



BILLERUDKORSNÄS

ÅRSÖVERSIKT 2015

**VI UTMANAR
KONVENTIONELLA
FÖRPACKNINGAR
FÖR EN HÅLLBAR
FRAMTID**



INNEHÅLL

Utvik	Innehåll	10	Strategi	34	Packaging Paper	54	BillerudKorsnäs-aktien
	Viktiga händelser 2015	11	Position	38	Consumer Board	56	Ordlista
1	BillerudKorsnäs	14	Innovation	42	Corrugated Solutions	57	Adresser
2	VD har ordet	18	Hållbarhet	46	Intressanta tal		
4	Fyra globala megatrender	22	Effektivitet	48	Kvartalsdata		
6	Strategisk plattform	26	Medarbetare	49	Nyckeltalsdefinitioner		
8	Mission	30	Tre affärsområden	50	Ledningsgrupp		
9	Långsiktigt mål	32	Marknadsöversikt	52	Styrelse		



HÅLLBARA SÄCKEN SOM BLIR ETT
MED CEMENTEN
Läs mer på sid 21



LYXIG KRITVIT KARTONG HJÄLPER
CHAMPAGNEHUS STICKA UT
Läs mer på sid 41



VÄRLDENS STARKASTE FLUTING
HAR BLIVIT ÄNNU STARKARE
Läs mer på sid 16



BillerudKorsnäs Årsöversikt ska tillsammans med Årsredovisning och Hållbarhetsredovisning ses som bolagets sammanfattande rapportering för 2015. Hållbarhetsredovisningen följer riktlinjerna i GRI G4 och är externt granskad.



VIKTIGA HÄNDELSER 2015

Offensivt tillväxtnål: 3–4% per år

BillerudKorsnäs ska växa snabbare än marknaden för förpackningspapper och -kartong. Under 2015 infördes ett långsiktigt mål på 3–4% organisk tillväxt per år.

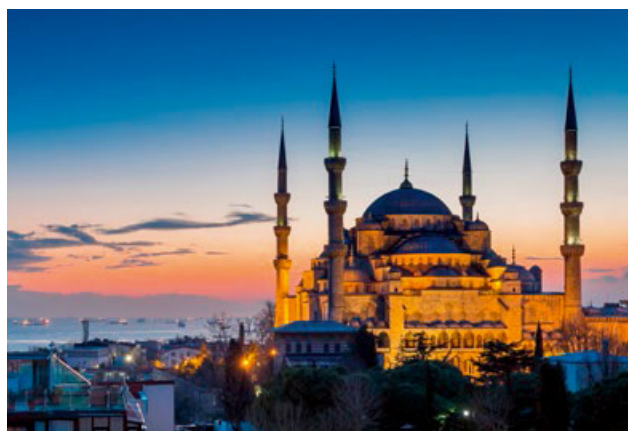
FÖRPROJEKT OM FLYTT AV PAPPERS- MASKIN TILL SKÄRBLACKA

För att effektivisera produktionen inom det växande segmentet kraftpapper beslutades om stängning av MG-maskinen i Tervasaari, Finland. Ett förprojekt om en eventuell flytt av maskinen till Skärblacka, Sverige, startades under året, där även investering i ytbehandlingskapacitet för MG-papper kommer att undersökas. Investeringarna skulle befästa produktionsenhetens position som världens mest effektiva inom just det papperssegmentet.



Klimatarbete i världsklass

BillerudKorsnäs omfattande klimatarbete prisades bland annat med en plats på CDP:s A-lista, det enda svenska bolaget på listan. Listan omfattar företag som visar globalt ledarskap inom klimatförbättrande åtgärder och sammanställs på uppdrag av 822 institutionella investerare som förvaltar 86 000 miljarder EUR.



Nya försäljningskontor öppnades i **Durban, Sydafrika och Istanbul, Turkiet**. Samtidigt förstärktes närvaron i New Delhi, Miami och Singapore.



JÄTTEINVESTERING UTREDS

Ett förprojekt startade om att investera SEK 4–6 miljarder i en ny kartongmaskin i Gruvön för att möta ökad efterfrågan på den globalt växande marknaden för vätske- och förpackningskartong.

GENOMBROTT FÖR SYSTEM- FÖRSÄLJNING

Vårt joint venture, FreeForm Packaging, sålde för första gången en komplett systemlösning med en FreeFormPack-maskin och leveranser av FibreForm-material.



INVESTERINGAR ÖKAR KVALITET OCH KAPACITET

Under året färdigställdes en ombyggnation av en pappersmaskin i Gruvön för MSEK 180, en i Skärblacka för MSEK 260 samt ytterligare utbyggnad av kapacitet vid kartongmaskinen i Frövi och massafabriken i Rockhammar.

25% ÖKNING AV ANTALET UTVECKLINGS PROJEKT

BillerudKorsnäs stärkte FoU-organisationen under året för att öka satsningarna på innovation och utveckling av nya produkter.



Foto: F. Latreille

SAMARBETE MED TARA OM PLASTKRIS I HAVEN

Som ett led i arbetet med att lyfta fram våra förpackningslösningar som ett hållbart alternativ inledde vi ett samarbete med franska Tara Expeditions. Det är en organisation som arbetar med grundforskning och att öka allmänhetens förståelse om bland annat plastföroreningar i världshaven.

BALTISK PELLETSVERKSAMHET SÅLD

Försäljning slutfördes av den baltiska pelletsproducenten SIA Latgran, där BillerudKorsnäs ägde 75%. Den totala köpeskillingen uppgick till MEUR 104.

Containerboard blir Corrugated Solutions

1 januari 2016 bytte affärsområdet Containerboard namn till Corrugated Solutions. Ändringen speglar förändringarna inom affärsområdet, som gjorts för **att öka fokus på värdeskapande lösningar till varumärkesägare runt om i världen.**



-9%

BillerudKorsnäs utsläpp av fossil CO₂ vid produktionen minskade med 9% under 2015

BILLERUDKORSNÄS

– RENODLAT OCH FOKUSERAT BOLAG

BillerudKorsnäs erbjuder den globala förpackningsmarknaden **världsledande material av papper och kartong samt smarta lösningar för optimala och hållbara förpackningar.**

Ledande position på växande marknader

Bolaget har ledande globala och regionala positioner inom växande produktsegment. Våra 2 000 kunder är förpackningstillverkare, varumärkesägare och stora detaljhandels- och dagligvarukedjor som finns i över 100 länder.

Innovation prioriterat område

Genom att leda utvecklingen i branschen med nya produkter och lösningar utmanar vi konventionella förpackningsmaterial. Därmed förflyttar vi kontinuerligt gränsen för vad pappersbaserade produkter kan användas till.

Tydlig tillväxtstrategi

BillerudKorsnäs ska växa snabbare än marknaden för förpackningspapper och -kartong. Det ska ske genom att vi förflyttar oss geografiskt och i värdekedjan, utvecklar nya produkter, effektiviserar vår produktion och erbjuder hållbara alternativ.

Hållbarhet driver affären

BillerudKorsnäs drivs av hållbarhet som en naturlig och självklar del i hela verksamheten och värdekedjan. Råvaran kommer från hållbart skötta skogar och tillverkningen sker i resurs- effektiva produktionsenheter som ständigt förbättras för att minimera miljöpåverkan. Våra produkter och lösningar hjälper ofta att lösa flera stora utmaningar som världen står inför idag.

Fokus på långsiktigt värde för aktieägare

Nuvarande finansiella ställning ger möjlighet att investera såväl i den egna strukturen som att göra strategiska förvärv. BillerudKorsnäs mål är att generera avkastning på sysselsatt kapital motsvarande 13% och dela ut 50% av nettovinsten till aktieägare.

