utan en lokal partner. ”Den kinesiska lagstiftningen kräver att man har en lokal affärspartner för den här typen av projekt”, förklarar **Markus Mannström** som är chef för bruksprojektet i Guangxi.

”Dessutom förändras lagstiftningen hela tiden, vilket gör det svårare för utländska företag att etablera sig i Kina”, tillägger han.

Under de senaste två årtionden har konkurrenssituationen i branschen förändrats och en del av lokalbefolkningen har börjat ifrågasätta hela idén med att lämna över mark och fiberråvaran till utländska företag.

Det försenade godkännandet har inneburit en chans för Stora Enso att lära mer om att investera i Kina. ”Det har inte varit enkelt, men vi har kunnat



Det var inget tillfälligt infall som fick Stora Enso att satsa på Guangxi. Projektet startade redan i början på 2000-talet när företaget började undersöka möjligheterna att anlägga trädplantager i Kina.

beräkna, undersöka och överväga hela projektet och dess genomförbarhet, vilket bara har stärkt vår tro på det”, säger Mannström.

## År av förberedelser

Stora Ensos tidiga ansträngningar i Kina kan åtminstone delvis förklaras med brist på erfarenhet, eftersom företaget aldrig har byggt något lika omfattande. Stora Enso har visserligen redan pappersbruk i Kina: ett finpappersbruk i Suzhou och ett tryckpappersbruk i Dawang. Suzhou är ett gammalt Stora-bruk och vid Dawang Bruk finns en pappersmaskin som togs dit från Maxau Bruk i Tyskland. Stora Enso har också produktions- och distributionsanläggningar genom förpackningsföretaget Inpac International. Det här är dock första gången som företaget har startat upp ett bruk helt från grunden i Drakens land. Den här gången fanns viljan att verkligen se resultat. ”Vi har behövt vara envisa och bestämda”, tillstår Mannström.

Det var inget tillfälligt infall som fick Stora Enso att satsa på Guangxi. Projektet startade redan i början på 2000-talet när företaget började undersöka möjligheterna att anlägga trädplantager i Kina. ”Först åkte vi bara dit för att se och lära – i mycket liten skala. Det var först efter ett tag som vi insåg vilken potential Kina hade”, erinrar Mannström.

”Vår bransch är väldigt beroende av råvaror, och vi visste att det skulle bli oerhört viktigt att säkra försörjningen. Enklaste sättet att göra detta är att själv kontrollera råvarubasen”, fortsätter han.

Men det tog flera år innan företaget utvidgade sina planer till egna trädplantager. Tanken att anlägga en hel produktionskedja i Guangxi, från råvara till slutprodukt, väcktes 2006. ”Först har man virke, sedan ett sågverk, sen gör man massa och slutligen gör man papper eller kartong av massan”, sammanfattar Mannström och beskriver processen i ett nötskal. ”I grund och botten är det så branschen ser ut och har sett ut i Finland och Sverige i hundratals år.”

Under 2007 beslutade Stora Enso att företagets närvaro i Guangxi skulle omfatta mer än bara råvaruförsörjning. Det fanns två skäl till detta. För det första hade konsumentpolitiken och konsumenternas beteende ändrats, och för det andra ökade efterfrågan på kartongbaserade livsmedelsförpackningar. Samtidigt bedrev redan Stora Ensos stora kunder, särskilt de som tillverkade vätskeförpackning, verksamhet i Kina, så om Stora Enso ville behålla sina kunder kunde inte företaget vänta på att konkurrenterna skulle ta första steget.



”Idag levererar Stora Enso en tredjedel av allt råmaterial till all vätskekartong i världen. Om vi vill behålla vår position eller bli ännu större måste vi ta oss an tillväxtmarknaderna – med kraft”, poängterar Mannström.

Planen är att bruket i Guangxi ska tillverka fiberbaserad vätskekartong för exempelvis mjölkförpackningar och muggar till snabbmats-restauranger. Efterfrågan på de här produkterna väntas öka med tio procent per år i Kina under de kommande tio åren.

”För att en verksamhet ska ge långsiktigt varaktigt avkastning krävs att kunderna får ett unikt erbjudande, oavsett om det handlar om produkt- eller processfördelar, på ett kostnads-effektivt sätt. Men det kan också vara något



**Markus Mannström**  
”Vi har tvingats vara envisa och bestämda.”

## Projektet kommer att skapa omkring 30 000 nya jobb i Guangxipro vinsen.



som konkurrenter har väldigt svårt att kopiera, som att integrera verksamheter från plantager till tekniskt avancerade produkter”, förklarar **Mats Nordlander**, Executive Vice President, Stora Enso Renewable Packaging.

”Det är precis därför vi har valt att differentiera oss genom en rad specialutvecklade kartong-produkter i världsklass och integrering av hela kedjan. Vi har den mest kostnadseffektiva lösningen för den kinesiska marknaden till en globalt konkurrensmässig totalkostnad”, säger han.

Investeringen motsvarar totalt omkring 1,6 miljarder euro. Det här ambitiösa projektet förverkligar strategin att omvandla Stora Enso till ett företag inom förnybara material.

Det tar över två år att bygga ett modernt massabruk. Stora Ensos plan är att först bygga ett massabruk i Guangxi och därefter ett kartongbruk som startar ungefär tre månader efter att massabruket har tagits i drift. ”Startordningen är logisk eftersom man behöver massa för att tillverka kartong. Den smartaste lösningen är att producera lite mer massa än vi behöver i kartongproduktionen och torka överskottet som sedan kan säljas på marknaden. Massabruk fungerar bäst när de körs på maxkapacitet”, säger Mannström.

”Även om efterfrågan på papper minskar i världen kommer det alltid att behövas massa. Det kommer alltid att användas som råvara i olika fiberbaserade produkter, oavsett om det är papper, kartong eller något annat”, påpekar han avslutningsvis.

## Nya hem och förväntan i luften

Vi befinner oss återigen på platsen där grunden till bruket väntar på att anläggas i Tieshangang industripark i Beihai nära Syd kinesiska havets kust. Det ser inte ut som något industriområde. De asfalterade vägarna är tomma och de enda byggnaderna är två kvarter med hyreshus som syns på avstånd. Allt är stilla med undantag för brisen från havet. ”Förväntan ligger i luften”, säger **Luo Yang** och ler. Han ansvarar för hållbarhetsfrågor på Stora Ensos bruk i Guangxi och är väl insatt i projektet. ”När byggandet av bruket tar fart kommer saker definitivt att förändras här”, säger han och tittar bort mot horisonten.

Och mycket har redan förändrats. Efter myndigheternas beslut att omvandla området till ett industriområde med plats för flera stora företag var byborna tvungna att flytta. Där Stora Ensos bruk ska byggas bodde tidigare 467 bondfamiljer. De flyttades till byn Nanle omkring en kilometer från området.

# Det ser inte ut som något industriområde. Allt är stilla med undantag för brisen från havet.



**Luo Yang**  
”Stora Enso har varit noga med att mer måste göras för byborna.”

”I Kina är det inte ovanligt att byar får flytta. Många människor kommer särskilt ihåg hur byar flyttades inför OS i Peking och världsutställningen”, säger Pia Polska.

”I ett land med en befolkning på 1,3 miljarder är det svårt att genomföra byggprojekt utan att behöva flytta bostäder”, säger Luo Yang. De kinesiska myndigheterna ser till att de bybor som måste flytta får ekonomisk ersättning.

”Kineserna ser inte nödvändigtvis den här typen av byflytter som tvångsförflyttning, vilket västerlänningar ofta gör. De flesta är nöjda med den ersättning de får för att flytta”, säger Polska.

”Men redan från början har Stora Enso varit noga med att mer måste göras för byborna. Vi har ett omfattande stödprogram för de bybor som måste flytta. Vi erbjuder ekonomiskt stöd och information, och hjälper byborna att hitta utbildningar, jobb och starta egen verksamhet. Många av byborna hoppas på att få jobb när bruket väl börjar byggas”, säger Luo Yang.

## Ny kunskap har sina risker

När bruket väl är i drift kommer de tomma och breda asfaltvägarna i industriparken att trafikeras av lastbilar. Det kommer att finnas arbetstillfällen inom virkestransporter och på bruket. Själva bruket kommer att sysselsätta ungefär 700 personer. Men ännu fler jobb skapas inom virkesavverkningen. FN:s utvecklingsprogram (UNDP) beräknar att Stora Ensos projekt direkt och indirekt kommer att skapa omkring 30 000 nya jobb i Guangxipro vinsen, ett område stort som Frankrike.

”Projektet är viktigt för Guangxi eftersom det är en av de minst utvecklade regionerna i Kina och den är främst beroende av jordbruk och skogsbruk. Samtidigt utvecklas Kina så snabbt att det just nu pågår ett oräkneligt antal projekt i den här storleken, eller ännu större, runt om i landet”, säger Markus Mannström.



Men kineserna anser inte att enbart det faktum att det skapas nya jobb till tiotusentals personer räcker för att rättfärdiga bruksprojektet.

”De sätter högt värde på att utländska företag tar med sig expertis till landet. En sak de värdesätter särskilt mycket är möjligheten att lära sig den senaste tekniken och ledarskapskompetens från västerländska företag”, påpekar Polska som själv har bott i Guangxi.

Det är inte helt riskfritt för västerländska företag att ta med sig ny teknik och kompetens till Kina.

”Det är inte alltid klokt att ’offra’ specialkompetens genom att ta med den till Kina. Det kinesiska folket lär sig snabbt och kommer sannolikt att dra nytta av situationen. Och innan man vet ordet av är de bättre än de utländska experterna”, säger hon.

”Vi är väl medvetna om att kineserna har lärt sig göra massa och förpackningskartong. Men Stora Enso skulle aldrig våga ta sig in på den kinesiska marknaden om lokala företag hade samma utgångsläge. Vi vet att vi är bättre på att göra mer krävande kartongslag, men vi måste se till att vi behåller vår ledande position även i framtiden. För många av de nya aktörerna är möjligheten att tillverka kartong som håller en jämn och hög kvalitet fortfarande en avlägsen dröm”, säger Mannström.

## Verklig dialog med byborna

Virke till bruket kommer att avverkas på eukalyptusplantagerna runtom i Guangxiprovinsen: i Beihaiområdet runt bruket och mer norrut i Yulin, Dongmen och Nanning. Bruket kommer att behöva ved från en plantageyta på totalt cirka 120 000 hektar.

Merparten av marken är statligt ägd skogsmark som Stora Enso arrenderar. Mindre än en tredjedel av marken är mark som förvaltas kollektivt av lokala bybor. Stora Enso har arrenderat sådan mark, antingen direkt av byborna eller av lokala företag som redan hade arrenderat marken tillfälligt av byborna när Stora Enso kom in i bilden. Plantagerna i Beihai anläggs framför allt på byarnas mark som ligger i omedelbar anslutning till de byar som har arrenderat marken.

En sådan plantage är Gongguan, i närheten av byn Nanshan. Där arbetar **Chen Haiping**, med frågor kring socialt åtagande, och **Sun Daliang**, som ansvarar för kontakten med byarna. Plantagen är typisk för den mark som Stora Enso arrenderar i Beihai. Den består av cirka 500 hektar skogsmark som arrenderas av byborna och som ligger i utkanten av byn.



**Chen Haiping**  
”Vi involverade inte byborna tillräckligt mycket då.”



**Sun Daliang**  
”Vid några tillfällen blockerade de vägarna så vi inte kunde köra till plantagerna.”

”Jag pratar med de boende i området nästan dagligen när jag går runt och kontrollerar plantagerna”, säger Chen Haiping.

”Om vi inte besökte byarna regelbundet skulle vi inte veta vad som händer i byn, och de skulle inte veta vad Stora Enso gör på plantagerna. Det skulle kunna leda till missförstånd och konflikter. Vi måste i förväg berätta för de boende i området om vi planerar att dra trafik med stora lastbilar genom byn.”

Under åren har det uppstått en del konflikter. ”Stora Enso arrenderade först mark i byn Nanshan 2003”, säger Sun Daliang när han kör sin herrgårdsvagn på en smutsig väg som leder till byn.

”Före 2009 hade vi lite problem med byborna. De förbjöd oss att åka igenom här. Vid några tillfällen blockerade de vägarna så vi inte kunde köra till plantagerna.”

Chen Haiping nickar instämmande. ”Vi involverade inte byborna tillräckligt mycket då. De förstod inte vad vi gjorde här och vi förstod inte deras invändningar. Men på några år lyckades vi förbättra situationen successivt bara genom att prata med dem.”

Ibland kan det vara praktiskt svårt att prata med byborna. I Guangxi bor fortfarande minoritetsgrupper som talar olika lokala dialekter som inte ens kineser förstår.

”Man får självfallet kontakt med folk genom att försöka prata direkt med dem, men det är väldigt svårt om man inte talar den lokala dialekten. Det kan vara nästintill omöjligt för ett västerländskt företag att hitta någon som kan både leda företagets verksamhet och även hantera det lokala språket. Här har kinesiska företag ett övertag i sitt eget land”, medger Pia Polska.

## Markarrende som inkomstkälla

Byn Nanshan ligger inbäddad i en dal omgiven av eukalyptustäckta kullar. All mark i dalen används till att odla ris, grönsaker och jordnötter. Oxar kan ses plöja fälten. Chen Haiping och Sun Daliang vinkar till bychefen **Fan Xianlu** som kommer fram och pratar. Chen Haiping och Fan Xianlu tänder varsin cigarett och pratar om det fina vädret de har haft. På en gård i närheten torkar en kvinna ris. Hon presenterar sig som **Zhu Anfang** och frågar om hon kan sitta med oss i skuggan. På gårdsplan sitter även **Fan Huigang** och **Fan Shaolong** som berättar att han är rektor för den lokala byskolan. Zhu Anfang bjuder alla på grönt te.

