

STRATEGIPLATTFORM

Strategi för hållbara lösningar och lönsam tillväxt

Missionen – att utmana konventionella förpackningar för en hållbar framtid – beskriver syftet med BillerudKorsnäs verksamhet. Lönsam tillväxt är förutsättningen för att steg för steg utmana mindre hållbara förpackningsmaterial och -lösningar. För att leverera lönsam tillväxt om 3–4 procent bedrivs

ett målmedvetet och intensivt arbete inom fyra strategiska områden; position, innovation, hållbarhet och effektivitet. BillerudKorsnäs 4 400 medarbetare är de som, med kunden i centrum, driver den förändring som krävs för att realisera strategin och uppnå det syfte vi strävar mot – en hållbar framtid.



VARFÖR?

Missionen – att utmana konventionella förpackningar för en hållbar framtid – beskriver syftet med BillerudKorsnäs verksamhet och styr hur vi tänker, vad vi gör och hur vi kommunicerar. Hållbara förpackningsmaterial och lösningar är en konkurrensfördel och en affärsmöjlighet, idag och imorgon.

HUR?

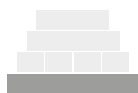
Långsiktig lönsam tillväxt möjliggör fortsatta investeringar för att stärka framtida konkurrenskraft som utmanaren av konventionella förpackningar.

VAD?

Lönsam tillväxt skapas genom att BillerudKorsnäs expanderar i värdekedjorna, omvandlar goda idéer till nya lösningar och material, integrerar hållbarhet i allt vi gör, och jobbar med ständiga förbättringar utifrån ett kundfokuserat arbetssätt.

VEM?

BillerudKorsnäs 4 400 medarbetare driver förändrings- och förbättringsarbetet. En trygg och säker arbetsplats är fundamentet. Ett tydligt syfte och en förankrad värdegrund engagerar. Ett kommunikativt ledarskap och ett bra arbetsgivarvarumärke motiverar. Kund-, aktieägar- och samhällsvärde skapas genom innovativa lösningar och nära samarbeten.



MEDARBETARE

Medarbetare som driver förändring

Varje medarbetare i BillerudKorsnäs är en viktig kraft i det förändringsarbete som bedrivs med det tydliga målet om att nå missionen i en omvärld i ständig förändring.

Det är våra medarbetare som gör BillerudKorsnäs till det bolag det är idag. Deras kompetenser, engagemang och färdigheter utgör förutsättningarna för vår förmåga att nå uppsatta strategiska och operativa mål. Att både behålla medarbetare och förstärka organisationen med ny kompetens är därför en helt avgörande del av vår affärsstrategi och centralt för den tillväxtresa som är utstakad för kommande år. För detta krävs ett starkt arbetsgivarvarumärke med befintliga medarbetare som de viktigaste ambassadörerna, liksom ledare som är duktiga på att driva förändring och att kommunicera.

Förankrad mission

Missionen att utmana konventionella förpackningar för en hållbar framtid är mycket väl förankrad bland medarbetarna. Att vara med och bidra till en hållbar framtid stärker engagemanget för BillerudKorsnäs som arbetsgivare. Värderingarna Tänka nytt, Känna ansvar, Samarbeta och Skapa värde signalerar vikten av att vilja vara en del av en innovativ koncern där ansvarstagande och samarbete ska ge kundvärde och starkare kundrelationer. Värderingarna är en del av medarbetarnas vardag och spelar en stor roll både i rekryteringsarbetet och i interna ledarskapsprogram.

Utvecklat ledarskap

För ett tillväxtbolag på en global marknad är det avgörande att kunna behålla, hitta och attrahera medarbetare med rätt kompetens, idag och i morgon. För att anpassa och utveckla ledarskapet till den globala koncern som BillerudKorsnäs är erbjuds olika utvecklingsprogram i flera nivåer, från introduk-



86 studenter besökte BillerudKorsnäs anläggningar inom ramen för initiativet Introduce a girl to engineering day.

tion till seniora program om värdeskapande. Insatserna ger goda resultat med en positiv utveckling för ledarskapsindex.

Kampen om kompetensen

Konkurrensen om talanger och kompetenser är hård. Sedan 2017 bedrivs ett strategiskt och framåtriktat arbete inom rekrytering och employer branding i egen regi. Strategin är att påtagligt öka kännedomen om BillerudKorsnäs i de målgrupper som behövs för att BillerudKorsnäs ska kunna fortsätta att utmana det konventionella och nå missionen. Bland de många aktiviteter som kan nämnas finns närvaro i såväl fysiska som digitala forum, till exempel LinkedIn och ett stort antal arbetsmarknadsdagar på olika platser i landet. Bland de mer riktade initiativen finns Introduce a girl to engineering day, (IGE day), och BillerudKorsnäs Sustainability Challenge. Läs mer på sidorna 35-37.