KUNDER

Förpackningstillverkare, varumärkesägare och stora detaljhandels- och dagligvarukedjor.

AFFÄRSOMRÅDEN¹

Packaging Paper, 39%
Consumer Board, 37%
Corrugated Solutions, 15%

FÖRSÄLJNINGSKONTOR

Frankrike, Förenade Arabemiraten, Indien, Indonesien, Italien, Kina, Singapore, Spanien, Storbritannien, Sverige, Sydafrika, Thailand, Turkiet, Tyskland och USA.

PRODUKTION

Sverige, Finland och Storbritannien.

ANTAL ANSTÄLLDA

4 200

NETTOOMSÄTTNING

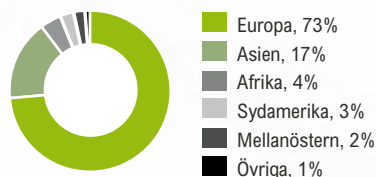
SEK 21,8 miljarder

RÖRELSERESULTAT

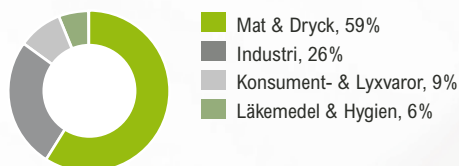
SEK 2,6 miljarder

¹ Andel av koncernens nettoomsättning

NETTOOMSÄTTNING PER GEOGRAFISK MARKNAD



NETTOOMSÄTTNING PER MARKNADSSEGMENT





VD HAR ORDET

2015 var ett år som åter tydligt visade BillerudKorsnäs förmåga att bygga värde för kunder, aktieägare och partners. Trots en del produktionsstörningar under fjärde kvartalet ligger ett framgångsrikt år bakom oss. Vi gjorde det vi sade: nådde resultatmålen, fortsatte integrationen, gjorde framsteg på marknaden och hade bra tryck i utvecklingsportföljen.

Bolaget är starkt och stämningen i organisationen är god.

ÖVERTRÄFFADE MÅLEN, NYA SATTA

Samtliga finansiella mål nåddes – rörelsemarginal, avkastning på sysselsatt kapital och nettoskuldssättningsgrad – samt utdelningsmålet och vårt nya mål för långsiktig tillväxt på 3–4% per år. Den svaga svenska kronan gav oss förstas draghjälp, men icke desto mindre är jag mycket nöjd.

Under året slog vi fast nya finansiella mål som ska gälla från och med 2016. De nya målen är satta utifrån den ökade stabiliteten i underliggande resultat som BillerudKorsnäs har uppvisat under de senaste åren och ska ses som golv som ska uppnås oavsett konjunkturcykel.

INNOVATIONEN TOG FART

Vi har under året fortsatt vår satsning på innovation – en satsning som ska öka kundnyttan, ge oss strategiska konkurrensfördelar och bidra till minskad miljöpåverkan i samhället. Sedan 2013 har vi femdubblat antalet projekt, dubblat antalet anställda inom forskning och utveckling samt ökat dessa investeringar med 180%.

Vi har ett ambitiöst mål om att 20% av omsättningen ska genereras av nya produkter senast år 2020. Även om vår nuvarande andel är nära det målet kommer det att krävas stora utvecklingsinsatser för att bibehålla den höga nivån framöver.

GENOMBROT FÖR SYSTEM

Vid sidan av traditionell produktutveckling som ytterligare bidrar till lönsam tillväxt fokuserar vi även på utvecklingen av nya servicekoncept och affärsmodeller. Under året jobbade vi vidare med att integrera affärsmodellen för "Managed packaging" i affärsområdet Containerboard, som nu byter namn till Corrugated Solutions.

Andra konkreta exempel är satsningarna på värdeskapande system som fick sina genombrott under året: två system för FreeForm Packaging och två system av Axello Zap togs till marknaden under året. Det är ett helt nytt sätt att avancera framåt i värdekedjan, som innebär att BillerudKorsnäs tillsammans med maskinleverantörer arbetar för att utveckla optimala förpackningar för kundens behov baserade på våra material och lösningar. En helhetslösning för våra kunder.

FORTSATT ETABLERING

Parallellt med expansionen i värdekedjan stärkte vi vår lokala närvaro på växande marknader, framför allt i Asien men också i Afrika. Nya försäljningskontor öppnades i Istanbul och Durban.

HÅLLBARHET EN SJÄLVKLARHET

Vårt hållbarhetsarbete prisades från flera håll under året, inte minst från Carbon Disclosure Project (CDP) där vi hamnade i topp-kategorin över globalt ledande företag inom klimatförbättrande åtgärder. Även när det explicit gäller rollen som attraktiv arbetsgivare placerar vi oss allt bättre i olika rankingar.

Eftersom våra produkter – papper och kartong till förpackningar – baseras på råvara från växande skog är BillerudKorsnäs en del av lösningen på många av världens stora utmaningar inom hållbarhetsområdet. Förpackas varor i papper i stället för fossil plast eller metaller sparas ändligen resurser. Genom hela vår värdekedja driver vi också hållbarheten tillsammans med kunder, leverantörer och partners. Vårt positiva bidrag till en hållbar framtid ska maximeras och vår negativa påverkan av verksamheten ska minimeras.

STÖRNINGAR I PRODUKTIONEN

Bolagets stora program med investeringar i produktionen för ökad kapacitet, kvalitet och hållbarhet fortsatte under året. Men med dessa om- och nybyggnationer har vi även skapat egna problem. Efter komplexa ombyggnationer har det tagit tid att komma upp i normal produktion igen, ibland längre än planerat. Detta var ju tyvärr inte minst uppenbart under kvartal fyra i Frövi.

Som en konsekvens av detta kommer vi under 2016 att begränsa antalet stora investeringar för att låta de redan genomförda uppnå planerad kapacitet och tillgänglighet. En annan lärdom är att vi måste vara än mer noggranna i investeringsplaneringen och utveckla samarbetet med anlitade entreprenörer.

NYA STORINVESTERINGAR

Under året tog vi ett beslut om att stänga den ointegrerade produktionen i finska Tervasaari. Det var ett tufft beslut inte minst för att det lokala teamet har gjort betydande insatser för att förbättra lönsamheten. Det visade sig tyvärr inte vara tillräckligt. Nu undersöker vi i stället en flytt av maskinen till Skärblacka, för att där befästa produktionsenhetens position som en av världens mest effektiva inom vitt MG-papper. Stängning och eventuell flytt kommer på sikt att förbättra strukturen och marginalerna inom affärsområde Packaging Paper.

För att långsiktigt öka kapaciteten inom affärsområde Consumer Board genomför vi nu ett förprojekt för en ny kartongmaskin i Gruvön. Detta skulle förbättra produktionsstrukturen och lönsamheten i hela koncernen och göra det möjligt att växa enligt strategin inom Consumer Board.



Vi vill bli bättre inom alla dimensioner: **hållbarhet, innovation, marknadsposition och effektivitet.** FÖRBÄTTRA ALLT.

Det är genom våra medarbetare, genom mångfald och samarbete som detta görs möjligt.



ÖPPET FÖR FÖRVÄRV

Bolagets låga och stadigt sjunkande skuldsättning ger en stark bas för framtida möjligheter både vad gäller organisk tillväxt men även förvärv. Det som skulle kunna vara aktuellt är förvärv av verksamheter som befinner sig i samma del av värdekedjan som BillerudKorsnäs. Prioriteringen långsiktigt är att hitta företag utanför Sverige för att därmed minska valutaexponeringen. Dock medför den svaga svenska kronan, kombinerat med höga värderingar, för närvarande att förvärv utanför Sverige är svåra att motivera. Just nu tittar vi därför på mindre, kompletterande förvärv, vilket jag tycker kan vara nog så bra.