”Stora Enso har arrenderat mark i den här byn i många år”, säger bychefen Xianlu.

## ”För byn är markarrendet en viktig inkomstkälla.”



### ▲ På väg framåt

En tredjedel av byborna i Nanshan har gett sig av för att söka jobb på annat håll. Fan Huigang och Fan Shaolong hoppas att byn aldrig kommer att dö ut.

”Hälften av marken arrenderas direkt av byn och den andra hälften har byn redan arrenderat ut till lokala entreprenörer som i sin tur arrenderar ut den till Stora Enso.” Fan Huigang och Fan Shaolong nickar instämmande.

”För byn är markarrendet en viktig inkomstkälla. En tredjedel av byborna har gett sig av för att söka jobb på annat håll. De som är kvar lever på lantbruk”, fortsätter Fan Xianlu.

Zhu Anfang hoppas att byn aldrig kommer att dö ut. Precis som alla andra har jag bott här i hela mitt liv. Det är en fin plats att bo på – luften är bättre än i staden. Det är lättare att andas här”, säger hon.

Bychefen Fan Xianlu smuttar på sitt te. ”Folket från Stora Enso är ganska rättframma. Men våra markavtal skulle kunna förbättras. Det bästa

vore om vi i framtiden kunde teckna alla arrendeavtal direkt med Stora Enso. Som det är nu tar mellanhänderna en alltför stor andel av Stora Ensos arrendebetalningar och byborna får inte tillräckligt”, konstaterar han.

## Något konkret att visa upp

Stora Ensos relation till byborna har inte förbättrats lika snabbt på andra håll som i Nanshan. Företaget arrenderar fortfarande mark av byar där det finns olösta konflikter mellan bybor och entreprenörer som har arrenderat mark som de i sin tur arrenderar till Stora Enso. I vissa fall tror byborna att arrendeavtalen är förfalskade och de vänder sig mot att Stora Enso befinner sig på deras mark.



Även europeiska medier har granskat om Stora Ensos arrendeavtal är rättvisa. Markarrende genom mellanhänder har kritiserats eftersom företaget inte har någon möjlighet att försäkra sig om att de behandlar byborna rättvist. I dokumentärfilmen *Red Forest Hotel* från 2011 anklagas Stora Enso för att samarbeta med lokala myndigheter som hade tagit bybornas mark med våld.

Stora Enso har besvarat anklagelserna och meddelat att företaget ser över alla arrendeavtal för att kontrollera att de är lagenliga. Företaget har också medgett att misstag har begåtts under markarrendeprocessen. Företaget har även lovat att åtgärda alla markarrendeavtal som var juridiskt oklara och avtal som byborna har ifrågasatt. Det är dock en lång process att rätta



**Fan Xianlu**

”Det bästa vore om vi i framtiden kunde teckna alla arrendeavtal direkt med Stora Enso.”

till avtal, eftersom alla parter måste godkänna de nya avtalen. I de fall där konflikter har uppstått har oftast en lokal mellanhand varit en av parterna. Genom åren har Stora Enso också förbättrat sin markarrendeprocess för att säkerställa att inte företaget arrenderar mark där det finns risk för konflikt.

Stora Ensos rutiner vid markarrende i Guangxi har också granskats i en rapport om verksamhetens miljömässiga och sociala konsekvenser, som FN:s utvecklingsprogram har tagit fram. Rapporten kom ut 2012 och tittar på utmaningarna i samband med att mark arrenderas i södra Kina. Den innehåller också rekommendationer till Stora Enso. I rapporten betonas vikten av att engagera de lokala byborna och samarbeta. Det framgår även att priset för att arrendera

## Markarrende genom mellanhänder har kritiserats eftersom företaget inte har någon möjlighet att försäkra sig om att de behandlar byborna rättvist.



**Lv Lingli**

”Alla invånare måste få delta i beslut som påverkar dem. Och det innefattar även kvinnorna.”

skogsmark i Guangxi fördubblades under åren 2004–2009. De ökade intäkterna från skogsmark har inte bara ökat välståndet hos befolkningen i Guangxi, utan också lett till skillnader i de intäkter som olika byar kan få från markarrende.

”Det har varit svårt att övertyga människorna om att vi har ett industriprojekt på gång när de inte kan se något som tyder på det. Lokalbefolkningen tycker många gånger att ’ni är bara här för skogens skull och ni vill ta våra träd’. Hela projektet blir lättare att acceptera när vi väl kan visa upp något konkret, när de kan se grävmaskiner som lägger grunden till bruket”, säger Markus Mannström.

### En 800-årig nykomling

Vid universitetet i Guangxi har man studerat effekterna av Stora Ensos plantager på bybornas liv. Studien påbörjades 2011 och kommer att pågå i sju år. Professor **Lv Lingli** och hennes forskargrupp har sammanställt relevant socioekonomisk data från Beihai och andra områden som särskilt är inriktad på byar där konflikter har uppstått kring markarrende. Lv Linglis grupp har intervjuat hundratals bybor genom åren och analyserat hur de kan få det bättre ställt samtidigt som Stora Enso bedriver sin verksamhet och arrenderar mark i området.

Professor Lingli ser både positiva och negativa konsekvenser av Stora Ensos verksamhet. ”Generellt har lokalbefolkningen ingenting emot Stora Enso. Tvärtom. Många människor vet att deras byar har fått mycket ekonomiskt stöd av företaget för att exempelvis bygga vägar.” Hon menar att det viktigaste ändå inte är hur mycket pengar som har pumpats in i byn. Det viktigaste är att pengarna fördelas rättvist. ”Företaget måste ändra sitt sätt att samarbeta med byarna. Stora Enso måste föra samtal med vanliga bybor, inte bara med bycheferna. Alla invånare måste få delta i beslut som påverkar dem. Och det innefattar även kvinnorna.”

Professor Lingli anser att engagemang är nyckeln till konfliktlösning. ”Byborna blir nervösa om de inte vet varför eller hur en fråga har beslutats med Stora Enso, eller varför en del personer får pengar för sina projekt medan andra inte får det. Bybornas röster måste höras så långt det går.”

Volontärföreningen i Beihai är en lokal frivilligorganisation som kan mycket om Stora Ensos arbete i byarna. Föreningen har samarbetat med Stora Enso genom att stödja fattiga barn och elever med begränsade resurser, och lära ut engelska i byarna. Medlemmarna i föreningen känner väl till många av byarna i Beihai och vad byborna tycker om Stora Enso.

**Xu Haiou**, föreningens ordförande, vet också vilka utmaningar företaget står inför i Guangxi. ”Ofta vet inte byborna vad Stora Enso är. En del tror att det är en välgörenhetsorganisation eftersom företaget inte tillverkar någonting ännu. Andra är väldigt misstänksamma mot företaget. Stora Enso måste vara tydliga mot lokalbefolkningen om vad företaget gör och vad det står för. Det är ett nytt företag här även om det har en 800-årig historia i Europa. Folk måste höra det här sägas. Det är inte många företag som har en historia som sträcker sig ända tillbaka till Yuandynastin”, säger hon.



### Nanning

**Johnny Zhou** är Stora Ensos hållbarhetschef i Nanningregionen. Han vet att det kommer att krävas mycket arbete för att Stora Enso ska bli känt bland gemene man i Guangxi. ”Stora Enso betyder ingenting på kinesiska så folk har svårt att komma ihåg namnet”, förklarar han.

Han föreslår ett besök i byn Tong Hua i mellersta Guangxi, en by som ligger mitt i den statligt ägda skog som Stora Enso arrenderat. ”I Tong Hua börjar de känna till oss. Det är oerhört viktigt. Det är viktigt att ha goda relationer med byborna, inte minst av affärsmässiga skäl. När man tänker på hur mycket råvaror det finns i området inser man att vi måste kunna avverka och transportera virket i samarbete med lokalbefolkningen”, säger Zhou.

Det tar en och en halv timme att åka till Tong Hua från centrum av närmaste stad, Nanning. Vägen dit slingrar sig fram med oändligt många gropar och leriga vägavsnitt. Johnny Zhou förklarar att byn har blivit ett viktigt testområde för Stora Ensos samhällsengagemang. ”Vi har testat två nya projekt här, mikrolån till grisuppfödning och logistiklösningar som ska hjälpa kycklingfarmer”, berättar han.



# Stora Enso har testat två nya projekt i byn Tong Hua, mikrolån till grisuppfödning och logistiklösningar som ska hjälpa kycklingfarmer.



**Johnny Zhou**  
”Det viktigaste att tänka på är vad byborna själva vill ha ut av Stora Enso – eller om de vill något över huvud taget.”

◀ **Livet i byn**  
”Det är ganska jobbigt för bönderna att behöva åka iväg en hel dag för att sälja kycklingar på marknader som ligger långt bort. Under tiden Stora Enso transporterar mina kycklingar kan jag ägna mig åt andra saker”, säger fru Mengzhilan.

Hållbarhetschefen förklarar att tanken är att Stora Enso och invånarna i Tong Hua ska samarbeta kring projekt som gynnar båda parter och som inte bygger på att företaget skänker pengar. ”Vi började med att gemensamt diskutera vad som är viktigt för invånarna och vad Stora Enso kunde göra.”

Det första Johnny Zhou kom att tänka på var kycklingar. ”Efterfrågan på frigående kycklingar är stor i staden eftersom köttet är mycket godare än det från burkycklingar. I Tong Hua föder man upp kycklingar som får gå fritt. Den här typen av uppfödning är helt ekologisk. Kycklingarna äter insekter som finns naturligt i miljön och de får bara riktigt korn att äta. Jag kom på att vi kunde ta med oss kycklingar i lastbilarna när vi åker till plantagerna och lämna av dem på marknaderna i Nanning. Det skulle inte medföra några extra kostnader för oss, men byborna skulle kunna få bättre betalt för kycklingarna i staden.” Johnny Zhou berättar att byborna genast tyckte att den här enkla idén var bra.

Solen skiner i Tong Hua. När Zhou parkerar bilen vid vägkanten flyr en flock kycklingar undan till de närmaste buskarna. De lättskrämda fjäderfäna tillhör fru **Mengzhilan** som kommer fram och hälsar på Johnny Zhou. ”Snart finns det fler kycklingar att hämta”, säger hon och låter glad.

Fru Mengzhilan är nöjd med kycklingtransporterna. ”Det är ganska jobbigt för bönderna att behöva åka iväg en hel dag för att sälja kycklingar på marknader som ligger långt bort. Nu kan jag ägna mig åt andra saker under tiden och få bättre betalt för mina kycklingar. Jag ringer bara till Stora Enso när kycklingarna är färdiga att säljas och de hämtar dem när de åker förbi.”

Det andra projektet i Tong Hua är mikrolån för grisuppfödning och det har utvecklats i samarbete med byborna. ”Lokalbefolkningen har väldigt svårt att få banklån till sina verksamheter”, förklarar Zhou. ”Så byborna har bildat en förening som ska bevilja mikrolån och Stora Enso har bidragit med startkapital. Föreningen lånar ut pengar till de bybor som behöver pengar för att köpa och föda upp grisar.”

Enligt Zhou är räntan på mikrolånen bara hälften av den på banklån, och amortering sker enligt överenskommelse när grisarna börjar ge avkastning. ”Utbetalning och återbetalning av lånen kontrolleras noga och allt som görs inom föreningen är offentligt.”

Hur mycket påverkar då projekten bybornas liv? ”Projektet bedrivs fortfarande i liten skala. Kyckling- och grisprojekten är ganska nya och hittills har knappt 20 familjer deltagit i projekten, men inom kort tror vi att antalet kommer att fördubblas. Om pilotprojekten lyckas kan vi börja

fundera över hur fler liknande projekt kan startas, även i andra byar”, förklarar Zhou.

Han kliar sig i huvudet och funderar. Sedan ler han. ”Jag har en MBA-examen, så det första jag tänkte på var vilken typ av projekt som byborna enklast kunde få ut störst vinst av. Men egentligen är det viktigaste att tänka på vad byborna själva vill ha ut av Stora Enso – eller om de vill något över huvud taget. Det beror helt på vad för slags projekt de är intresserade av. Det var det vi först började prata om och fundera kring för att sedan se vad vi kunde komma fram till tillsammans.”

Idag är det något som ska firas hos fru Mengzhilan. En ny svinstia som har byggts med hjälp av mikrolån är klar och byns grisfarmare ska komma och äta lunch. ”Här finns det jättegoda kycklingsoppa gjord på frigående kycklingar. Varsågod!”

Några meter bort tittar en brun höna miss-tänksamt på fru Mengzhilan. Hönan fångar en trollslända i näbben och försvinner in bland buskarna. ■





# Upptäck nya möjligheter

**Text** Hanne Karrinaho  
**Foto** Zou Yiping

”Stora Enso gav mig möjligheter – nu erbjuder vi er detsamma”, sade **Pentti Ilmasti**, Director, Industrial Operations, när han invigde en studentrekryteringsmässa vid ett universitet i Guangxi.

Under 2012 turnerade Stora Enso med sin ambitiösa kampanj ”Rethink your Growth” (ung. upptäck nya möjligheter) på universitet i Kina och drog fulla hus nästan varje gång. Syftet med kampanjen var att rekrytera 300 studenter och nyutexaminerade till tjänster inom teknik, skogsbruk, produktion och logistik i Beihai, både under den tid det nya bruket byggs och när det väl är i drift. Studenterna var framför allt intresserade av att höra medarbetare berätta om hur det är att jobba på Stora Enso och vad företaget gör för att möta utmaningen med minskad pappersförbrukning i takt med att människor börjar läsa tidningar på mobila enheter.