75

utfall index för Kommunikativt ledarskap 2017 – den positiva utvecklingen fortsätter

13 300

följer BillerudKorsnäs på LinkedIn

700

studenter deltog i BillerudKorsnäs Sustainability Challenge – 7 500 unika besökare tog del av kommunikationen

En trygg och säker arbetsplats är fundamentet för BillerudKorsnäs möjlighet att nå framgång. Läs mer på sid 35.



Rustad för global expansion och avancemang i värdekedjan

BillerudKorsnäs ska nå en tillväxt om 3–4 procent per år. Vår starka position i Europa utgör en stabil bas, tillsammans med de goda tillväxtmöjligheter som finns när vi fortsätter expansionen på nya marknader och förflyttningen i värdekedjan.

Expert på hållbara förpackningsmaterial och -lösningar

BillerudKorsnäs är en av de ledande vätskekartongstillverkarna i världen och globalt ledande inom högporöst säckpapper av nyfiber. I Europa har koncernen en ledande position inom nyfiberbaserade kraftpapper, fluting och helvit liner samt är en av de större producenterna av nyfiberbaserad förpackningskartong inom premiumsegmentet.

BillerudKorsnäs har även en gedigen förståelse för hur materialen kan användas för att skapa en hållbar förpackning för varje uppgift. Gedigen kunskap om förpackningsdesign och deras konstruktion finns i alla delar av verksamheten. Allt detta sammantaget gör att koncernen har rätt förutsättningar att stärka sin position ytterligare genom att expandera i värdekedjorna. Andelen av den totala tillväxten som kommer från förpackningslösningar förväntas öka de kommande åren.

Nya marknader och expansion i värdekedjan ger hävstång för tillväxt

Den europeiska marknaden, som är BillerudKorsnäs största, är stabil. Även om tillväxten är relativt låg jämfört med till exempel Asien finns möjligheter att växa både genom att ta marknadsandelar inom material och genom att expandera inom lösningar. På nya marknader är ofta helhetslösningar avgörande för att kunna introducera nya material. På den asiatiska marknaden är efterfrågan på hållbara helhetslösningar stor och förväntas växa med drygt 4 procent årligen. Koncernens erfarenhet och expertkunskap om hållbara förpackningsmaterial – och lösningar innebär således betydande tillväxtmöjligheter. Verksamheten inom Managed Packaging är främst inriktad på Asien, där bolaget erbjuder olika typer av förpackningslösningar och tjänster till globala varumärkesägare och detaljhandelskedjor med tillverkning i Asien. Affärsmodellen skapar även möjligheter att erbjuda koncept med globala lösningar till kunder med verksamhet i flera olika länder.

Med kunskap om olika marknadsförutsättningar och vad olika aktörer i värdekedjan efterfrågar kommer tillväxtmöjligheterna på den globala marknaden att kunna tillvaratas. Därmed stärker BillerudKorsnäs sin position ytterligare.

Okonventionella teknologier och lösningar

För att säkra en lönsam tillväxt i den längre tidshorisonten investerar BillerudKorsnäs i bolag som utvecklar okonventionella lösningar. BillerudKorsnäs är minoritetsägare i innovations- och varumärkesbyrån Grow, som har specialkompetens inom förpackningsrelaterad innovation för varumärkesägare inom snabbbröliga konsumentprodukter. BillerudKorsnäs Venture investerar i minoritetsandelar i innovativa uppstartsbolag som utvecklar framtidens spjutspetsteknologier för material och lösningar. Venture, äger andelar i fem portföljbolag indelade i tre fokusområden; pappersbaserade flaskor, Cold Chain Solutions och Internet of Packaging. Med ett långsiktigt perspektiv samarbetar BillerudKorsnäs med bolagen för att skapa rätt förutsättningar under de olika utvecklingsstegen, fram till kommersialisering och storskalighet.



Koncept för att realisera innovativa designlösningar

BillerudKorsnäs har i samarbete med design- och varumärkesbyrån Grow, där BillerudKorsnäs är minoritetsägare från och med Q1 2018, utvecklat ett koncept som ska hjälpa varumärkesägare att utveckla förpackningslösningar från idé till marknad inom tre år. Med BillerudKorsnäs FibreForm® kan plast ersättas med spännande förpackningar som framhäver varumärket och produkten.



Innovation för ökat kundvärde och lönsam tillväxt

Ett strukturerat innovationsarbete med tydliga prioriteringar är grunden för BillerudKorsnäs investeringar i forskning och utveckling. Innovationsarbetet är även en katalysator i utvecklingen av koncernens produktionsanläggningar.