GÖR KONKRET SKILLNAD

Det är förstås en rejäl utmaning att hålla ihop hela bolaget med all utveckling som nu sker på många plan parallellt med den löpande driften. Vi vill bli bättre inom alla dimensioner: hållbarhet, innovation, marknadsposition och effektivitet. Förbättra allt. Det är genom våra medarbetare, genom mångfald och samarbete som detta görs möjligt.

Vägledande för allt BillerudKorsnäs gör är att utmana. Vi utmanar konventionella förpackningar, vi utmanar existerande affärsmodeller och vi utmanar oss själva. Många talar idag om innovation, hållbarhet och utveckling. Vi också, vårt resultat visar att vi kan göra skillnad på

riktigt. På så sätt fortsätter vi skapa värde för kunder, ägare, partners och samhället.

Jag vill rikta ett stort tack till våra kunder, ägare och partners för er tilltro och lojalitet samt till våra medarbetare för goda insatser under året.

Solna i mars 2016

Per Lindberg
VD och koncernchef

4 GLOBALA MEGATRENDER

Den allt snabbare förändringstakten i världen avspeglar sig även på den globala förpackningsmarknaden, som står inför olika förändringar på skilda geografiska marknader. **Ökad världshandel, urbanisering, digitalisering och ökat hållbarhetsmedvetande innebär stora möjligheter för BillerudKorsnäs.**

Globalisering

Världshandeln har ökat dramatiskt de senaste 20 åren. Tillväxtmarknader svarar idag för 42% av den globala exporten, jämfört med 19% 1990¹. Kina har gått om USA som största handelsnation och Asien är centrum för globala försörjningskedjor. Produkter sätts samman av delar från flera länder och konsumtionen av varor sker långt från tillverkningsplatserna. Detta ställer krav på förpackningar som klarar långa transporter. Utvecklingen drivs på av lägre transportkostnader, minskade handelshinder samt effektivare och billigare kommunikationsteknik. Varumärkesägarnas försörjningskedjor blir alltmer komplexa vilket banar väg för lösningar som förenklar och optimerar försörjningen av förpackningar.

Urbanisering

Mer än hälften, 54%², av jordens befolkning bor idag i städer och andelen ökar hela tiden. År 2030 väntas 60% av alla människor vara bosatta i städer det vill säga drygt 5 miljarder². Den snabbaste urbaniseringen sker främst i Asien, Afrika och Latinamerika. En växande urban medelklass med nya konsumtionsmönster håller på att utvecklas. Fritiden blir extra värdefull, vilket gör att fler väljer att handla mat på stormarknader. Det i sin tur medför att dagligvaru- och detaljhandelskedjor behöver förpackningar som är enkla att hantera, säkerställer lång hållbarhet och attraherar konsumenten. Exempelvis bedöms den årliga tillväxten av kartong för drycker ligga mellan 3,0–3,5% fram till 2025, där allra störst efterfrågan finns i Asien⁴. I och med att det blir fler enpersonshushåll ökar även efterfrågan på snabbmat, färdiglagat, småförpackningar och praktiska förpackningar för hämtmat och dryck.

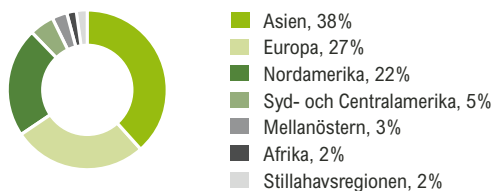
Det ökade välbudet leder också till en generell standardhöjning av infrastruktur och bostäder, vilket skapar ett behov av byggmaterial som hanteras i kostnadseffektiva och hållbara förpackningslösningar. Den årliga efterfrågan på till exempel cement växer med 5%, och allra mest i Kina och Indien⁵.

I takt med att befolkningen lever längre och med stigande ekonomiska resurser, ökar även efterfrågan på medicin och hälsopreparat förpackade i smarta, hållbara och produktsäkra förpackningar.



Kina har gått om USA som största handelsnation och Asien är centrum för globala försörjningskedjor.

GLOBAL FÖRPACKNINGSMARKNAD PER GEOGRAFISK MARKNAD³



GLOBAL FÖRPACKNINGSMARKNAD PER MARKNADSEGMENT³



¹ Global trade unbundled, Standard Chartered PLC 2014 ² UN World Urbanization Prospects: The 2014 Revision ³ Smithers Pira, 2014 ⁴ BillerudKorsnäs analys av Zenith International, 2015 och Pöyry, 2015 ⁵ Freedonia World Cement Report, 2013



Mer än hälften, 54%, av jordens befolkning bor idag i städer och andelen ökar hela tiden.

Digitalisering

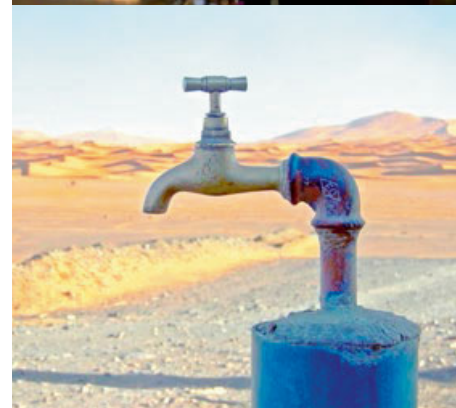
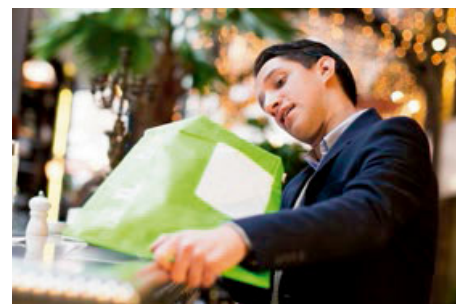
Mer än 40%⁶ av världens befolkning har tillgång till internet, vilket driver fram ökad e-handel. Det förändrar radikalt förutsättningarna för marknadsföring och försäljning av varor och tjänster. Den växande e-handeln ökar efterfrågan på anpassade förpacknings- och logistik tjänster. Behovet av säkra, starka och snygga förpackningar som också är enkla att öppna och återförsluta för eventuell retur ökar.

Knappa resurser

En stor utmaning idag för många länder, företag och enskilda individer är att värna ekonomisk, miljömässig och social hållbarhet. Medvetandet om att världens resurser är knappa har ökat efterfrågan på varor och tjänster som baseras på förnybara råvaror istället för fossila.

Allt fler länder inför skarpare förpackningslagstiftning, däribland USA och Kina. Både regelverk och kontroll blir tuffare, vilket ställer nya krav på förpackningens hela livscykel. Här har papper och kartong stora fördelar framför plast, metall och glas.

Mat som går till spillo är också ett enormt resursslöseri och globalt problem, där uppskattningar finns om att en fjärdedel av svinnet under långa transporter beror på för svaga förpackningar. Till 2030 ska det globala matavfallet per capita halveras i återförsäljar- och konsumentledet och minska i produktionskedjan enligt FN:s nya mål för hållbar utveckling⁷. Förpackningar måste även klara livsmedelssäkerhet samt ingå i system för återvinning och avfallshantering.