Rekryterarna fick reda på att frågor som balans mellan arbete och fritid, arbetsplatsens läge och förmåner som sjukvård och utbildning är viktiga för studenterna när de ska välja sin framtida arbetsgivare. De lockades också av



### Engagemang

Studenter kan dela sina foton eller delta i ett spel på Weibo, den kinesiska motsvarigheten till Twitter.

### ▼ Skilj dig från mängden

Stora Ensos egna medarbetare ställde upp som modeller.

möjligheten att jobba och studera utanför Kinas gränser.

Kampanjen låg ute på internet där studenterna kunde spela ett nätspel och dela det på Weibo (kinesisk motsvarighet till Twitter). Totalt kom närmare 2 000 ansökningar in och 450 kandidater intervjuades, så kampanjen blev verkligen lyckad.

## Globala möjligheter

Utöver de här studenterna ska Stora Enso rekrytera 1 200 personer till den integrerade anläggningen med plantager samt massa- och kartongbruk så fort anläggningen står färdig.

”Många av de boende i närområdet är intresserade av vårt projekt och vill jobba hos oss. Här måste vi hitta en balans mellan vårt sociala ansvar och de kompetenser vi behöver på bruket. När vi ska bemanna tjänster som kräver erfarenhet av exempelvis vätskekartong kan vi få problem med att hitta tillräckligt många personer på den kinesiska marknaden. Då måste vi istället leta globalt”, säger **Yasmine Ding**, personalchef i Beihai.

**Lars Häggström**, chef för Stora Enso Global People and Organisation, ser projektet i Beihai som ett utmärkt tillfälle för Stora Ensos medarbetare att byta arbetsplats och skaffa sig erfarenhet av andra kulturer och projekt.

”Vi måste utnyttja de erfarenheter och talanger som finns bland våra medarbetare och ge alla möjlighet att söka nya utmaningar. Det är oerhört viktigt för den egna utvecklingen och det bidrar även till att skapa värde i företaget, särskilt nu när vi måste bedriva vår verksamhet på helt nya sätt.” ■

*growatstoraenso.cn*

### ▼ Företeelser



TIMBERTOWER

## Förändringens vindar

Hur skulle det vara att få förnybar energi från ett förnybart kraftverk?

Världens första moderna vindturbin med trätorn har varit i drift sedan december 2012 i Hannover i Tyskland. Det 100 meter höga TimberTower är tillverkat av närmare 500 kubikmeter korslimmat trä (CLT), varav Stora Enso har levererat hälften.

Vindkraftverket, med sin 100-tonsturbin, ger en effekt på 1,5 megawatt och kommer att förse omkring 1 000 hushåll med förnybar energi.

”Under många år var trä det främsta materialet i vindkraftverk. Det var inte förrän under första hälften av 2000-talet som stål började ersätta trä”, påpekar **Holger Giebel**, vd för det tyska företaget TimberTower som har utvecklat det här revolutionerande tornkonceptet sedan 2006.

”Trä har många fördelar i vindkraftverk. Det har dynamisk last, skyddar mot korrosion och så är det hållbart. Korslimmat trä är också ett kostnadseffektivt material som ur logistiksynpunkt är enkelt att transportera. Det kan levereras ända fram med vanliga lastbilar, till skillnad mot traditionella tornsegment som kräver specialtransport och som därmed genererar merkostnader.”

Och det här är bara början. Vi har redan börjat jobba med nästa trätorn som kommer att bli 140 meter högt. Det kallar vi att hantera klimat-förändringen! ■

*timbertower.de*



# Soprevolution



Ostrołęka  
Polen

I Polen slängs närmare två miljoner ton värdefullt återvinningsbart råmaterial varje år. Återvinningsgraden är bland de lägsta i Europa och landet saknar en effektiv process för återvinning. Men det blir det ändring på under 2013.

Text Eeva Taimisto

Foto Paulina Terendy, Ekomena

På konferensrummets vägg syns en bild av barrskog. Marken är täckt av skräp: plastförpackningar, burkar och matavfall. Vattenfyllda mjölkkartonger och tomma plastpåsar ligger bland mossan.

”Många av dem som bor här omkring slänger sitt skräp i skogen”, säger **Stanisław Giżycki** från den polska miljöorganisationen Ekomena. Vi befinner oss på organisationens kontor i staden Ostrołęka, omkring 120 kilometer norr om Warszawa. Ekomenas medlemmar vill att Polen ska satsa på miljöskydd och samlar in skräp från skogar och andra naturområden. ”Vissa människor slänger sitt skräp i naturen för att slippa betala sophämtningsavgift. Andra bryr sig helt enkelt inte”, förklarar Giżycki.

Avfallshanteringen i Polen genomgår en genomgripande förändring. Under 2013 ska landet förändra hela sitt sopsorteringssystem och införa en gemensam avfallsskatt. Den här skatten ska stimulera kommunerna till att ta hand om sin avfallshantering. Hittills har ansvaret för att samla in, hantera, återvinna och slänga avfall legat på konsumenterna och de privata avfallsföretag som fått betalt för att utföra tjänsterna.

”Nu ska Polen använda allmänna medel för att införa ett avfallshanteringssystem. När vi väl har gått över till det kommunala systemet måste alla betala avfallsskatten”, säger Giżycki.

Bakgrunden till reformen är att Polen vill införa ett effektivt återvinningssystem i landet – ett system som uppfyller europeiska normer. Under 2010 var det 73 procent av allt avfall i Polen som inte sorterades eller återvanns. EU har vid ett flertal tillfällen ingripit och ålagt landet böter. Till slut infördes villkoret att högst hälften av allt kommunalt, komposterbart, avfall får slängas på soptippen år 2013. År 2020 måste minst hälften av allt papper, plast, glas och metall i det kommunala avfallet sorteras och kunna återvinnas. Polen kommer att få ytterligare böter om inte landet klarar att uppfylla det här kravet.

## Stickprovskontroller

Borgmästaren i Ostrołęka, **Janusz Kotowski**, är en av dem som ansvarar för att införa det nya återvinningssystemet. ”För första gången ligger nu det här ansvaret helt på de lokala myndigheterna i Polen. Vi måste använda intäkterna från avfallsskatten till att lösa landets sopsorteringsproblem”, säger Kotowski.

Landets kommuner och städer, däribland Ostrołęka, bygger enorma lokala sopsorteringscentraler där allt material och biologiskt avfall ska sorteras. Det kostar förstås pengar.

”Människor har haft svårt att acceptera de nya skatterna och avgifterna”, berättar Kotowski för oss.



Men om inte kommunerna gör något måste skattebetalarna ändå stå för kostnaderna när Polen tvingas betala böter till EU. ”Vi måste jobba hårt på att försöka övertyga skattebetalarna om varför det är viktigt med återvinning”, säger Kotowski om det arbete myndigheterna har framför sig.

Ett av de främsta argumenten för återvinning är pengar. ”Vi ska förmå de som inte är intresserade av miljöfrågor att återvinna genom att ge dem ekonomiska incitament. Avfallsskatten blir lägre för de hushåll som sorterar sitt avfall”, säger Kotowski med ett slugt leende.

I Ostrołęka kommer återvinningen även att kontrolleras. ”Staden ska ge hushållen olidfärgade återvinningspåsar, som ska hjälpa dem att sortera. Vi kommer att genomföra stickprovskontroller för att se till att de som betalar lägre skatt inte har låtit bli att sortera”, säger Kotowski.

### Olika inställningar

När den nya skatten införs tror inte Ekomena att det finns någon anledning för folk att slänga sina



**Stanisław Giżycki**  
”Vissa människor slänger sitt skräp i naturen för att slippa betala sophämtningsavgift.”



**Janusz Kotowski**  
”Människor har haft svårt att acceptera de nya skatterna och avgifterna.”



**Ewa Niewiarowska**  
”Det spelar ingen roll om man har ett miljötankande om inte merparten av materialet går att återvinna på grund av att det inte finns några tunnor att lägga avfallet i.”



**Halina Bartłozewska**  
”Det har blivit ganska trendigt med en miljövänlig livsstil, exempelvis att cykla.”

sopor i skogen. Stanisław Giżycki hoppas också att polackerna börjar återvinna mer.

”Generationsklyftan syns tydligt i människors inställning. För mer än tjugo år sedan diskuterades knappt återvinning i Polen, och det är svårt att ändra gamla vanor. Men för många unga människor är återvinning en självklarhet. Situationen är säkert densamma i andra europeiska länder”, anser Giżycki.

Det närliggande Europagymnasiet nummer 3 i Ostrołęka har miljöfrågor på schemat och anordnar återvinningsdagar. Biologiläraren **Ewa Niewiarowska** och engelskläraren **Halina Bartłozewska** håller med om Giżyckis påstående om unga polackers syn på miljöfrågor.

”Många unga är medvetna om att naturresurserna på jorden är begränsade och att det är viktigt med återvinning. Det har blivit ganska trendigt med en miljövänlig livsstil, exempelvis att cykla”, säger Bartłozewska.

Lärarna säger att det enda som hindrar de unga från att återvinna är att det saknas infrastruktur. ”Det är svårt att återvinna om det inte finns någon returstation i närheten där de boende

kan sortera sitt skräp. Det spelar ingen roll om man har ett miljötankande om inte merparten av materialet går att återvinna på grund av att det inte finns några tunnor att lägga avfallet i”, säger Niewiarowska.

Antalet returstationer borde öka under året när kommunerna börjar ta ett större ansvar för återvinningen. Lärarna undrar hur lång tid det kommer att ta innan den äldre generationen anpassar sig till de nya rutinerna.

”Det polska ordet för återvinning, *recykling*, är ganska nytt i vårt språk. Jag är säker på att det är samma sak i andra språk också. Man kan förstå att inte alla har förstått vad det handlar om ännu”, säger Niewiarowska.

”Globaliseringen påverkar vårt sätt att tänka. De polacker som har varit utomlands och lärt sig hur man återvinner i Europa har lättare att ändra sin egen inställning”, säger Bartłozewska.

### Pengar slängs i soporna

I Polen återvinns endast 39 procent av all kartong och allt papper. Det är den lägsta nivån inom EU.



I Polen återvinns endast 39 procent av all kartong och allt papper. Det är den lägsta nivån i hela EU.



**Kartong och fiber**  
Stora Ensos samlingsstation i Pruszków samlar in ungefär 1 100 ton returfiber varje månad.



I genomsnitt återvinns 71 procent av all kartong inom EU, och i länder med högst återvinningsgrad, som Tyskland, kan den siffran vara så hög som 77 procent.

Landets ekonomi gynnas av sopsortering. Återvinningsbart material har ett andrahandsvärde, framför allt om det kan användas inom industrin. Det finns en stor efterfrågan på återvunnet papper och kartong på de globala marknaderna – även kinesiska företag köper returfiber från Europa.

Även om Polen har saknat ett effektivt system för återvinning av kartong i flera år har företagen blivit medvetna om vilka värdefulla mängder kartong som lastbilarna fraktar bort till deponi. ”Vi har inte bara stått och tittat på när pengar har slängts på tippen. I Polen samlar Stora Enso in kartong på egen hand. Vi hämtar kartong från shoppingcenter, industriområden och företag, vilket ger oss mycket råmaterial på en gång”, säger **Michał Gawrych**, försäljnings- och logistikchef på Stora Ensos Ostrołęka Bruk.



**Michał Gawrych**

”Vi hoppas att vi med det nya återvinnings-systemet i Polen kommer att kunna använda kartongavfall från hushållen i vår produktion.”



”Det här kanske bara ser ut som färgglatt skräp för vissa, men det är råmaterial som håller igång enorma kartongmaskiner.”

**Jakub Wronowski**

Stora Enso har byggt upp ett eget insamlings-system i Polen. Runt om i landet har företaget satt upp insamlings- och sorteringsstationer. Det förpackningsmaterial som företaget samlar in fraktas till insamlingsstationerna där det separeras från avfallsmaterial och packas ihop. Det slutliga råmaterialet transporteras sedan till Stora Ensos bruk i Ostrołęka och blir till nya produkter såsom kartongförpackningar och wellpapp.

”Totalt har vi 20 insamlings- och sorteringsstationer runt om i landet. Vårt system är unikt i Polen”, säger **Jerzy Janowicz**, chef för Ostrołęka Bruk.

Gawrych och Janowicz står ute på gården där råmaterialet tas om hand. De tittar på balarna med kartongavfall i regnbågens alla färger.

”Stora Enso är inget avfallsinsamlingsföretag. Men vi kan visa myndigheter och konsumenter hur returmaterial kan bli till en framgångsrik verksamhet och vilka kvalitetskrav man kan ställa på den här typen av material”, konstaterar Janowicz.

Enligt kvalitetskraven får torrt och blött avfall inte blandas. ”När kartongen separeras hos hushållen eller på återvinningsanläggningen får det exempelvis inte blandas med biologiskt avfall eller blandavfall, eftersom det ger sämre fibrer. Det är viktigt att myndigheterna, som ju ansvarar för återvinningen, förstår det – och även konsumenterna. De olika typerna av avfall får inte blandas med varandra om man ska få fram produkter av hög kvalitet”, förklarar Janowicz.

## Avfallsslukande kartongmaskin

En av Stora Ensos insamlingsstationer ligger i Pruszków i utkanten av Warszawa. Insamlingsstationens chef, **Jakub Wronowski**, är precis på väg ut för att hämta en last med kartong som kommit från ett varuhus i närheten.