Fundament och fokusområden för BillerudKorsnäs utveckling är affärs- och produktinnovation. Affärsinnovation innebär att vara ännu mer utmanande och snabba när det gäller utveckling och kommersialisering av nya erbjudanden och att implementera nya affärsmodeller. Produktinnovation baseras på teknologiska genombrott och att nya och mer attraktiva produkter skapas baserat på avancerad materialutveckling från skogsråvara. Genom vår satsning på gröna materialtekniker siktar vi på att delta i att implementera banbrytande forskningsresultat som omsätts till högteknologiska innovationer. Det handlar om att göra materialen lättare, starkare och styvare och samtidigt förbättra barriär- och tryckeegenskaper, men även att införa nya funktionaliteter i förpackningsmaterialet.

BillerudKorsnäs teknologicenter och produktutvecklingsteam är placerade vid BillerudKorsnäs fyra största produktionsanläggningar men stöttar hela koncernen. Dessa jobbar med olika tidsmässiga horisonter och med ett tydligt fokus på utveckling av teknologier som bedöms vara strategiskt viktiga för koncernens

tillväxtpotentialer. De områden som just nu är i fokus är nya funktionaliteter i förpackningens ytor och i förpackningsmaterialet fiberstruktur.

För att utmana konventionella förpackningar krävs både en kontinuerlig vidareutveckling av materialen och en pågående kartläggning av nya användningsområden för papper. Det bedrivs ett aktivt internt utvecklingsarbete inom barriärområdet för torra och våta livsmedel och inom användningen av tillsatsen mikrofibrell cellulosa, som bland annat kan möjliggöra tillverkningen av lättare och starkare kartong.

Både affärs- och produktinnovation bygger på en djup förståelse för slutanvändarens behov och önskemål ställer krav på en helhetssyn på förpackningar. Det inkluderar förpackningens roll för slutanvändaren, för affärsverksamheten, för samhället och för hela planeten. När förpackningen tar rollen som värdefull informationsbärare eller som ett stöd för ökad effektivitet, kvalitet och hållbarhet, blir den en strategisk konkurrensfördel och inte bara en skyddande förpackning.

BillerudKorsnäs innovationsprocess

Att bedriva ett löpande forsknings- och utvecklingsarbete och planera för nya material- och produktansättningar inom tre till fem år utgör basen för bolagets innovationsarbete.



Stark, säker och med mikrobiella barriäregenskaper

För att svara upp mot behovet av medicinska förpackningssystem med högre prestanda har BillerudKorsnäs utvecklat ett nytt polymerförstärkt papper, SteriKraft® Protect AR. SteriKraft® visades för första gången på mässan Compamed, "Hightech solutions for medical technology", i november 2017 i Düsseldorf, Tyskland. SteriKraft® är ett medicinskt papper som tål olika steriliseringsmetoder och garanterar sterilitet och renhet ända fram tills dess produkten ska användas. Förpackningen bibehåller sin sterilitet i fem år och finns för alla viktigare steriliseringsmetoder.



Effektivt kapacitetsutnyttjande avgörande för lönsamheten

Hög effektivitet är en förutsättning för lönsam tillväxt och fortsatta investeringar för framtiden. Utgångspunkten är att med kundens upplevelse i centrum fokusera på att göra rätt prioriteringar.

Att effektivt kunna utnyttja kapaciteten vid BillerudKorsnäs åtta produktionsanläggningar är avgörande för att kunna leverera förpackningsmaterial som motsvarar kundernas förväntningar på produkt- och leverans kvalitet. Produktionsstörningar eller uppstartsproblem slår direkt på hur kunderna upplever kvaliteten och på koncernens resultat. För att framöver minimera tillgänglighetsproblem i produktionen, har en koncernenhet inrättats som ska harmonisera arbetet med att öka tillgänglighet och kvalitet i samtliga anläggningar. Utgångspunkten för arbetet är att från ett mer kundorienterat perspektiv fokusera på att alltid göra rätt saker.

Systematiskt avvikelsearbete ger resultat

BillerudKorsnäs har alltid haft höga krav på produktkvalitet. Inom ramen för programmet Secure Quality görs ett löpande och systematiskt arbete för att förebygga avvikelser i produktkvalitet, med kundens upplevelse i centrum. Produktionsanläggningarna Gävle, Frövi och Gruvön samt affärsområdet Consumer Board, har varit piloter och under 2018 ska det nya arbetssättet föras ut till alla produktionsanläggningar och affärsområden.

Optimerad materialåtgång

Produktionsrelaterade förbättringar, som exempelvis optimering av materialåtgång och minskning av spill, är en förutsättning för lönsamhet och minskar miljö- och klimatpåverkan. Produktionen av papper, kartong och massa är det steg i värdekedjan där koncernens direkta påverkan är som allra störst. Läs mer på sidorna 31 samt 42.