GLOBAL FÖRPACKNINGSMARKNAD PER MATERIALSLAG³



Papper och kartong, 36%
Hårdplast, 22%
Flexibla material exkl papper, 16%
Metall, 14%
Glas, 7%
Övrigt, 5%

⁶ Digital, Social & Mobile, We are Social, jan 2015 ⁷ UN Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development, 2015

STRATEGISK PLATTFORM

BillerudKorsnäs strategiska plattform i kombination med strategiska mål är ett kraftfullt verktyg för bolagets framtida utveckling och framgång. Den lanserades i slutet av 2014. Under året har den förts ut och förankrats i organisationen.

**VI UTMANAR
KONVENTIONELLA FÖRPACKNINGAR
FÖR EN HÅLLBAR FRAMTID**

sid 8

LÖNSAM TILLVÄXT

sid 9

POSITION

Expandera geografiskt
och i värdekedjan.



INNOVATION

Förbättra företagets
ledande position.



HÅLLBARHET

Driv hållbarheten i
hela värdekedjan.



EFFEKTIVITET

Förbättra
kontinuerligt.



sid 10

MÄNNISKOR DRIVER FÖRÄNDRING

Tänka nytt – Känna ansvar – Samarbeta – Skapa värde

sid 26



VARFÖR?

Varför finns Billerud-Korsnäs?

Vår mission är att utmana konventionella förpackningar för en hållbar framtid. Den är vägledande för allt vi gör.

VAD?

Vad vill vi uppnå?

Vårt konkreta långsiktiga mål är lönsam tillväxt, vilket är en förutsättning för att vi ska kunna uppfylla missionen.

HUR?

Hur ska det långsiktiga målet nås?

Lönsam tillväxt ska nås med hjälp av vår strategi, indelad i fyra kategorier med uttalade ambitioner:

- Position
 - Expandera geografiskt och i värdekedjan
- Innovation
 - Förbättra företagets ledande position
- Hållbarhet
 - Driva hållbarheten i hela värdekedjan
- Effektivitet
 - Förbättra kontinuerligt

VEM?

Vem ska driva processerna?

Det är medarbetarna som driver förändringsarbetet. För att engagera och få med alla medarbetare behövs en tydlig värdegrund, ett kommunikativt ledarskap och en attraktiv arbetsplats.

KPI OCH MÅL

Under 2015 beslutades om vilka strategiska indikatorer – KPI – och mål som ska gälla för de olika delarna i den strategiska plattformen. Målen kommer under 2016 att brytas ned för varje del av verksamheten för att effektivt kunna mäta framgångar och göra nödvändiga justeringar. Allt med siktet inställt på att förverkliga BillerudKorsnäs mission: **Vi utmanar konventionella förpackningar för en hållbar framtid.**

Mission

VI UTMANAR KONVENTIONELLA FÖRPACKNINGAR FÖR EN HÅLLBAR FRAMTID

Missionen speglar BillerudKorsnäs fokus på att erbjuda förpackningsmarknaden hållbara material och nya lösningar som ökar kundernas lönsamhet samtidigt som miljöpåverkan minskar.

Den baseras på tre delar: utmanaren, förpackningen och framtiden.

BillerudKorsnäs är utmanaren som erbjuder innovativa och hållbara förpackningsmaterial och -lösningar som kan utmana existerande affärsmodeller och skapa värde på nya sätt.

Det handlar om att tänka nytt och ifrågasätta invanda tanke- och arbetssätt.

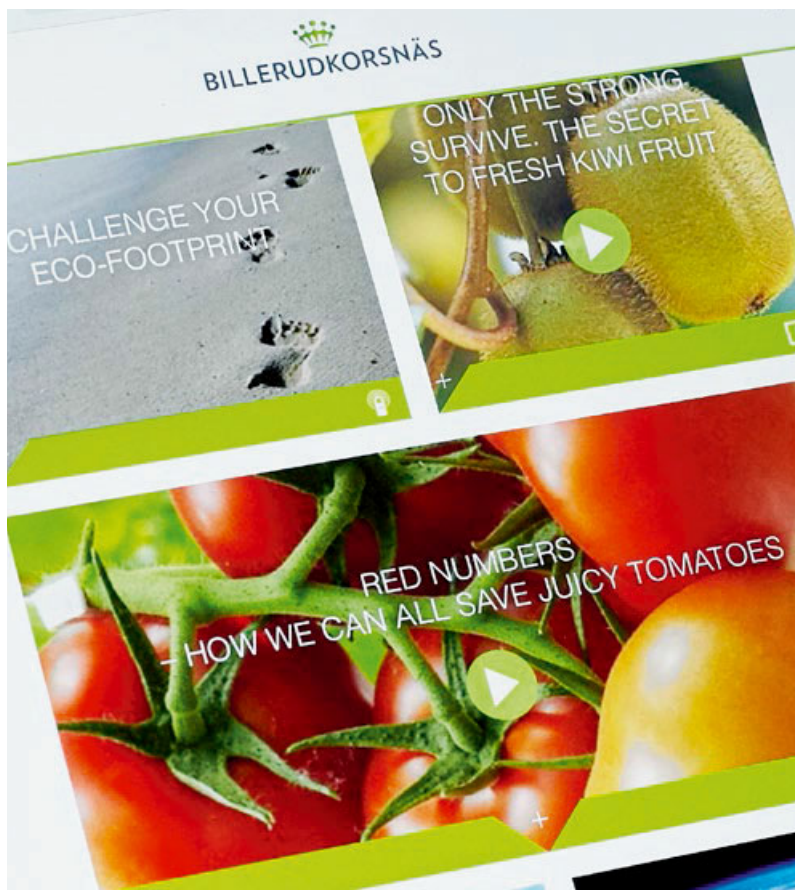
Utgångspunkten är material baserade på ren, stark, lätt nyfiber från uthålligt skogsbruk i Norden kombinerat med vårt kun-

nande och nytänkande inom process- och förpackningsteknik, design, logistik samt kundbehov.

Genom en holistisk syn på förpackningssystem kan BillerudKorsnäs erbjuda kunderna verkligt konkurrenskraftiga alternativ till det konventionella – såsom mindre hållbara lösningar i plast, glas och metall.

I grunden ligger BillerudKorsnäs övergripande målbild om den hållbara fram-

tiden och övertygelsen om att vi kan göra skillnad. Våra produkter och tjänster kan många gånger vara en del av lösningen på flera stora utmaningar som världen står inför som klimatpåverkan, matsvinn, och nedskräpning. Ju mer vår marknad växer på bekostnad av marknaden för konventionella förpackningslösningar, desto mer bidrar vi till en hållbar utveckling.



Långsiktigt mål

LÖNSAM TILLVÄXT

BillerudKorsnäs ska växa snabbare än den direkt jämförbara marknaden för förpackningspapper och -kartong. **Bolagets nya mål är att växa organiskt med 3–4% per år.** Det gör vi genom att utmana och närma oss den breda marknaden för förpackningsmaterial och lösningar av helt andra material än från just träfiber – som plast, metall och glas. Vi arbetar löpande med att förbättra lönsamheten genom att effektivisera egen produktionsstruktur och produktutveckling.

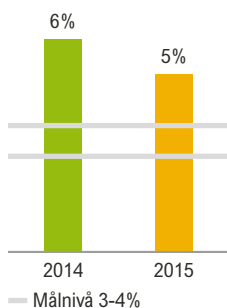
Finansiella mål

För att stödja BillerudKorsnäs mål om lönsam tillväxt och avkastning till aktieägare har följande finansiella mål införts från 2016.

TILLVÄXTMÅL

Långsiktigt mål för organisk tillväxt på 3–4% per år. Målet ersätter tidigare mål om organisk tillväxt på 15–20% till 2018, jämfört med 2013.