”Hos vissa företag har vi satt upp egna avfallscontainrar där de kan slänga förpackningsmaterial och wellpapp, papper och kartong”, säger han. Wronowski övervakar inte bara insamlingen av råmaterial, utan också separeringen och materialets renhet. ”Vi transporterar kartongavfallet till insamlingsstationen, avlägsnar plast och andra orenheter från fibermaterialet och packar fibermaterialet för vidare transport till Ostrołęka Bruk.”

Insamlingsstationen som Jakub Wronowski är chef över samlar in ungefär 1 100 ton returfiber varje månad. ”Och det är bara från en av Stora Ensos 20 insamlingsstationer. Vi gör vårt bästa för att hela tiden leverera allt mer returfiber. Det här kanske bara ser ut som färgglatt skräp för



**Jerzy Janowicz**

”Verklig återvinning innebär mer än att man bara sorterar avfallet.”

vissa, men det är råmaterial som håller igång enorma kartongmaskiner”, påpekar han.

Kronjuvelen på Ostrołęka Bruk, en ny maskin för lättviktig wellpapp som togs i drift i början av 2013, använder endast returfiber.

## Slutprodukter och konkreta fördelar

Polackerna konsumerar 4 miljoner ton papper och kartong varje år, varav endast omkring 1,6 miljoner ton återvinns. Det finns alltså stora möjligheter att säkra returfiber för användning inom industrin.

”Vi hoppas att vi med det nya återvinnings-systemet i Polen kommer att kunna använda kartongavfall från hushållen i vår produktion”, säger Michał Gawrych.

Brukschef Jerzy Janowicz vill se en förändring av den allmänna debatten om återvinning inom en snar framtid. ”Debatten kretsar kring höga återvinningskostnader, eller så ligger fokus på miljöutbildning. Enligt min mening räcker inte det.



Vi måste se till fördelarna – fördelarna med en ren miljö och fördelarna med att produkter tillverkas av returmaterial.”

Stora Enso strävar efter att öka miljömedvetenheten genom att bland annat delta i Polens Woodstockfestival som lockade en halv miljon människor 2012. Stora Enso gav besökarna en återvinningspåse där de kunde lägga papper och kartongskräp från festivalen och som de sedan lämnade in på returstationer. Det sorterade avfallet från festivalen transporterades sedan till Ostrołęka Bruk för att bli till ny kartong.

”Vi hoppas att både konsumenter och beslutsfattare förstår vad som händer med kartong och papper efter att konsumenterna har lämnat det till återvinning. Vi måste sluta stirra oss blinda på enbart återvinningen och börja tänka på materialens hela livscykel”, säger Gawrych.

Jerzy Janowicz nickar instämmande. ”Verklig återvinning innebär mer än att man bara sorterar avfallet. Det innebär att nya och användbara produkter tillverkas av återvunnet material”, avslutar han. ■

## Ostrołęka Bruk

- Ostrołęka Bruk ligger utanför staden Ostrołęka, 120 kilometer från Warszawa längs väg 61.
- Brukets historia går tillbaka till 1959 då det statligt ägda företaget Ostrołęka massa- och pappersbruk startades.
- Ostrołęka Bruk är det största bruket inom Stora Enso Poland sett till bruksområdets yta.
- Bruket består av ett massa- och pappersbruk, en anläggning för tillverkning av wellpapp och wellpappförpackningar samt en säckpappersanläggning.
- Vid anläggningen för wellpapp och wellpappkartong tillverkas både enkel- och dubbelwell med olika vågskikt, vilka används vid tillverkning av olika typer av kartonger enligt amerikansk standard och stansade lådor.
- Säckpappersfabriken är en av de modernaste anläggningarna för säckpapp i Central- och Östeuropa med tre moderna produktionslinjer. I produktsortimentet finns: öppna säckar med limmad botten, ventilsäckar och papperssäckar på rulle.
- Ostrołęka Bruks nya maskin 5 för lättviktig wellpapp togs i drift i början av januari 2013. För närvarande är maskinen i en inkörningsfas som väntas ta några månader. Investeringskostnaden för maskinen är 285 miljoner euro och årskapaciteten 455 000 ton.
- Ostrołęka Bruk är certifierat enligt ISO 9001, ISO 14001 och OHSAS 18001.



# Gemensamt hemmaliv

Jussi Koppanen och Janika Pusa bor tillsammans i ett gruppboende i Raumo i Finland. Alla känner sig hemmastadda, även om femton boende delar på rummen i det nybyggda trähuset.

Text Niina Streng

Foto Vesa Laitinen



”Där är Kalle, Ville och Jukka”, säger **Jussi Koppanen** och tittar över axeln på gosedjuren som ligger på den eldrivna sängen.

Leksakstrion och dess ägare har nyligen flyttat in i det splittrerna gruppboendet i den finska staden Raumo. 21-åriga Jussi Koppanen har bott i gruppboende så länge han kan minnas. Flytten hit till Jalmarintupa var oundviklig då ägarna till det förra gruppboendet skulle gå i pension.

Lyckligtvis känner han fler än sina gosedjur på det nya boendet. Jussi Koppanens vän och rumskompis från det tidigare boendet, **Janika Pusa**, 33, flyttade in samtidigt.

”Först ville jag inte flytta hit”, erkänner Pusa. Men det har gått lättare att anpassa sig till den nya bostaden än väntat.

”Det är trevligt att bo här och personalen är snäll”, säger hon efter sina två första veckor på Jalmarintupa.

Janika Pusa och Jussi Koppanen har Downs syndrom och behöver hjälp i sin vardag. På





Jalmarintupa bor 13 andra personer med olika grader av utvecklingsstörning.

”Vi är en del av deras vardag och finns alltid här för att se till att allt fungerar bra. Vi hjälper de boende när de till exempel ska bada, torka sig och klä på sig”, säger gruppboendets chefsjuk-sköterska **Kaisa Uusi-Marttila** på omsorgsföretaget Mikeva.

### Kändisskvaller

Jalmarintupa består av tre flyglar med fem rum i varje, ett för varje boende. Det finns också en matsal, en bastu, ett kök och ett stort vardagsrum. På vardagsrumsväggen syns träets naturliga ådring. En annan vägg är ljusbeige och har målats på Stora Ensos enhet i Hartola där träelementen, som tillverkas i Österrike, färdigställs enligt kundens önskemål. Trots att byggnaden är nästan helt i trä är doften av trä förvånansvärt svag.

Pusas välstädade rum är inrett i klara röda färger och ligger i en annan flygel än Jussi

Koppanens. Förutom garderober, en fåtölj och ett litet bord finns en liten förvaringsvagn med en hög tidskrifter. Janika Pusa förklarar att hon läser mycket, särskilt om kändisar. Hennes favoriter är finska skådespelaren **Peter Franzén** och programledaren och komikern **Janne Kataja** som också är domare i tv-programmet *Talang* som hon har sett live med sin familj.

”Jag har ett kort på mig och Janne”, säger hon stolt.

Den viktigaste saken i hennes rum är dock ett inramat kort på Juuso, en golden retriever. Hunden dog för länge sedan, men hon tänker ändå hänga upp kortet på väggen så fort hon har hittat den perfekta platsen.

### Drömmar om eget boende

Även om de boende på Jalmarintupa kommer bra överens och är vana vid att bo på gruppboende, har de ofta ett starkt behov av



**Kaisa Uusi-Marttila**  
”Vi finns alltid här för att se till att allt fungerar bra.”

att kunna stänga om sig. Reglerna på väggen påminner om att de inte får gå in i andra boendes privata rum eller röra deras saker utan tillåtelse.

”De boendes rum är deras hem. Där kan de dra sig tillbaka om de är trötta, på dåligt humör eller om de bara vill vara för sig själva”, påpekar Uusi-Marttila.

Pusa har bott i gruppboende sedan 2007 men säger att hon drömmer om att bo själv i grannstaden Björneborg.

”Jag kan faktiskt klara mig själv”, säger hon.

### Tid för arbete och lek

Janika Pusa tycker att väckningstiden, klockan sju, är alldeles för tidigt. Hon skulle gärna sova längre. Efter frukost har de boende på Jalmarintupa morgonsamling där de pratar om vad som ska hända under dagen. Det kan handla om vem som har namnsdag eller prata om saker som vem som är Finlands nuvarande president.

Tre gånger i veckan jobbar Pusa och Koppanen på ett arbetscenter där de främst utför legotillverkning åt olika företag. Koppanen har till exempel gjort postutskick och Pusa har satt på tätningsmedel på vattenblandare.

På fritiden kan de också syssla med hantverksarbete på centret. Ett resultat därifrån hänger bredvid Jussi Koppanens säng: en krans gjord av stora kvistar. ”Jag har gjort den själv”, säger han stolt.

En vanlig dag på Jalmarintupa äter man lunch strax före tolv och middag klockan fem. Mellan måltiderna är de boende utomhus eller så kan de spela sällskapsspel.

Varannan eller var tredje dag är de lediga och då kan de städa eller titta på tv. För många av de boende är tv-tittande en favoritsysselsättning. De gillar särskilt musikprogram och den finska såpoperan *Salatut Elämät (Dolda liv)*.

Både Pusa och Koppanen har dvd-samlingar, men de har svårt att komma på en favoritfilm. ”Kaisa, du får säga det”, säger Koppanen till sköterskan.

”Men Jussi, det är ju dina filmer”, protesterar Pusa.

Efter att ha funderat en lång stund väljer han till slut *Polisskolan*. Han kan inte läsa den finska undertexten men det påverkar inte hans sinne för humor. Han älskar situationskomik. Varannan vecka får de boende också ett avbrott i vardagen. Då är det discokväll på boendet.

”De spelar rock, traditionell finsk dansmusik och rap”, säger Koppanen. ”Och så dricker vi Coca-Cola”, säger han och ler nöjt. ■



## På tröskeln till genombrott för träbyggande

Jalmarintupa i Raumo är det första gruppboende som byggs gemensamt av Stora Enso och Lakea Oy med modulteknik. Stora Enso och Lakea, ett bostadsutvecklingsföretag som ägs av 15 österbottniska kommuner, ska tillsammans bygga flera gruppboenden med trämoduler i Finland inom den närmaste tiden.

Jalmarintupa har byggts med 21 moduler och har en total golvyta på 770 kvadratmeter. Ramarna till modulerna är gjorda av korslimmat trä (CLT). När modulerna hade satts ihop i Finland, på Stora Ensos enhet i Hartola, var de installationsklara och allt ytmaterial, från fönsterkarmar till lister, fanns på plats.

Jalmarintupa började byggas i augusti 2012 och i början av december var boendet inflyttningsklart. Modulbygge kan vara tre gånger så snabbt som byggande med traditionella element. Metoden ger också en byggnad av högre kvalitet, eftersom modulerna sätts ihop inomhus och alltså aldrig utsätts för fukt i något skede av byggprocessen.

”Efterfrågan på bostäder där de boende får hjälp ökar, särskilt med tanke på den åldrande befolkningen i Finland. Samhället behöver framför allt flexibla och praktiska lösningar för olika bostadsbehov. Här är träbaserade element och modulbyggande oslagbart. Träbyggande har äntligen tagit ett viktigt steg mot ett genombrott inom industriellt byggande”, säger **Hannu Kasurinen**, EVP, Stora Enso Building and Living.

På Jalmarintupa bor 15 funktionshindrade personer. De har varsitt rum på 24 kvadratmeter med egen toalett och dusch. Fastigheten ägs av Lakea och omsorgsföretaget Mikeva står för omsorgen till de boende.



”Det är spännande”  
säger Jussi  
Koppanen när de  
börjar spela det  
klassiska finska  
sällskapsspelet  
Den försvunna  
diamanten.





Montes del Plata  
Uruguay

# Dröm- jobbet på hemmaplan

Inés Maisonneuve fick förlänga sin studietid med att undervisa och Paola Pedemonte sökte jobb i grannlandet Brasilien innan de båda lyckades ordna sina drömjobb inom massa-industrin – på hemmaplan.

Text Jonas Nordlund  
Foto Kaapo Kamu



Det böljande gröna landskapet breder ut sig kring Punta Pereira, i sydvästra Uruguay. Det är grässlätter, träd och buskar, en och annan majs- och veteåker. Några mjölkfärgade Jerseykor betar i lugn och ro.

Men inne på byggområdet råder det en febril aktivitet. Truckar och bussar passerar förbi där massabruket Montes del Plata uppförs. Hammarslag blandas med ljudet av svetsningsarbete.

Två kvinnliga ingenjörer i trettioårsåldern, **Inés Maisonneuve** och **Paola Pedemonte**, klädda i den grå arbetsklädseln som används vid Montes del Plata tar emot oss när vi anländer, ler välkomnande och visar in oss in i den provisoriska kontorsbyggnaden.



”Jag bestämde mig tidigt för att bli ingenjör”, förklarar Maisonneuve och fortsätter:

”Jag har alltid gillat matematik, fysik och kemi och funderat på hur saker och ting fungerar och har alltid försökt hitta lösningar på problem.”

Inés Maisonneuve är född och uppvuxen i huvudstaden Montevideo och äldst i en syskonskara på fyra. Hon studerade i sex år till kemiingenjör vid Uruguays statsuniversitet och varvade studierna med att jobba extra som lärare. Nu jobbar hon på miljösidan, bland annat med att ta fram information till miljötillstånd som behövs.

”I det här jobbet har jag bra möjligheter att praktisera mina kunskaper. Jag tycker att bästa sättet att utvecklas är att jobba självständigt och hitta lösningar, snarare än att vänta på att andra ska göra det åt dig”, säger Maisonneuve.