Affärskritisk effektivitet

Effektivitet inom försäljning och service är andra exempel på områden som i många fall är affärskritiskt. Inom exempelvis premiumsegmentet för förpackningskartong, där förpackningen är en viktig del som hjälper varumärket och produkten att sticka ut, är kundens behov av snabb och säker leverans en viktig faktor. För BillerudKorsnäs del kan det innebära såväl möjligheter till högre marginaler och ökade volymer som vässad leveransprecision.

Ett systematiskt förbättringsarbete för stabil produktion och hög produktkvalitet



Produktionsstabilitet

- Öka stabiliteten i kärnprocesser, tillverkningen av massa, papper/kartong och underhåll
- Företagsspecialister som stöttar och harmoniserar arbetet genom tvärgående team från olika bruk



Säkerställa produktkvalitet

- Ett systematiskt, kundcentrerat kvalitetsprogram på väg att implementeras
- TPM (Total Productive Maintenance) baserad strategi för att minimera förluster samtidigt som kundengagemanget sätts i centrum



Hållbarhet är en affärsmöjlighet i tiden

Hållbarhet är en naturlig del av BillerudKorsnäs kärnverksamhet och strategi. Hållbarhet är också en konkurrensfördel som växer i betydelse och därmed en viktig drivkraft för lönsam tillväxt.

Påverkan ur två strategiska perspektiv

Nyttan och därmed värdet av BillerudKorsnäs produkter och lösningar skapas i relation till omvärlden, kunderna och deras produkter och verksamheter. Den strategiska inriktningen för hållbarhetsarbetet vilar därför på; att minimera bolagets negativa påverkan respektive maximera bolagets positiva påverkan.

Fokus för BillerudKorsnäs hållbarhetsarbete

Koncernens hållbarhetsarbete är centrerat kring tre områden med tillhörande åtaganden:

Säkerställa en ansvarsfull värdekedja:

- Främja ansvarstagande från uttaget av råvaror och produktion till återvinning
- Erbjudna engagerande arbetsplatser där säkerhet, mångfald och mänskliga rättigheter är prioriterat

Öka kundvärdet:

- Förstärka våra kunders affärer genom vår kunskap om hållbara förpackningslösningar
- Genom innovation få marknaden för förnybara förpackningsmaterial att växa

Bidra till ett biobaserat och hållbart samhälle:

- Motverka klimatförändringar i hela värdekedjan
- Skapa värde genom samverkan både lokalt och globalt

Kunskap bidrar till kundernas affär

Konsumenternas medvetenhet om hållbarhetsfrågor ökar kontinuerligt. För varumärkesägare som vill attrahera medvetna konsumenter är det därför viktigt att visa att såväl produkt som förpackning är framställt på ett hållbart sätt. En allt mer central fråga blir att minska klimatbelastningen för såväl konverterare som deras kunder, varumärkesägarna.

Generellt gäller att när BillerudKorsnäs material och förpackningslösningar ersätter mindre hållbara alternativ på marknaden, bidrar försäljningen till att maximera den positiva påverkan av företagets produkter och tjänster. På samma gång kan bolagets förnybara lösningar bidra till varumärkesägarnas hållbarhetsmål. BillerudKorsnäs kunskap om förnybara förpackningsmaterial och lösningar kan hjälpa dem och hela värdekedjan att prestera bättre ur klimatsynpunkt.

Åtagande 3

Förstärka våra kunders affärer genom vår kunskap om hållbara förpackningslösningar, *se sida 38*.

Åtagande 4

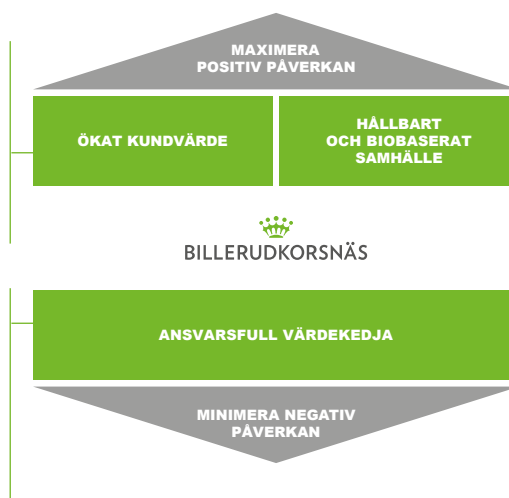
Genom innovation få marknaden för förnybara förpackningsmaterial att växa, *se sida 40*.

Åtagande 1

Främja ansvarstagande från uttaget av råvaror och produktion till återvinning, *se sida 32*

Åtagande 2

Erbjudna engagerande arbetsplatser där säkerhet, mångfald och mänskliga rättigheter är prioriterat, *se sida 35*.



Åtagande 5

Motverka klimatförändringar i hela värdekedjan, *se sida 42*.

Åtagande 6

Skapa värde för samhället genom samverkan både lokalt och globalt, *se sida 44*.