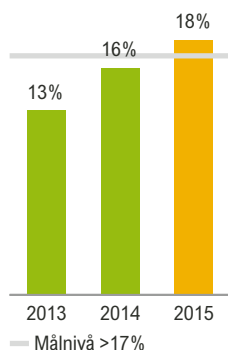
MÅL 3–4%
UTFALL 5%



EBITDA-MARGINAL

EBITDA-marginalen ska överstiga 17%. Målet ersätter tidigare mål om rörelsemarginal överstigande 10% över en konjunkturcykel.

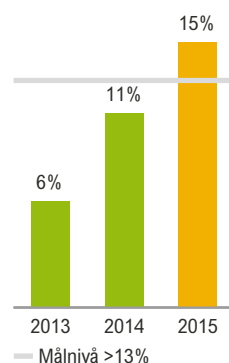
MÅL > 17%
UTFALL 18%



AVKASTNING PÅ SYSSELSATT KAPITAL

Avkastningen på sysselsatt kapital (ROCE) ska överstiga 13%. Målet ersätter tidigare ROCE mål över en konjunkturcykel.

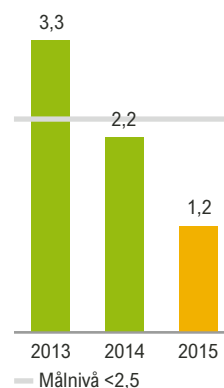
MÅL > 13%
UTFALL 15%



RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD/ EBITDA

Räntebärande nettoskuld i förhållande till EBITDA ska understiga en multipel om 2,5. Målet ersätter tidigare mål om nettoskuld-sättningsgrad understigande 0,9.

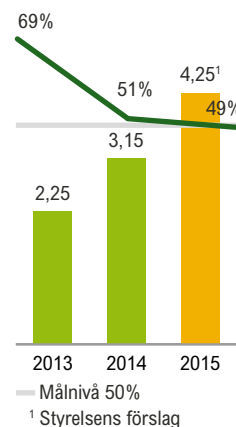
MÅL < 2,5
UTFALL 1,2



UTDELNINGSPOLICY

Utdelningen ska uppgå till 50% av nettovinsten. Utdelningspolicyn är oförändrad.

MÅL 50%
UTFALL 49%¹



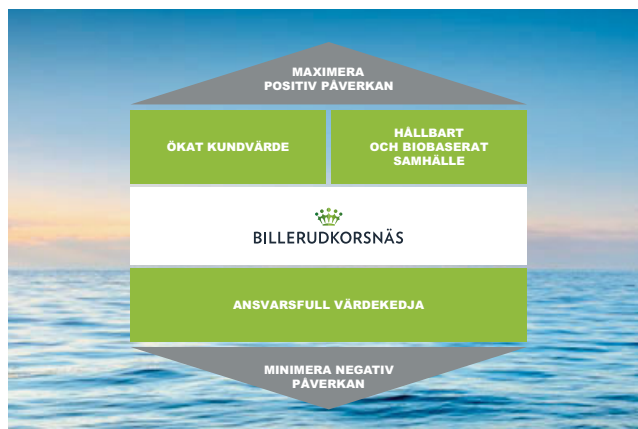
STRATEGI FÖR FRAMTIDEN



Position

BillerudKorsnäs ska expandera sin position geografiskt för att fortsätta etableringen på tillväxtmarknader och framåt i värdekedjan genom att exempelvis utveckla förpackningslösningar direkt mot varumärkesägare.

Sid 11



Hållbarhet

BillerudKorsnäs ser en stark koppling mellan lönsam tillväxt och en hållbar affär. Ambitionen är att hela värdekedjan ska drivas hållbart för att öka kundvärdet, minska negativ påverkan och maximera vårt positiva bidrag till en hållbar framtid.

Sid 18



Innovation

Bolaget satsar stort på innovation för att vässa erbjudanden, öka kundnyttan och befästa positionen på marknaden.

Sid 14



Effektivitet

Strategiska investeringar och ständiga förbättringar i struktur och effektivitet ger en tillverkning med processeffektivitet i världsklass.

Sid 22

Position

– EXPANDERA GEOGRAFISKT OCH I VÄRDEKEDJAN

BillerudKorsnäs har en stark ambition att expandera affären. Tillväxten ska ske i två dimensioner dels genom ökad närvaro på växande marknader, dels genom förflyttning framåt i värdekedjan där vårt kunnande och våra unika förpackningsmaterial och lösningar tillför ett mervärde.



GEOGRAFISK EXPANSION

Europa utgör nästan 75% av BillerudKorsnäs försäljning. Det är en stabil marknad med relativt låg tillväxt totalt sett, medan olika segment kan variera i tillväxttakt. För att nå hög tillväxt fortsätter vi etablera oss på marknader utanför Europa.

Allra störst tillväxt förväntas i Asien, med förändringar i samhällsstruktur, konsumtionsmönster och tilltagande efterfrågan på hållbara produkter och lösningar.

Under året etablerade vi oss i Durban, Sydafrika och Istanbul, Turkiet och förstärkte flera av våra tidigare etablerade försäljningskontor ytterligare. BillerudKorsnäs har nu lokal närvaro på 15 platser i världen.

Genom nära samarbete med kunder och strategiska partners över hela världen får vi djupare kunskap om de olika marknaderna och ökade möjligheter att erbjuda lösningar i hela värdekedjan.

EXPANSION I VÄRDEKEDJAN

Idag sker en stor del av BillerudKorsnäs försäljning till förpackningstillverkare. Varumärkesägarna, som köper förpackningslösningar från våra kunder, är alltmer medvetna beslutsfattare i valet mellan olika material och lösningar, vilket gör att vi kan vara med och skapa värde när fokus flyttas från förpackningens kostnad till den nytta förpackningen tillför.

Det finns också direkta affärsmöjligheter längre fram i värdekedjan.

Till exempel erbjuder vi globala varumärkesägare och detaljhandelskedjor med tillverkning i Asien hållbara och kostnads-effektiva förpacknings- och logistiklösningar. Erbjudandet kallas Managed Packaging och minskar kundernas distributionskostnad, stärker deras varumärke och garanterar samma kvalitet hela vägen ut till butik. Denna affärsmodell gör att vi snabbt kan leverera globala lösningar till kunder i flera olika länder.



Afrika

KENYA ÖPPNAR
DÖRREN TILL
VÄXANDE
MARKNAD

Nu börjar BillerudKorsnäs satsningar i Kenya ge utdelning: till exempel har försäljningen av vitt papper till torrvaror som mjöl, socker och gryn fördubblats på två år och vi har goda förhoppningar om fortsatt stark utveckling.

Ett viktigt skäl till att just vårt papper efterfrågas här ligger i dess styrka. De långa fibrerna behövs för att klara de tuffa påfrestningar som exempelvis mjölförpackningarna utsätts för. Under färderna från mjölfabriken till den kenyanska konsumenten kan förpackningen hanteras manuellt upp till sju gånger.

I och med att landet även har haft stora problem med majsmjöl – som blivit otjänligt av dålig lagring och distribution – ställs extra höga krav på papperets livsmedelssäkerhet.

Framgångarna i Kenya, och även i Sydafrika, har stärkt vårt intresse att etablera oss på fler marknader i Afrika. Med utgångspunkt i dessa två länder och via etablerade kontakter planerar vi att fortsätta öka närvaron på den afrikanska kontinenten.

CASE

Varje år producerar en av våra kunder, en internationell varumärkesägare, miljontals kläder i Asien, som sedan skeppas i containrar till de europeiska och amerikanska marknaderna. Deras gamla förpackningar var inte optimerade för containrar vilket orsakade onödiga produktskador.