## Fick söka jobb på andra sidan gränsen

Paola Pedemonte är utbildad civilingenjör med inriktning på miljö och hydraulik. Nu jobbar hon med frågor kring vattentillförseln och anläggningen för rening av avloppsvatten samt med kemikaliehanteringen.

Arbetsmarknaden för ingenjörer inom massa- och pappersindustrin i Uruguay skriker numera efter välutbildade ingenjörer, särskilt de med inriktning på kemi, mekanik och el. Men så har det inte alltid varit.

”När jag var 25 år bestämde jag mig för att flytta utomlands, till Belo Horizonte i Brasilien. Vid



### Inés Maisonneuve

”Uruguay är ett litet land och jag förstod först inte att projektet skulle påverka efterfrågan på arbetskraft och leverantörer samt bidra till landets utveckling som det faktiskt har gjort.”

### 770 miljoner USD

När Montes del Plata är färdigt kommer det att öka Uruguays bruttonationalprodukt med närmare två procent.

den tidpunkten var det ekonomisk kris i Uruguay och det var svårt att få jobb här. Jag jobbade inom metallindustrin där i tre år och trivdes väldigt bra, men kände samtidigt att jag saknade mitt hemland. Men det var svårt att hitta ett jobb som var intressant och verkligen matchade min utbildning och mina förväntningar. Jag minns att jag sökte jobb i nära ett år”, säger Pedemonte.

## Positivt uppsving för samhället

Utanför kontoret byggs det bokstavligen för framtiden. Ett gäng orangeklädda byggnadsarbetare är på väg hem efter att ha gjort dagskiftet.

Montes del Plata, Stora Ensos och Araucos samriskbolag, kommer att bli ett toppmodernt massabruk med årskapacitet på 1,3 miljoner ton. I mitten på 2013 börjar man koka eukalyptus-massa.

Sodapannans stålkonstruktion reser sig imponerande 87 meter över marken. Och visst, bygget förändrar landskapsbilden, men man har även valt att behålla en del av den ursprungliga vegetationen och göra ett naturreservat på området. Och har man tur kan man faktiskt se den typiska fågeln tero (sydamerikansk vipa) på området.

”Innan jag kom hit visste jag inte att dagens massabruk är så effektiva att vi kan sälja överskottsenergi till det nationella elnätet. Jag tänkte inte heller på den positiva inverkan vårt projekt har på det lokala samhället i form av sysselsättning och ekonomisk utveckling. Uruguay är ett litet land och jag förstod först inte att projektet skulle påverka efterfrågan på arbetskraft och leverantörer samt bidra till landets utveckling som det faktiskt har gjort”, berättar Maisonneuve.

## Antar utmaningen

I matsalen serveras det dagen till ära en stabil rätt – Carne de cerdo con pure – fläskkött med potatismos. Det ska nog mätta hungriga byggarbetare. Som kvinnor i en mansdominerad bransch utgör Maisonneuve och Pedemonte en minoritet.

”Det är en utmaning”, säger båda och skrattar.

”Men vi antar den utmaningen. Det är inte så vanligt med kvinnor inom industrin. Men här tycker jag att vi känner oss välkomna. Vi sitter inte och väntar på att saker ska hända. Det här är inget byråkratiskt jobb. Det är inte den kulturen här, utan här gäller det att vara initiativrik och komma med förslag till lösningar, annars passar du inte in här”, säger Pedemonte.



### Paola Pedemonte

”Det var svårt att hitta ett jobb som var intressant i Uruguay. Jag minns att jag sökte jobb i nära ett år.”

Maisonneuve menar att hon många gånger måste visa sin skicklighet som ingenjör – bara för att hon är kvinna.

”Vi har fortfarande många områden att erövra men om jag tänker på hur det var för tjugo år sedan så har situationen förändrats en hel del. Det jobbar fler kvinnor inom industrin och jag tror vi behöver jobba med fördomar som att kvinnor inte kan jobba på vissa ställen, exempelvis med underhåll. Jag rekommenderar verkligen fler kvinnor att söka sig till den här industrin.”

Men livet består inte bara av arbete. Inés säger att hon inte har några fritidsproblem, eftersom hon även håller på att läsa till en masterutbildning inom miljöteknik.

För Pedemonte består fritiden av dans och hon är en passionerad tangodansare och ger en gång i veckan kollegorna på Montes del Plata danslektioner i en lokal i närlägnade staden Colonia.

Båda tycker det är bra att deras vänner och familjer bor i närheten, vilket gör det möjligt för dem att hälsa på och hålla kontakten.

## Nya möjligheter

Export av kött, ull och hudar är en mycket viktig del av Uruguays ekonomi, men nya inslag som massa- och pappersindustrin gör sig också gällande.

Enligt beräkningar kommer det färdiga Montes del Plata att öka Uruguays bruttonationalprodukt med 770 MUSD, närmare två procent av landets BNP 2010.

Med en viktig uppgift att vara med och uppföra ett nytt effektivt massabruk, med den senaste tekniken där man betonar miljöaspekten och hållbarhetstänkande, så kommer det att finnas jobb för Maisonneuve och Pedemonte i många år framöver. ■



Massa och papper ökar i betydelse för Uruguays export som traditionellt dominerats av kött, ull och hudar.



# Ingen arbetslöshet för ingenjörer

Text Jonas Nordlund

Uruguay har gått från en situation i början på 2000-talet där många högutbildade tvingades att söka jobb utomlands till ett läge där det snarare råder brist på ingenjörer. En konsekvens är att kvinnor i allt högre grad intresserar sig för ingenjörsyrket.



**Patricia Gerla**  
”Vi behöver fler ingenjörer än vad som utexamineras idag.”

”Vi hade inte bara brist på kvalificerade arbetstillfällen utan det var också stora löneskillnader jämfört med andra länder. Runt 2004 började detta förändras och idag är situationen annorlunda”, säger professor Patricia Gerla när hon beskriver arbetsmarknaden för ingenjörer i Uruguay.

Professor Gerla, chef för den skogsindustriella sektionen vid intuitionen för kemi på Uruguays statsuniversitet (Universidad de la República), menar att Brasiliens ekonomiska utveckling har haft positiv inverkan på landets ekonomi och tillsammans med åtgärder för att stimulera utländska investeringar i Uruguay har situationen förändrats till det positiva.

”Idag är arbetslösheten för ingenjörer i Uruguay i princip noll och vi behöver fler ingenjörer än vad som utexamineras idag”, säger hon.

Exempel på utländska investeringar som bidragit till att förbättra arbetsmarknaden för ingenjörer är massabruket i Fray Bentos som togs i drift 2007 och Montes del Plata i Punta Pereria. De båda bruken kommer tillsammans att behöva närmare 600 ingenjörer och det är ett betydande antal när man betänker att det utbildas cirka 160 ingenjörer årligen inom de kategorier som behövs till massa- och pappersindustrin.

## På väg mot jämlikhet

Det ökande behovet av ingenjörer i Uruguay har gjort att fler kvinnor söker sig till ingenjörsutbildningar. Sedan 1999 har andelen kvinnliga ingenjörer vid Uruguays statsuniversitet ökat och är cirka 30 procent sedan 2002.

”Men förändringen med en ökad andel kvinnor går långsamt och nu har trenden stagnerat. Det tog 18 år att få en sju procent ökning av andelen kvinnor, så vi får se vad som händer i framtiden”, säger Gerla.

Hon menar att en förklaring är att traditionens makt är stark och att kvinnor i högre utsträckning väljer utbildningar med inriktning på samhällsvetenskap, medicin och vård, agronomi och humaniora.

Den populäraste grenen bland kvinnliga ingenjörer är livsmedel (70 % av studenterna är kvinnor), följt av kemi (50 %), data (30 %), civil (20 %), el och mekanik (10 %).

I takt med att massaindustrin har blivit allt mer betydelsefull har behovet av välutbildad arbetskraft ökat till den här ”icke-traditionella” näringen i landets ekonomi. Därför startade regeringarna i Uruguay och Finland, med bidrag från företag som Stora Enso, det internationella masterprogrammet. ■



UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA I MONTEVIDEO



# Den asiatiska ambassadören

Nykomlingen i Stora Ensos styrelse, Hock Goh, är van vid verksamheter där naturresurser är en bristvara. Men pappersindustrin är helt ny för den här singaporebon som är helt övertygad om att Stora Enso kommer att nå framgång genom innovation och marknadsföring.

Text Jenita Sillanpää Foto Kaapo Kamu

Hock Goh fick lära sig om Stora Ensos kulturarv, när han tillsammans med sina nya kollegor i styrelsen, deltog i sin första kräftska någonsin. Han uppskattade verkligen det. Alla andra styrelseledamöter är finländare eller svenskar, och har alltså samma rötter som företaget och de introducerade gladeligen den asiatiska nykomlingen till den här svenska traditionen.

”Vi åt god mat och sjöng en massa, men jag har ingen aning om vad sångerna handlade om”, säger Goh och skrattar.

Goh valdes in i styrelsen vid bolagsstämman i april 2012. Han hade ingen erfarenhet av skogsbranschen, men han har jobbat länge med naturresurser. Han har en lång karriär på närmare 30 år inom oljebranschen bakom sig.



”Jag studerade till ingenjör inom maskinteknik vid ett universitet i Australien. Innan jag tog min examen rekryterades jag direkt från universitetet av ett fransk-amerikanskt oljebolag, Schlumberger.”

Det första jobbet på Schlumberger var som ingenjör på oljeborrplattformarna mitt i djungeln på Kalimantan, en indonesisk ö.

”Så jag lärde mig en hel del om träd och skog. Till viss del liknar oljebranschen skogsindustrin, eftersom båda råvarorna kommer från naturen”, säger Goh.

Men det var nästan allt Goh visste om Stora Ensos bransch innan han klev in i styrelse-rummet.

”Jag tror inte man behöver kunna branschen utan och innan för att göra nytta i styrelsen. I en styrelse måste det finnas gedigen erfarenhet av internationella affärer, men inte nödvändigtvis detaljerad kunskap om företagets bransch”, konstaterar han.

### Varumärket spelar roll

Det var rekryterare som hittade styrelsens nykomling. Stora Enso behövde få in mera kunskap om Asien i styrelsen.

”Rekryteraren som kontaktade mig frågade om jag var intresserad av ett styrelseuppdrag i Stora Enso. Jag gjorde en snabbkoll och konstaterade att det handlade om ett pappersprodukt- och skogsföretag. Jag tyckte det lät spännande men jag visste också att branschen står inför oerhört tuffa utmaningar eftersom det digitala tar över allt mer”, minns Goh.

”Men jag visste också att det finns många möjligheter för branschen, framför allt inom förpackningar. Där ser jag fortfarande mycket stora möjligheter för Stora Enso.”

Anledningen till att Stora Enso behövde en asiatisk ledamot i företagets viktigaste organ är uppenbar. Företaget investerar på tillväxt-marknader, framför allt Asien, där den framtida förpackningsmarknaden kommer att finnas.

”Jag vill vara en asiatisk ambassadör för Stora Enso. Jag är helt säker på att det företaget gör är bra för det asiatiska samhället. Jag uppskattar Stora Ensos strävan efter att vara en föregångare när det gäller samhällsansvar oavsett var företaget verkar. Den här plikt känslan av att vara en god samhällsmedborgare ligger i företagets gener och jag älskar det!”, förklarar Goh.

Men han lovar inte att vägen till den asiatiska marknaden blir lätt för Stora Enso.

”Det är en utmaning för vilket europeiskt företag som helst. Hur som helst, jag är övertygad om att Stora Enso kommer att lyckas i Asien; man måste bara ha rätt människor som kan anpassa

sig till den lokala kulturen och som kan bygga upp relationer med lokala affärspartners”, säger Goh.

Han betonar att det är mycket mer komplicerat att göra affärer i Asien än i västländer. I Asien räcker det inte att ha bra produkter till attraktiva priser. Där bygger verksamheten också på att man har goda relationer till sina kunder.

”Personliga relationer är oerhört viktigt. När man väl känner sina kunder och deras behov kommer de att köpa produkterna, oavsett hur dyra de är. En stor fördel som Stora Enso har i Asien är varumärket och de europeiska rötterna. Asiatiska kunder har respekt för produkter av hög kvalitet, och många bra produkter kommer från väst. Européerna är också kända för att producera väldigt bra produkter”, hävdar Goh.

Asiatiska kunder älskar kvalitet. Och bakom kvalitetsprodukter står oftast värdefulla varumärken.

”Titta bara på vad Mercedes eller BMW gör i Kina. Asiaterna står i kö bara för att få komma in i butiken och titta på bilarna. Varumärken är något som asiater är mer medvetna om än européer. Det är vad jag har betonat för Stora Ensos koncernledning. Vi måste bygga upp ett varumärke för att asiaterna ska bli mer medvetna om vilka vi är”, förklarar Goh om sin roll som förmedlare mellan det österländska och västerländska sätten att göra affärer på.

Hur bygger man då upp ett varumärke hos konsumenterna om man inte är i konsument-produktbranschen?

”Konsumenter bryr sig faktiskt om kvaliteten på papperet; det sker en urvalsprocess. Det finns många möjligheter med papper: det går att utforma det annorlunda, göra det glättat, lätttryckt och så vidare. Vi behöver skilja oss från våra konkurrenter och positionera oss så att nöjda kunder försätter att hålla utkik efter oss”, anser Goh.

”Förpackningar innebär ännu fler möjligheter att bygga vårt varumärke. Konsumentprodukt-företag inom exempelvis mobiltelefoni, elektronik, läkemedel eller livsmedelsbranschen använder intelligenta och attraktiva förpackningar för att skapa mervärde hos produkterna. Genom att vara innovativa och jobba nära våra kunder så kommer vi att kunna bygga ett varumärke som en pålitlig förpackningspartner”, tror Goh.

## Världsmedborgare och mångkonstnär

På Hock Gohs bälte blänker en gyllene hästsko. Lyckobringande eller inte – han har verkligen haft mycket framgång i sitt liv. Hans familj med hustru och tre barn har följt honom runt om i världen på hans olika jobb. Efter studier och arbete i

#### ► Ingen trevlig överraskning

”En sak som förvånade mig var överkapaciteten inom pappers-industrin. Inte bara inom Stora Enso utan i hela världen tycks det finnas en stor överkapacitet”, säger Hock Goh.

Australien flyttade han runt i världen allt eftersom han gjorde karriär inom Schlumberger. Först till Indonesien och sedan till Mellanöstern: Oman, Egypten, Pakistan, Syrien, Sudan och Turkiet. Därefter Frankrike, Kina och Storbritannien innan han återvände till Kina där han för närvarande bor tillsammans med sin fru.

”Jag har säkert jobbat på mer än 20 ställen. Min fru har gjort uppoffringar genom att avstå en karriär för att följa mig runt jorden, men jag hoppas hon tycker att det har varit ett spännande äventyr”, säger Goh och skrattar.

Han hade inte kunnat kombinera familj och arbete på annat sätt. ”Familjen fick flytta med. Schlumberger ville att vi skulle lära känna samhället och skapa goda relationer med kunderna, och det hade aldrig gått om jag hade flugit hem varje helg”, förklarar han.

År 2005 skulle Hock Goh snart fylla 50 och han bestämde sig för att han ville ha nya utmaningar.

”Jag tyckte det var dags att dra mig tillbaka, så jag gick i förtidspension och flyttade tillbaka till

## Hock Goh ser egenskaper som beskriver Stora Enso: framåttänkande, mycket socialt ansvarstagande och en mångfald av duktiga medarbetare.



Kina. Jag startade en fond tillsammans med två partners, där vi investerade i tillväxtföretag.”

Det blev inte alls någon pension. Goh sitter fortfarande i andra styrelser än Stora Ensos. Dessutom har han kvar partnersamarbetet. Det finns en enkel regel om man vill kunna göra många saker samtidigt.

”Sov inte för mycket”, säger han leende. ”Nej, allvarligt talat så måste man lära sig att hålla många bollar i luften samtidigt.”

Även om Goh inte har några planer på att dra ner på tempot lovar han en sak.

”Jag ska sluta när det inte känns roligt längre. Det roliga är att träffa människor.”

Det är inte bara i jobbet Hock Goh gör många saker samtidigt. Det gäller även familjelivet. De tre barnen är utspridda runt om i världen: hans 29-åriga dotter är läkare och bor i Sydney, 27-åriga dottern är advokat och bor i England och yngsta barnet, en son på 25 år, som också pluggat juridik i England, är på väg att starta eget i Kina.

”Vi bor i Beijing, men vi har även bostäder i London och Sydney eftersom våra döttrar bor där, och familjens bostad ligger i Singapore, så totalt har vi fyra hem. Det är inte lätt, det kan jag lova. Vi samlas allihop två, tre gånger om året.”

### Nyckeln till överlevnad

När pappersindustrins framtid kommer på tal blir den vanligtvis gladlynte Hock Goh allvarlig.

”Ingen bransch förblir oförändrad. Det finns en fråga som jag går och tänker på: Hur kan man överleva och växa i den här mycket utmanande branschen? För mig är det enkelt. Det handlar om vilka medarbetare man har och om innovation.”

Goh påpekar dock att innovation inte är något mirakel som kan inträffa över en natt.

”Anledningen till att jag tror på forskning och utveckling är att hur bra man än är idag kommer man att hamna bakom konkurrenterna om man inte anstränger sig för att bli ännu bättre.”

”Innovationer och nytänkande måste vara en del av vår företagskultur. Vi behöver också en stark marknadsföring som kan föra ut innovationerna på marknaden”, säger den asiatiske ambassadören.

Hock Goh tror att Stora Ensos kärnverk-samhet kommer att bestå. Men det behövs även förändringar. ”Jag anser inte att vi ska gå från att vara ett pappersproduktföretag till något helt annat, eftersom jag vet att det är svårt att skaffa sig branschkunskap. Det viktigaste är att göra det man är bra på och samtidigt vara innovativ och söka efter nya tillämpningar, nya marknader och nya tillväxtområden.” ■



# Vikt kartong blir snygg design

Under 2012 öppnade Stora Enso fem Designstudios på olika förpackningsbruk runt om i världen. Studion gör det möjligt för förpackningsdesigners att ta fram förpackningar tillsammans med kunden – nästan i realtid. Vägen från idé till färdig produkt är därmed betydligt kortare än tidigare.

**Text** Jenita Sillanpää **Foto** Vesa Laitinen



**M**arjo Autio, förpackningsdesigner på Stora Enso, tar ut svarta och vita kartongark ur sin kartongväska. Efter en stund har hon vikt ihop arken till askar i olika storlekar.

”Det ser bra ut”, kommenterar **Christian Nordström** och tar upp en av askarna för att ta en närmare titt.

Det har bara gått några veckor sedan förpackningsdesigner Christian Nordström berättade för Marjo Autio hur han skulle vilja att Suuntos nya produkter ska förpackas. Och på bordet i Lahti Designstudio ligger nu redan flera olika prototyper av förpackningar för Suunto, en finsk tillverkare av sportklockor, dykdatorer och andra sportinstrument.

”Bara en vecka efter vårt första möte fick Suunto titta på den första prototypen. Sen har vi kunnat ta fram prototyper till nästan alla askar. Det har varit ganska lätt att ta fram förpackningar för Suunto eftersom Christian har en väldigt tydlig vision av vad han vill ha. Dessutom har Suunto ett tydligt varumärke som också styr designen på förpackningarna”, berättar Autio.

Dock kom antalet produkter som Suunto har och mängden förpackningar som behövs till dessa, som något av en överraskning för förpackningsdesignern. ”Du skulle ha sett Marjos min när jag kom till studion med en enorm låda

**Varumärkeskänsla**  
Suunto vill att förpackningarna ska ha samma känsla som företaget självt: mattsvart, rejäl och förstklassig. Texten måste också vara liten. Suuntos logotyp har varmpräglats på askarna.





full med produkter som vi behövde förpackningar till”, säger Christian Nordström och skrattar.

”När jag fick se själva produkterna blev faktiskt designarbetet mycket lättare. Innan kände jag mig ganska förvirrad när jag bara hade en massa produktnamn som Ambit, Core och Elementum,” säger Autio.

### Enkel idé med stora fördelar

Suunto var en av de första kunderna som fick sina nya förpackningar formgivna i Stora Ensos Designstudio. Den första studion öppnade i Lahtis 2012. Tanken med studion är att komma närmare kunden och påskynda designprocessen. För en kund som Suunto skulle designprocessen vanligtvis ha tagit ett halvår. Nu är man nere på en månad.

”Under 2012 öppnade vi fem Designstudios på Renewable Packagings anläggningar runt om i världen. Under 2013 ska vi öppna ytterligare tre”, säger **Ilkka Harju**, mannen bakom idén med Stora Ensos Designstudio.

Konceptet är enkelt: Varumärkesägaren kommer till studion och berättar om sina förpackningsbehov för Stora Ensos team. Teamet lyssnar på deras önskemål, kommer med förslag och samtidigt kan designern börja ta fram förpackningarna. Det händer ganska ofta att kunderna inte vet någonting alls om förpackningar, men det behöver de heller inte göra.

”Förutom att det går lättare att designa förpackningar kan vi under mötet i studion berätta för kunden vilken typ av material vi kan använda och hur man kan tillverka förpackningen. Vi vet också var och hur snabbt vi kan börja tillverkningen”, säger Ilkka Harju.

Förpackningsmaterialen kan vara nästan vad som helst som kunden önskar, även om våra lokaler ligger precis intill kartongfabriken. Tygfoder, glaslock, målad björkfanér, plastbitar



- Under 2012 öppnades Designstudios i Lahtis (Finland), Beijing (Kina), Łódź (Polen), Komárom (Ungern) och Jönköping (Sverige).
- Under 2013 öppnas Designstudios i Riga (Lettland), Skene (Sverige), Balabanovo (Ryssland) och Ostrołęka (Polen).
- 80 förpackningsdesigners arbetar på Stora Ensos förpackningsstudios runt om i världen.
- Varje Designstudio organiserar omkring 40 workshops årligen.

eller sidenband runt asken är bara några exempel.

”Vi kan i princip göra vad som helst. Vi säger aldrig att något inte kommer att fungera. Vi lovar att göra allt vi kan”, garanterar Harju.

”Kan man använda spannmål? Skulle inte det ge en fin och robust yta i en ask?”, undrar Nordström.

”Ok, jag tar tillbaka det jag sa. Spannmål fungerar inte riktigt. Det kommer snart att vara ute som material, eftersom vi inte har råd att göra förpackningar av livsmedel i vår värld”, säger Ilkka Harju.

### Wow-effekt högst på listan

Precis före sommaren 2012 bytte Suunto förpackningsleverantör till Stora Enso.

”Genom kontakter hade jag hört talas om att Stora Enso var bra på förpackningar och jag bestämde mig för att se hur vi kunde samarbeta. När jag såg deras färdiga förpackningar visste jag omedelbart att jag hade hittat vår nya partner”, säger Nordström.

”Jag har kunnat jobba snabbare nu och vår förra leverantör hade problem att hålla rätt tempo. Nu med Stora Enso är det helt annorlunda”, fortsätter han.

Christian Nordström och Marjo Autio vänder och vrider på svarta prototyper.

”Kan vi inte ta in en bit här så den blir lite mindre?”, frågar Christian Nordström och pekar på sidan av asken.

”Jag tror inte det går. Limmaskinen kan inte vika den så tunn. Trycket gör också att det inte går att göra den för smal och vi kan heller inte limma när den är så tunn”, säger Marjo Autio.

Det viktigaste är inte bara förpackningens funktion, utan att den ser bra ut.

”Köparen måste få en ”wow-upplevelse”, men förpackningen får heller inte vara för överdriven”, avslutar Nordström. ■

# Fantastisk katalogsamling

Cecilia Elmqvist från Sverige har en samling bestående av 33 Ikeakataloger i sin bokhylla. För henne är katalogerna en möjlighet att få en skymt av det förgångna. För Ikea är det så företaget har byggt sitt varumärke.

På Södermalm, en kort promenad från centrala Stockholm, bor 28-åriga **Cecilia Elmqvist** i en tvåa med vacker och genomtänkt inredning.

Loppisfynd och en gammal ärvd senapsgul fåtölj sätter prägeln på den ljusa lägenheten. Det mest påtagliga i vardagsrummet är de vita Billy-bokhyllorna från Ikea som täcker en hel vägg och som rymmer en trave Ikeakataloger.

Längst ner i traven ligger en 32 år gammal utgåva. Den kommer från Elmqvists mamma som började samla katalogerna 1980 när Elmqvists bror föddes.



Text Niina Streng  
Foto Lasse Arvidson



”Förpackningarna måste vara så lockande att man blir nyfiken och vill öppna och se vad som finns inuti.”

Christian Nordström



De senaste tio åren har hon byggt vidare på samlingen som hennes mamma överlämnade till henne.

## Viktigt marknadsföringsverktyg

Den tryckta katalogen har varit en hörnsten i Ikeas koncept under många decennier. Den svenska möbeljättens första katalog kom ut 1951.

”Den lockade många kunder, och sedan dess har katalogen varit ett viktigt marknadsföringsverktyg för oss”, säger **Stefan Svensson** som ansvarar för inköp av papper till Ikeas trycksaker.

”Katalogen ska framför allt stärka Ikeas varumärke, locka kunder till Ikeavaruhusen och näthandeln samt fungera som inspirationskälla”, säger Svensson.

Företaget har definitivt lyckats med detta. Det finns mer än 300 Ikeavaruhus i närmare 40 länder, och omkring 750 miljoner personer besöker dem varje år.

Cecilia Elmqvist är en av dem. Hon handlar på Ikea flera gånger om året.

## Varsam hantering och blommönster

Cecilia Elmqvist lägger katalogerna på bordet och påpekar att man måste vara försiktig med dem. Det är något speciellt med den här samlingen, och med kvalitetstidskrifter i allmänhet, som ingjuter respekt.

”Jag skulle aldrig kunna riva ut sidor ur en tidskrift. Jag skulle hellre kasta den än att börja riva i den”, säger hon.

Trots att hennes samling på 33 kataloger betyder mycket för Elmqvist ser hon inte sig själv som en samlare. ”Jag har inte tänkt på att jag samlar. Jag har bara velat spara katalogerna. Det har inte krävts särskilt stor ansträngning för att få tag i dem”, säger hon och tillägger att hon på hösten sätter upp en lapp på brevlådan om att hon inte vill ha reklam, men gärna Ikeakatalogen.

Elmqvists samling är välbehållen. Hon säger att de gamla katalogerna är ett utmärkt samtalsämne när hon har gäster.

”Titta på de här”, säger hon och skrattar och pekar på bulliga soffor med blommönstrat tyg i kataloger från 1990-talet.

Hon tycker det är spännande att titta i gamla kataloger för att se hur design och priser har utvecklats, men också hur människorna framställs. Elmqvist arbetar med mångfaldsfrågor. Hon visar upp omslaget till 2000 års katalog där människor med en rad olika etniska bakgrunder umgås en kväll.