BillerudKorsnäs utvecklade ett helt nytt kartongsystem som utnyttjade containern nästan till max, 98%. Materialet förbättrades vilket gjorde det möjligt att återanvända kartongerna samtidigt som förpackningsvikten sänktes. Vi anpassade även förpackningen för automatisk hantering vid distributionscentralen samt utbildade personalen i det nya förpackningssystemet.

För kunden blev resultatet en årlig besparing på hela 50 miljoner USD – främst genom minskad transportvolym, men även via mindre åtgång av förpackningsmaterial samt ökad återanvändning av förpackningar på distributionscentralen.

CASE



**PERFEKT FÖR
KRÄVANDE
GLOBALA
LEVERANSER**



Innovation

– FÖRBÄTTRA FÖRETAGETS LEDANDE POSITION

BillerudKorsnäs innovativa lösningar **vässar våra erbjudanden, ökar kundnyttan, minskar miljöpåverkan och är en strategisk framgångsfaktor.** Vi finner nya material, lösningar och affärsmodeller ofta i nära samarbete med kunder och partners. Innovation är en naturlig del i bolagets företagskultur och arbetssätt. Sedan 2013 har antalet anställda inom forskning och utveckling fördubblats, antalet projekt femdubblats och 180% mer pengar investerats.

INNOVATIONSGRAD

MÅL
2015
15%

UTFALL
17%

MÅL
2016
>15%

MÅL
2020
20%



FORSKNING OCH UTVECKLING

Basen för vårt innovationsarbete är det löpande forsknings- och utvecklingsarbetet som bedrivs inom bolaget. Våra affärsteam med kompetens inom produkt, marknad samt forskning och utveckling arbetar över organisationsgränserna. Teamen är kopplade till de tre affärsområdena och ansvarar för att ta fram planer för nya produktansesningar inom tre till fem år. Med affärsområdenas närhet till marknaden fångas konkreta önskemål och synpunkter in som skapar nya och förbättrade produkter.

INNOVATIONSAGENDA

BillerudKorsnäs bygger systematiskt upp allt större kapacitet för innovationsarbetet. Under hösten 2014 lanserades Innovationsagendan, vilket accelererat takten för nya initiativ. Syftet är att lyfta medvetenheten inom bolaget och samtidigt rikta resurser mot **tre viktiga huvudområden:**

• GRÖNA MATERIALTEKNIKER

Vi utvecklar våra förpackningsmaterial för att förstärka en marknadsledande position och än mer bidra till hållbarhet genom att göra materialen lättare, starkare och styvare samt förbättra barriär- och tryckeegenskaper.

• SERVICE OCH LOGISTIK

Vi tar fram nya lösningar och innovativa erbjudanden för att ytterligare exempelvis stärka servicefunktionen och förbättra leveransprecisionen.

• NYA AFFÄRSMODELLER

Vi strävar efter att utveckla tjänster och öka erbjudanden längre fram i värdekedjan som kan avse varumärkesägare eller företag som är kunder till våra kunder. Ett exempel är samarbete i kompletta system för tillverkning av förpackningar baserade på BillerudKorsnäs FibreForm®.

UTMANARPROJEKT

Som toppen av BillerudKorsnäs innovationsarbete har vi valt att identifiera ett antal riktigt utmanande projekt. Det kan vara utveckling av helt nya material eller användningsområden för papper. Ett exempel är en flaska av papper för drycker som aldrig tidigare förpackats i papper – Paper Bottle. Ett annat är interaktiva förpackningar. I dessa projekt utmanar vi oss själva att lyfta vårt innovationsarbete till nya nivåer. Vi kommer successivt att identifiera och ta oss an projekt med potential till lärande och möjlighet att på sikt generera nya intäktströmmar för både oss och våra kunder.

INNOVATION





VÄRLDENS STARKASTE FLUTING HAR BLIVIT ÄNNU STARKARE



I slutet av oktober presenterade BillerudKorsnäs New Billerud Flute® på branschmässan i Barcelona. Flutingen används som mellanskikt i förpackningar av wellpapp för krävande transporter och klimatförhållanden. Materialets redan överlägsna styrka har förbättrats med upp till 8%, vilket gör att kunderna kan tillverka en lika stark låda med väsentligt mindre materialåtgång. Tack vare den nyutvecklade starka

flutingen går det att ersätta tunga trä- eller plywoodlådor med wellpappkonstruktioner.

New Billerud Flute® ger klara miljömässiga och ekonomiska fördelar: lättare förpackningar och högre effektivitet i varje steg av logistikkedjan.

Den har tagits fram genom ett intensivt utvecklingsarbete och en investering på MSEK 180 i produktionsenheten i Gruvön.

CASE



NY KARTONG ERSÄTTER KONVENTIONELLA LÖSNINGAR

För att hålla mjölk eller juice fräsch under lång tid i rumstemperatur krävs effektiva barriärer som stänger ute ljus och syre. Aluminium används vanligtvis som en effektiv barriär men som trots sina bra barriäregenskaper medför höga koldioxidutsläpp vid framställningen av materialet.

BillerudKorsnäs arbetar intensivt med forskning och utveckling för att hitta en ny typ av barriär som skulle vara koldioxidneutral.

Den typen av forskning sammanfaller även med kundernas utveckling som till exempel i en Combibloc EcoPlus vätskeförpackning från SIG Combibloc.

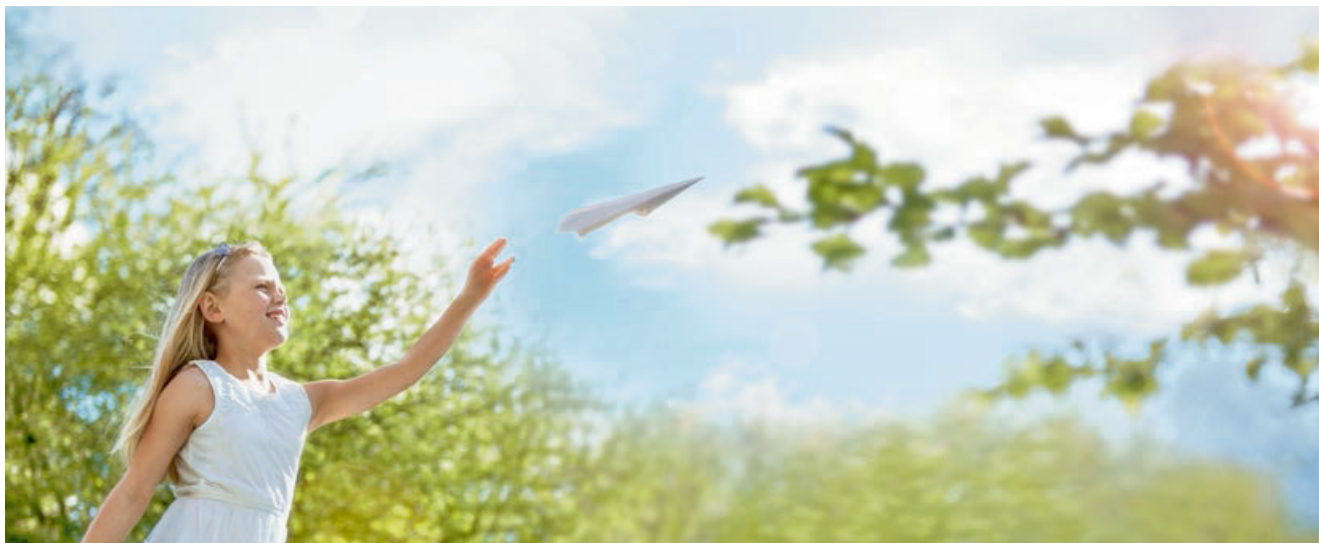
Genom att kombinera BillerudKorsnäs vätskekartong – som ger nödvändig ljusbarriär – med en polymerbeläggning, har SIG Combibloc lyckats skapa en helt aluminiumfri förpackningskartong för drycker med ett väsentligt lägre koldioxidavtryck.