”Jag skulle aldrig kunna riva ut sidor ur en tidskrift. Jag skulle hellre kasta den än att börja riva i den.”

Cecilia Elmqvist

”För mig är det här en del av historien. Det visar att mångkulturella frågor var viktiga inför det nya millenniet”, säger hon.

## 50 varv runt jorden

I takt med möbelkedjans globala expansion har antalet tryckta Ikeakataloger ökat enormt. Den senaste katalogen, den för 2013, trycktes i totalt 212 miljoner exemplar. Om man skulle lägga katalogsidorna efter varandra skulle det räcka mer än 50 varv runt jorden.

Tryckvolymen gör Ikeakatalogen till ett jätteprojekt som innefattar tio pappersleverantörer, tjugo tryckerier och dussintals binderier.

En av pappersleverantörerna är Stora Enso som har tillverkat katalogpapper åt Ikea i många år, åtminstone ända sedan 1980-talet.

”Redan på Stora Kopparbergs tid levererade man papper till katalogen. Företaget har bytt namn genom åren, men samarbetet har fortsatt”, säger Stefan Svensson.

### Inte till salu

Cecilia Elmqvist har aldrig tänkt på hur mycket hennes samling av Ikeakataloger är värd. Det finns en stor efterfrågan på gamla kataloger på internet, men hon tänker inte sälja sina.

500x

### Tungt lass

Katalogen för 2013, som är den senaste, trycktes i totalt 212 miljoner exemplar. Om man lägger alla katalogerna i en hög, skulle de väga lika mycket som 500 jumbojetplan (förutsatt att ett plan väger 216 000 kilo).

Den mängd papper som Stora Enso levererar har varierat från år till år, men har legat mellan 20 000 och 50 000 ton. Företaget står för cirka 29 procent av allt papper till 2013 års katalog. Omslagspappret kommer från Fors Bruk och pappret inuti katalogerna från Kabel Bruk, Corbehem Bruk och Kvarnsvedens Bruk.

## En lyxig känsla

I 2013 års katalog har några små förändringar gjorts: det obestrukna pappret uppgraderades till bestruket papper, större tjocklek på papperet och sidstorleken är något bredare.

”Vi tror att de här små förändringarna sammantaget kommer att ge en lyxigare läsupplevelse”, säger Stefan Svensson.

Katalogen finns även för smartphones och surfplattor, men det är, åtminstone i dagsläget, färre som läser katalogen elektroniskt än som

den tryckta versionen. I framtiden kan dock de allt populärare läsplattorna ändra på detta.

Vad skulle hända med Cecilia Elmqvists samling om Ikea en dag bestämde sig för att sluta trycka katalogen?

”Det skulle betyda slutet. Jag vill kunna hålla i katalogen. Jag skulle aldrig spara en PDF”, säger hon.

Men Elmqvist behöver inte oroa sig. Åtminstone i dagsläget är Ikeakatalogen världens största trycksak. Varje år trycks den i dubbelt så många exemplar som Bibeln. Enligt Svensson har den tryckta katalogen för närvarande en stark ställning.

”Vi räknar med att vi under 2012 nådde ut till en femtedel av världens befolkning genom katalogen och andra trycksaker”, säger han. ■

*Följ Cecilia Elmqvist på Twitter:*

*@ceciliaelmqvist*



”Vi beräknar att vi under 2012 nådde ut till en femtedel av världens befolkning genom katalogen och andra trycksaker.”

Stefan Svensson



Kommer du ihåg The Daily Prophet, tidningen i böckerna om Harry Potter? Där rör sig förtrollade bilder av sig själva och nyheterna uppdateras i takt med nya händelser. Tack vare smart papper kan tidningar som The Daily Prophet snart vara verklighet.

**Text** Eerika Olkinuora **Illustration** Milton



En tidning med rörliga bilder är ingen utopi. ”Självklart kommer kostnaden för det smarta pappret och fördelarna för kunden att spela en viktig roll, men rent tekniskt är det genomförbart. Om allt går bra kan det vara verklighet inom en snar framtid”, säger **Thomas Pfitzner**, R&D Director vid Stora Ensos affärsområde Printing and Reading.

Det som gör att bilder kan röra sig på papper är tryckt intelligens. Smart papper innehåller transistorer och mikrochips, och drivs exempelvis av solceller som också finns i pappret. Smart papper måste bland annat vara oerhört jämnt och uppbyggt av mycket tunna lager.

### Växelvekande skolbok

Pfitzner menar att smart papper är kopplingen mellan traditionella tryckta publikationer och den digitala världen. På tidningen eller tidskriften skulle man kunna trycka aluminiumpunkter som, när de identifieras av en mobil enhet, omdirigerar läsaren till en webbplats där det finns mer material som exempelvis film.

Högtalare och mikrofoner tryckta på papper har redan visats upp på pappersmässor. Ett utmärkt användningsområde för smart papper är utbildningsväsendet. En smart skolbok kan tala om ifall svaren är rätt eller fel, eller berätta för språkstuderanter hur ett ord ska uttalas.

”Mediahusen intresserar sig idag för digitala medier, men pappersbranschen kan fortfarande utveckla nya tillämpningsområden för papper så att mediaarenan får nya möjligheter att koppla samman tryckt och digital kommunikation”, förutspår Pfitzner.

### Varför papper?

Många ser framtiden som digital. Varför ska man då vidareutveckla smart papper? En av anledningarna är enkel, om än komplicerad: människan och mänskligt beteende. Digitala skärmar med pappersliknande känsla utvecklas redan idag. Ett smart papper som ska efterlikna tryckpapper har samma komposition och känsla som riktigt papper. Det är också mer ekologiskt än en digital skärm. Inget eluttag behövs för att ladda batterier, eftersom intelligent papper har inbyggda solceller.

”Många litat också mer på färgåtergivningen på papper än den som kan fås med en digital skärm där man kan justera färgtonen. Det är anledningen till att en del ehandelsföretag har börjat använda tryckta kataloger igen”, säger Pfitzner.

Det är lätt att gå tillbaka till en tryckt katalog. Man kan ha den liggande i vardagsrummet och bläddra i den då och då, även långt efter att den kommit ut.

### Nå konsumenterna genom förpackningen

Utvecklingen av smart papper har pågått i omkring tio år, och syftet är att skapa ett tekniksprång för pappersindustrin. Ett genombrott på marknaden kan ligga precis runt hörnet, men mest sannolikt är att det sker inom förpackningsindustrin först.

Smart produktmärkning på förpackningar, som kan läsas automatiskt på upp till tio meters avstånd, ger logistikkedjan en rejäl knuff framåt och väntas bli det första genombrottet för smarta förpackningar.

Därefter kommer sannolikt smarta förpackningar som riktar sig till konsumenterna. Läke-medelsförpackningar som skickar meddelande till läkaren när medicinen tas ut ur förpackningen eller livsmedelsförpackningar som informerar konsumenten om innehållet fortfarande går att äta.

”När genombrottet väl är ett faktum för smarta förpackningar kan vi övertyga även mediabranschen om de möjligheter som finns med smart papper”, säger Pfitzner.

I Harry Potters värld är det ugglor som delar ut *The Daily Prophet* till prenumeranter. I framtiden kan dagstidningar, tryckta på smart papper, landa vid dörren med en logistikkedja där transportförpackningarna är ännu klokare än ugglan. ■

LIVE SURVEY®

Tror du att din tidning kommer att tryckas på smart papper år 2030?

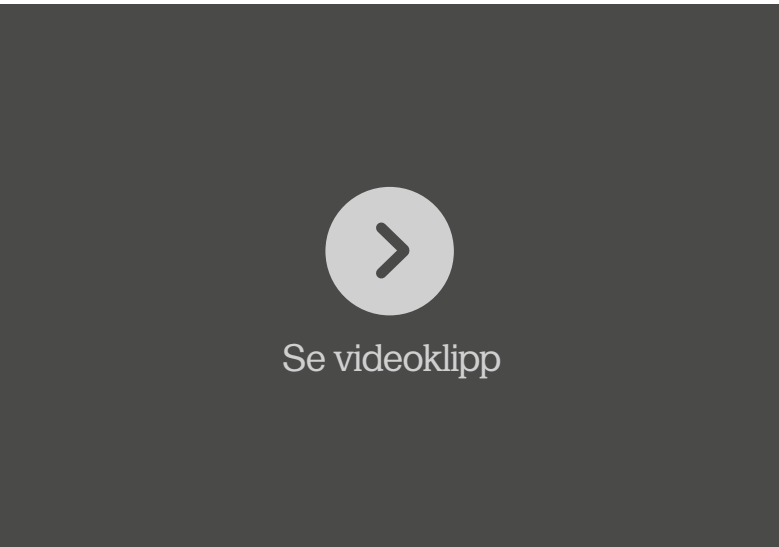


Ja



Nej

Du och 59 674 andra svarade 'ja' på den här frågan.





# Under den arabiska solen

Växande befolkning, megastäder och akut ombyggnadsbehov. Hantverkstradition, brist på trä som råvara samt stora olje- och gasfyndigheter. Mellanöstern och Nordafrika är en unik marknad. Men hur gör man affärer där?

Text Heli Pessala Foto Silvio Butalja



Mellanöstern och  
Nordafrika

**M**ellanöstern och Nordafrika (Middle East and North Africa, MENA) är tillväxtmarknader med en ung och växande befolkning och snabb urbanisering. I området bor mer än 340 miljoner människor, varav 30–50 procent är under 35 år.

Till grund för tillväxten i arabvärlden ligger bland annat stora bostadsprojekt och andra offentliga investeringar för att bygga upp den lokala infrastrukturen. FN räknar med att befolkningen i Mellanöstern och Nordafrika kommer att öka till över 470 miljoner år 2030.

”Var 15:e sekund föds ett barn i Egypten. Det behövs ständigt nya bostäder i området”, säger **Satu Härkönen**, Vice President Marketing & Sales inom Stora Enso Building and Living.

## Värdet av hantverk

Unika hantverks- och designtraditioner har i århundraden legat till grund för ekonomierna i arabvärden. Där ses hantverket som ett arv som förts vidare genom generationer. Det lokala byggarbetet är inte industrialiserat, utan utförs ofta av små företag som drivs av far och son som utför allt för hand, från fönsterkarmar till dörrar, inredning och bärande konstruktioner. Hantverkskulturen är fortfarande något som värdesätts och som skyddas av höga importskatter på vidareförädlad sågat virke.

Det gör det svårt för Stora Enso att utveckla sin verksamhet i MENA mot mer vidareförädlade produkter.



### Traditionellt urbant

I Dubais gamla hamn möts gamla traditioner och det moderna livet.

### Kundbesök i Jemen

Trävarubranschen bygger på långvariga och täta relationer på plats.



”Vi kompenserar det med att ha de effektivaaste och mest unika försäljningskanalerna och servicen. Punktligt varje månad levererar vi stora volymer till kunderna och kan därmed erbjuda rimliga fraktkostnader, produkter av hög kvalitet, bred mix av produkter från flera leverantörer och effektiv dokumenthantering. Vår verksamhet utvecklas stadigt på den här marknaden”, säger Härkönen.

Trots att det finns en lång tradition av att bygga med trä i Mellanöstern och Nordafrika saknas lokal träråvara och en träproduktindustri i regionen. Importerat sågat virke behövs för att kunna bygga en varaktig infrastruktur.

”Vi pratar om subtropiska trakter!” erinrar hon.

## Handel i hamnen

Stora Enso Building and Living levererar sågat furu- och granvirke från företagets enheter i Nord- och Centraleuropa till de soliga hamnarna i Casablanca, Alexandria, Sousse



och Jeddah. Vid hamnen på slutdestinationen byter virkespaket märkta med företagets logotyp ägare. Det sågade virket lastas på lastbilar och körs till importörernas och grossisternas upplagsplatser.

”Överviktsbestämmelser är inget problem! Vi kan transportera så mycket som vi bara får med ombord. Detaljhandlare och hantverkare köper

**På väg söderut**  
Koper i Slovenien är en av de viktigaste hamnarna för att betjäna Stora Ensos kunder i MENA-regionen via dotterbolaget MENA Wood.

► **Kontrollräkning pågår**  
Kvalitetskontroll på importörens område. Grönt är en vanlig kvalitetsmärkning av trävaror i Jemen.

**På brädgården**  
Den unika hantverkskulturen gör att det finns en stor efterfrågan på sågade trävaror i arabvärlden.



Den unika hantverks- och designtraditionen har gått i arv från generation till generation.

ibland bara en enda plank och fraktar hem den på sin åsna”, förklarar Härkönen logistikkedjan.

## Ansikte mot ansikte

Hur görs då affärer i arabvärlden? Allting bygger på långvariga relationer. Först måste man få lokalbefolkningens förtroende.

”I praktiken betyder det åtskilliga koppar kaffe eller te, måltider och långa samtal, både sådana som gäller affärer och annat. Man måste ta sig tid att prata med kunderna. Det går inte att skynda på något i den här kulturen”, säger Härkönen.

Stora Ensos kunder i MENA är privata entreprenörer och har mycket gott sinne för affärer. Oftast gör man affärer genom att samtala, ansikte mot ansikte.

”Telefon används också ofta, men nästan ingen skickar e-post.”

I Europa läggs beställningar kvartalsvis, men i arabvärlden läggs de oftast månadsvis. Så varje månad börjar samtalen om igen.

”Formella kontrakt är ett okänt begrepp och inga signaturer efterfrågas, utan affären är klar så fort kundens bank har bekräftat dennes kreditvärdighet. Det är också viktigt att vi har lokala ombud på plats som ser till att träffa kunderna regelbundet. De hjälper oss samtidigt med att få den senaste och mest tillförlitliga informationen om läget”, berättar Härkönen.