En enlitersförpackning av combiblocSlimline har 28% lägre koldioxidavtryck jämfört med motsvarande kartong med barriär av aluminium¹.



CASE

¹ Baserat på livscykelbedömning enligt ISO genomförd av oberoende institutet för energi och miljöforskning (Institut für Energie- und Umweltforschung, IFEU) i Tyskland



Hållbarhet

– DRIVA HÅLLBARHETEN I HELA VÄRDEKEDJAN

BillerudKorsnäs bedriver ett aktivt hållbarhetsarbete i hela värdekedjan – från uttaget av råvaran i skogen till återvinningen av pappersmaterial. **Tillsammans med leverantörer, samarbetspartners och kunder skapar vi förpackningsmaterial och lösningar för en hållbar framtid.** Hållbarhet är en självklar del och förutsättning för hela vår verksamhet och affär.

GLOBAL COMPACT

Som utgångspunkt för BillerudKorsnäs hållbarhetsarbete används FN:s Global Compact. Sedan 2009 deltar vi i detta globala initiativ för ansvarsfullt företagande. Vårt arbete är välförankrat, strukturerat och bygger på flera etablerade certifierade ledningssystem. Framsteg och motgångar kommuniceras på ett transparent och trovärdigt sätt, där vi låter externa parter granska vårt arbete. Årligen tas en hållbarhetsredovisning fram som följer de internationella riktlinjerna inom området, GRI G4.

DEL AV LÖSNINGEN

Genom vår verksamhet och hållbarhetsarbetet är vi med och bidrar till att lösa några av de allra största utmaningar som världen står inför idag, där kanske den största är klimatförändringarna. Här vill BillerudKorsnäs vara en aktiv part i omställningen till ett fossilfritt samhälle.

Våra förnybara förpackningsmaterial är klimatmässigt fördelaktiga alternativ till plast, glas och metall. För att lyfta och tydliggöra våra ambitioner inom hållbarhet och innovation genomfördes under året en digital varumärkeskampanj: ”Challenge conventional”.

EFFEKTIV SAMVERKAN

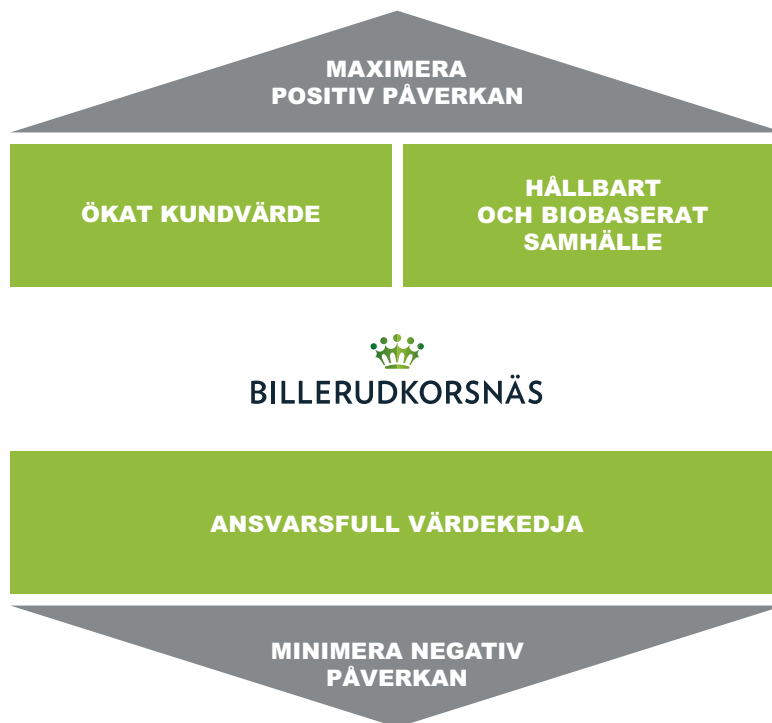
Tillsammans blir vi starkare. Därför samverkar BillerudKorsnäs i olika former med organisationer såväl lokalt som regionalt och globalt för att skaffa oss kunskap om, bidra till och påverka utvecklingen inom skogsnäringen, förpackningar och hållbarhet – men också för samhället i stort. Syftet är att skapa konkreta resultat i hållbar riktning.

FRAMGÅNGSRIKT ARBETE

Vi får löpande bekräftelser på att vårt hållbarhetsarbete är på rätt väg. För andra året i rad fick BillerudKorsnäs bedöm-

ningen Guld av EcoVadis, ett system för årlig utvärdering av hållbarheten hos cirka 20 000 leverantörer till globala företag. BillerudKorsnäs placerades även på CDPs (Driving Sustainable Economies) A-lista bland de 5% av företagen som visade bäst resultat. Listan som visar på globalt ledarskap i klimatarbetet sammanställs på uppdrag av institutionella investerare.





TRE FOKUSOMRÅDEN

Vi har tre tydliga fokusområden för hållbarhetsarbetet: ansvarsfull värdekedja, ökat kundvärde samt hållbart och biobaserat samhälle. Inom varje fokusområde gör vi två åtaganden i syfte att maximera det positiva bidraget för en hållbar framtid samtidigt som den negativa påverkan av verksamheten minimeras.

VÅRA ÅTAGANDEN FÖR ANSVARSFULL VÄRDEKEDJA

ÅTAGANDE 1

Främja ansvarstagande från uttaget av råvaror och produktion till återvinning.

ÅTAGANDE 2

Erbjuda engagerande arbetsplatser där säkerhet, mångfald och mänskliga rättigheter är prioriterat.

VÅRA ÅTAGANDEN FÖR ÖKAT KUNDEVÄRDE

ÅTAGANDE 3

Förstärka våra kunders affärer genom vår kunskap om hållbara förpackningslösningar.

ÅTAGANDE 4

Genom innovation få marknaden för förnybara förpackningsmaterial att växa.

VÅRA ÅTAGANDEN FÖR ETT HÅLLBART OCH BIOBASERAT SAMHÄLLE

ÅTAGANDE 5

Bekämpa klimatförändringar genom hela värdekedjan.

ÅTAGANDE 6

Skapa värde för samhället genom samverkan både lokalt och globalt.

Läs mer i *BillerudKorsnäs Hållbarhetsredovisning 2015*.



Foto: A. Deniaud

VILL HJÄLPA TILL ATT LÖSA PLASTKRISEN I VÄRLDENS HAV

Varje år sköljs det ner 6,4–8 miljoner ton plastskräp i haven¹. Vad som händer med all plast och hur det påverkar hav, djur och människor vet ingen riktigt. För att fylla kunskapsluckan har Tara Expeditions, en fransk ideell organisation, under de senaste tio åren gjort forskningsresor för att samla in och förstå plastens effekt på det marina ekosystemet. Under året blev BillerudKorsnäs och Tara samarbetspartners.

– Ett viktigt mål för oss är att uppmuntra näringslivet att utveckla innovativa alternativ till plast.