Förtroende och långvariga relationer med lokalbefolkningen är oerhört viktigt, så det är inte alltid en god idé att byta ut säljarna.

”Vi måste se till att det finns en bra blandning av ny och erfaren säljpersonal. Vårt att nämna är att vårt företag har gjort affärer i området i århundraden. Redan i slutet av 1870-talet skickade vi de första leveranserna till Egypten”, säger Härkönen som själv har jobbat med arabländerna och Stora Ensos kunder i området under de senaste 15 åren. ■

## Stora Enso i Mellanöstern och Nordafrika

- Stora Enso är verksamt i MENA genom handelsföretag och är det största träproduktföretaget i området.
- Handeln är störst i Algeriet, Egypten, Marocko, Tunisien, Libyen och Saudiarabien.
- Stora Ensos marknadsandel ligger på mellan 15 procent och 40 procent beroende på land.
- Leveranstiden från Norden till MENA-området är 10–20 dagar, men från Österrike är den endast fem dagar eller mindre från kundens beställning.



# Stora Enso under omvandling

Ledarskapsprogrammet  
Pathfinders deltagare har  
tittat på globala trender, bästa  
praxis inom innovation och  
globalt ansvar samt Stora  
Ensos styrkor och svagheter.  
Utifrån resultatet har sju  
konkreta åtgärder tagits fram  
för att utveckla Stora Enso  
som företag.

**H**ur ser den värld och konkurrenssituation ut där Stora Enso kommer att verka i framtiden? Dessa frågor brottades Stora Ensos Pathfinders, eller stigfinnare på svenska, med när de påbörjade arbetet för ett och ett halvt år sedan. De kom fram till att fyra megatrender kommer att ha stor påverkan på företagets samtliga verksamheter: befolkningstillväxt, brist på naturresurser, uppkoppling och de sociala nätverkens makt samt utsuddade branschgränser.

Nästa fråga var: Hur agerar Stora Enso i förhållande till dessa megatrender och hur ser företaget på innovation och globalt ansvar? Stora Ensos Pathfinders lade fram sju förslag till Stora Ensos ledning och styrelse. Förslagen gällde hur Stora Enso borde ompröva sin verksamhet för att bli en ledande aktör inom innovation som alltid tar ett globalt ansvar.

Den viktigaste uppgiften var att ta fram ett gemensamt och meningsfullt syfte för hela Stora Enso, vilket skulle ligga till grund för alla andra förslag. Stora Ensos koncernledning, Group Executive Team, tog uppgiften på stort allvar. Det nya syftet, "Skapa värde för människorna och vår planet", lanserades i oktober 2012.

## Nya verksamheter i blickfånget

Tre av rekommendationerna handlade om innovation: inrättande av innovationsnav, en förundersökning om bostäder till överkomliga priser och några omedelbara ledarskapsåtgärder, bland annat anställning av en innovationschef.

"Vi föreslog att man ska skapa små marknadsbaserade nav i olika geografiska områden.



Där ska man kunna ta fram tydliga och konkreta förslag för att skapa starkare ledarskap, medarbetarengagemang, kunskapsspridning och samarbete med externa parter”, säger Stora Ensos Pathfinder **James Barr**.

Redan idag testas ett av dessa innovationsnav som är inriktat på billiga bostäder i Kina. I stället för att utveckla innovationen ur ett tekniskt perspektiv är tanken att människorna som bor där ska delta i planeringen och bidra med sina kunskaper och önskemål.

”Vi ville se hur våra förslag skulle fungera i praktiken. Vi började med de globala trenderna. Urbanisering är omfattande, likaså den växande medelklassen. Det sätter stor press på bostads-lösningarna”, berättar **Elina Gerdt**, även hon en Pathfinder.

Projektgruppen ska titta på billiga bostads-lösningar i trevliga miljöer där de boende kan påverka utbudet av butiker och social service, och själva skapa sysselsättningsmöjligheter.

”I projektet letar vi efter nya typer av samarbetspartners och tittar på Stora Ensos verksamhet ur ett nytt perspektiv”, säger Gerdt.

## Att skapa gemensamt värde

Tre förslag handlar om hur Stora Enso ska bli ett globalt ansvarstagande företag. Det handlar om att skapa värde tillsammans med lokalsamhäl-



James Barr



Elina Gerdt



Juliano Pereira

lena, ge människorna makt att påverka och få alla att ta ansvar genom att fastställa gemensamma ambitioner och tydliga mål.

”Det räcker inte längre med traditionellt socialt ansvarstagande eller hållbarhet. Precis som med innovation kan inte det här ligga under en separat funktion på huvudkontoret”, säger Pathfindern **Juliano Pereira**.

När tanken om gemensamt ansvar genomsyrar hela verksamheten kan företaget ha hela det kringliggande samhället som partner. Stora Enso kan lätt nå hundratusentals människor genom sin verksamhet runt om i hela världen. Till exempel i Beihai i Kina skapas många nya jobb och infrastrukturen förbättras vid ett projekt som innefattar ett bruk och plantager.

”Vi måste i större utsträckning ompröva vårt samarbete med lokalbefolkningen när vi investerar i infrastruktur och leverantörsnätverk. Vi ska stödja entreprenörprojekt som erbjuder tjänster till Stora Enso samt bidrar till sysselsättning och välfärd i lokalsamhället”, konstaterar alla gemensamt.

Företag som har en lång historia är oftast bra på att driva väletablerade verksamheter i mitten av livscykeln, men har svårt att förstå vilket ansvar det har gentemot intressenterna i slutet. De har också svårt att starta verksamheter i nya miljöer.

”Vi måste ta ansvar för sysselsättningen i alla faser av vår verksamhet”, poängterar Pereira. ■

## Vägbyggare

Stora Ensos Pathfinders är klara med sitt ursprungliga uppdrag, men flera av dem fortsätter att jobba med de föreslagna projekten. Nu är det upp till Stora Ensos koncernledning att genomföra förslagen.

En ny grupp har också bildats med 14 motiverade, ambitiösa och kompetenta personer som fortsätter arbetet som Stora Ensos Pathfinders lade grunden till. De kallas Pathbuilders, vägbyggare, och ska införliva idéerna i organisationen och bana väg för framtidens Stora Enso. Pathbuilders arbete inriktas på fem huvudområden: strategi, innovation, globalt ansvar, ledarskap och projektarbete. Syftet är att utveckla Stora Enso och hantera ett antal utmaningar som verksamheten står inför samtidigt som de ska påskynda genomförandet av Rethink-filosofin.

▼ **Tillbakablick** Vad har hänt sedan Rethink 2011?

# Säkerheten främst

Stora Ensos mål noll olyckor ska nås genom utbildning och nya rutiner, men viktigast av allt genom att alla aktivt bryr sig om varandra. I Rethink 2011 berättade **Lucinei Damalio**, brukschef på Arapoti Bruk i Brasilien, om sitt jobb som Stora Ensos säkerhetsambassadör. Han delade med sig av sina kunskaper och erfarenheter till andra bruk inom Stora Enso.

”Jag vill skapa en kultur där vi bryr oss om varandra”, säger Damalio som redan har besökt fler än 80 av Stora Ensos enheter sedan oktober 2011 för att motivera människor att arbeta mer säkert.

”Det här är inget projekt. Säkerhet ingår i vårt dagliga arbete och ansvar”, betonar han.

Och vad ännu viktigare är, det är en del av vårt ledarskap.

”Säkerhet är en konsekvens av hur vi behandlar våra medarbetare, hur vi utbildar dem och hur vi lyckas skapa en säkerhetskultur”, säger han.

Stora Enso har därför tagit fram ett gemensamt säkerhetsverktyg, Safety Toolbox, med tio konkreta åtgärder för att skapa säkra rutiner.

Resultatet talar för sig självt. Frekvensen av olyckor med förlorad arbetstid som följd (LTA) inom Stora Enso har minskat med 3,3 procent under året och ligger nu på 7,7. Men mycket arbete återstår för Damalio, Stora Ensos chefer och alla medarbetare.

Målet är att LTA ska ligga under 5 i slutet av 2013. Det finns goda möjligheter att nå det målet tack vare entusiasmen på bruken. Medarbetarna är positiva när Damalio kommer och berättar om sina erfarenheter av säkerhetsarbete.

”Även om vi har gjort enorma framsteg inom vårt säkerhetsarbete kan vi aldrig sluta jobba med dessa frågor. Vi är inte perfekta, vi gör misstag. Men vi måste skydda våra medarbetare och vara rädda om varandra”, säger han. ■

### Det handlar om ledarskap

”Ett misslyckat säkerhetsarbete tyder på dåligt ledarskap”, säger Lucinei Damalio.



LUKAS PEARSALL



## Delikat symbios

Utetemperaturen ligger långt under noll, men för den sibiriska stören kan det knappast bli bättre. Fiskarna simmar runt inomhus i nästan tropiskt, 20-gradigt vatten i Imatras fiskodling som drivs i symbios med Stora Ensos kartongbruk i Tainionkoski.

Fiskbassängerna värms med överskottsvärme från massabrukets processvatten. Vattnet till bassängen hämtas direkt ur Vuoksen älv som flyter intill bruket och som rymmer mest vatten av alla älvar i Finland. Vattnet som används på fiskodlingen renas på Imatra Bruks biologiska vattenreningsanläggning, där det kväve och den fosfor som genereras från fiskodlingen används för att rena vattnet som används vid tillverkning av massafiber. Samarbetet gynnar på så sätt både fisken och ett av Europas största pappers- och kartongbruk.

Varje år producerar odlingen omkring 20 000 sibiriska störettåringar som sedan transporteras till en annan av Caviar Empiriks anläggningar för fortsatt odling. Vid tre års ålder flyttas fisken till kalla vinterbassänger som aktiverar dess naturliga instinkt att producera fiskrom, kaviar. Vid sju års ålder är fisken fullvuxen och börjar producera en av världens mest dyrbara delikatesser. ■



▼ **Tillbakablick**  
Vad har hänt sedan  
Rethink 2011?

# Koll på läget

När lågkonjunkturen slog till vilade inte medarbetarna vid Kvarnsvedens pappersbruk i Sverige på sina lagrar. De började tänka nytt kring tillverkningen av tryckpapper och ställde om en av världens största pappersmaskiner, PM12, till ett nytt slags journalpapper. I Rethink 2011 berättades historien om brukets unika recept, PrimaPress.

Försäljningen av PrimaPress, ett lättviktigt obestruket journalpapper, har ökat månad för månad sedan lanseringen i juli 2011.

”Idag står PrimaPress för mer än hälften av produktionen vid PM12. Det är inte längre någon nyhet som bara tillverkas i små kvantiteter och som kräver särskild uppmärksamhet. Nu är det en väletablerad del av den löpande tillverkningen”, säger brukschefen **Mikko Jokio**.

I Europa är de största marknaderna för PrimaPress Storbritannien och Tyskland. Även i Mexiko, Brasilien, Sydafrika och Ryssland trycks tidskrifter på PrimaPress. Produkten har också fortfarande en stark ställning i Australien där den ursprungligen lanserades.

Rent psykologiskt har det varit väldigt viktigt för medarbetarna vid Kvarnsveden att se att det går att skapa nya framgångar trots den tuffa konkurrensen för tryckpapper.

”Framgången med PrimaPress har gjort oss ännu mer medvetna om att det går att göra fantastiska saker i en arbetskultur där man tillåts lägga fram nya, djärva idéer och göra ständiga förbättringar, och till och med innovationer. PrimaPress spelar en viktig roll för brukets framgång i framtiden”, påpekar Jokio. ■



### Ett underverk

I förra årets Rethink-magasin berättade vi historien om innovationen PrimaPress, en produkt som förenar obestruket papper och hög kvalitet. PrimaPress var det första verkliga alternativet till bestruket journalpapper.

Omslag: LumiArt 170 g/m², Stora Enso, Oulu Bruk (ISO 14001-certifierat)  
Inlaga: LumiArt 115 g/m² och LumiSilk 100 g/m², Stora Enso, Oulu Bruk (ISO 14001-certifierat)

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





# Tänk nytt. Överallt.

Ibland måste man bara stanna upp och tänka. Tänka på var man befinner sig. Och fundera över vart man är på väg.

Det är precis vad vi har gjort. Och vi har insett att vi måste gå från att vara ett av de största företagen inom biomaterial, papper, förpackningar och träprodukter till att bli världens mest framgångsrika och innovativa företag inom förnybara material. Varför? För att vår planet kräver att vi använder jordens resurser på ett helt nytt sätt och tvingar oss att hitta nya lösningar för den moderna kunden. Tänk bara på hur det skulle vara om morgondagens skyskrapor byggdes av förnybara trärelement istället för av betong.\*

Vi tänker verkligen i nya banor kring allt vi gör. Vår inställning. Våra processer. Våra produkter. Vi vet att det krävs många människor för att göra stora förändringar. Men det är lika sant att det är enskilda individer som inspirerar till förändringar och håller dem vid liv. Människor som klarar att vända utmaningar till möjligheter.

Så vad gör du? Kanske ska du fundera över vart du är på väg. Kanske ska du förnya dig och hur du ser på ditt jobb. Kanske är du den person vi letar efter? I så fall vill vi säga att du står för möjligheter. Och vi lovar att behandla dig därefter.

You are the opportunity

Läs mer på [storaenso.com/careers](https://storaenso.com/careers)

\*Detta är nu möjligt tack vare vår teknik med korslimmat trä, CLT.

Skanna och gå direkt till vår karriärsajt