På så vis är BillerudKorsnäs med sitt nyfiberbaserade produktutbud en relevant och lämplig samarbetspartner till oss, säger **Romain Troublé, generalsekreterare Tara Expeditions.**

CASE



¹ Tara Expeditions, 2015, och World Economic Forum, Ellen MacArthur Foundation and McKinsey & Company, The New Plastics Economy – Rethinking the future of plastics, 2016

HÅLLBARA SÄCKEN SOM BLIR ETT MED CEMENTEN

Cementsäcken, D-sack, bokstavligen försvinner då den läggs ned i cementblandaren. Den behöver inte ens öppnas, utan den löser helt enkelt upp sig och blir ett med cementen. Det gör inte bara jobbet lättare för användaren utan ger också en renare, hälsosammare och säkrare arbetsplats.

Eftersom det aldrig blir några tomma säckar försvinner också kostnaderna för avfallshantering.

Den eliminerar även cementspill och optimerar tiden som behövs för att hantera och blanda. **Arbetsmiljön förbättras och produktiviteten ökar. Det blir inget damm, kladd, spill eller tomma säckar som skräpar ned.**

Säcken har BillerudKorsnäs tagit fram i samarbete med LafargeHolcim. Den har redan blivit flerfaldigt belönad sedan lanseringen under våren 2015.





Effektivitet

– FÖRBÄTTRA KONTINUERLIGT

Effektivitet i världsklass är en förutsättning för lönsam tillväxt. BillerudKorsnäs arbetar med effektivitet i hela verksamheten – från ett strukturerat och långsiktigt arbete med ständiga förbättringar till strategiska investeringar och renodling av produktionsstrukturen.

OPERATIONAL EXCELLENCE

För att vara i världsklass krävs ett systematiskt arbete med ständiga förbättringar för att förebygga problem, minska produktionsspill, optimera materialåtgång samt öka kvalitet och effektivitet. Vitalt är att förbättringarna blir bestående.

BillerudKorsnäs har arbetat med förbättringar länge, men har nu tagit ett ännu fastare grepp kring just Operational Excellence. Det är ett systematiskt sätt att arbeta som använder värderingar, principer, processer och verktyg för att bygga vidare på en företagskultur baserad på ständiga förbättringar med mätbara mål och KPI:er. Under året etablerades ett nätverk för Operational Excellence för att vara ett stöd till hela organisationen i förbättringsarbetet.

Läs mer om arbetet med ständiga förbättringar på sid 24.

STRATEGISKA INVESTERINGAR

Utöver ständiga förbättringar satsar BillerudKorsnäs även på att utveckla den operativa strukturen inför framtiden. Dessa investeringar följer de tre affärsområdenas olika tillväxtstrategier.

År 2015 präglades av stora investeringar bland annat ombyggnad av en pappersmaskin i Gruvön och en i Skärblacka. Vi arbetade också med att utöka kapaciteten vid enheten i Frövi/Rockhammar. I projektet som ökar produktionen ingår investeringar i kartongmaskinen i Frövi, som gör den till den största maskinen i sitt slag i världen.

Den får en årlig kapacitet på 525 000 ton kartong samtidigt som massaproduktionen i Rockhammar ökar till 150 000 ton massa per år.

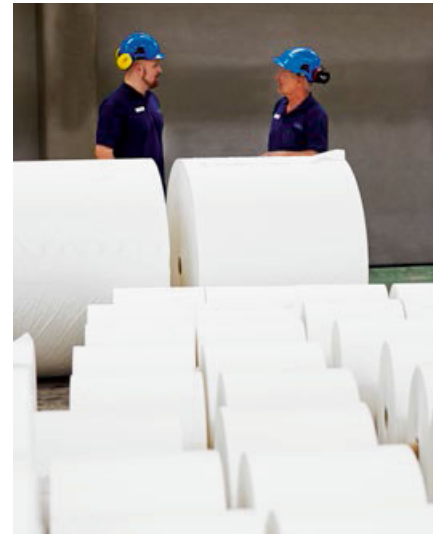
För att ytterligare förbättra strukturen inför framtiden påbörjades under året två strategiska förprojekt:

- Möjlig investering i ny kartongmaskin i Gruvön.
- Möjlig flytt av pappersmaskin från Tervasaari till Skärblacka och investering i kapacitet för ytbehandling i existerande MG-pappersproduktion.

Läs mer om den genomförda investeringen i Skärblacka på sid 25.

PRODUKTION I TRE LÄNDER

Produktionen av papper, kartong och massa sker vid åtta produktionsenheter i tre länder, där cirka 90% tillverkas vid de fem svenska enheterna i Gävle, Gruvön, Frövi/Rockhammar, Skärblacka och Karlsborg. Övrig produktion sker i Jakobstad och Tervasaari (Finland) samt i Beetham (Storbritannien). Samtliga svenska enheter har en integrerad produktion, det vill säga tillverkningen av pappersmassa sker vid samma enhet som producerar papper och kartong. Detta möjliggör en mer kostnadseffektiv och mindre miljöbelastande produktion. Råvaran är nyfiber från ved som kommer från uthålligt skogsbruk i Norden och Baltikum.



Produktionskapacitet 2015

Sverige

- Gävle, 725 kton
- Gruvön, 685 kton
- Frövi/Rockhammar, 470 kton
- Skärblacka, 420 kton
- Karlsborg, 300 kton

Finland

- Jakobstad, 200 kton
- Tervasaari, 100 kton

Storbritannien

- Beetham, 45 kton



OPERATIONAL EXCELLENCE – BASERAT PÅ
VÅRA VÄRDERINGAR, PRINCIPER, PROCESSER
OCH VERKTYG – **SYSTEMATISERAR**
FÖRBÄTTRINGSARBETET.





**SKAPAR
STÄNDIGA
FÖRBÄTTRINGAR
SOM BESTÅR**



Det operativa förbättringsarbetet inom bolaget ser olika ut beroende på produktionsenhet, affärsområde eller avdelning. Metoderna som används kan skilja sig från varandra, men fokuserar på samma resultat – ständiga förbättringar.

En gemensam nämnare för allt förbättringsarbete som bedrivs inom BillerudKorsnäs är att det bygger på fyra principer för bestående förändringar:

- **Systematik enligt PDCA (plan-do-check-act) i förbättringsarbete och uppföljning**
- **Engagemang och lärande i hela organisationen**
- **Integrerad förändringsledning**
- **Ledningens engagemang**

Ambitionen framöver är att etablera en gemensam grund och uppföljning av verksamheten för att skapa systematik och ständiga förbättringar som består.

CASE

INVESTERAR I SMART SÄCKPAPPER FÖR VÄXANDE MARKNADER

För att möta efterfrågan av högkvalitativt säckpapper investerade BillerudKorsnäs under året MSEK 260 i ombyggnation av en pappersmaskin på Skärbläckas produktionsenhet. **Investeringen resulterar i förbättrad kvalitet och ökad produktion från 160 000 till 180 000 ton per år av brunt säckpapper.**

Bolaget ser en stark potential för brunt säckpapper på tillväxtmarknaderna utanför Europa. **I Sydostasien**

används säckpapper under varumärke QuickFill®, som är kvalitetsledande globalt. I de här regionerna är cement och andra byggmineraler ofta förpackade i plastsäckar. Säckar gjorda av BillerudKorsnäs förnybara material ger varumärkesägaren stora fördelar kopplat till produktionsekonomi, men även när det gäller förbättrad hälsa och miljö.

CASE



Medarbetare

– MÄNNISKOR DRIVER FÖRÄNDRING

Medarbetarnas **kunskap, engagemang och erfarenhet** är nödvändiga för BillerudKorsnäs verksamhet. Att erbjuda en utvecklande och stimulerande arbetsplats är viktigare än någonsin.

FÖRÄNDRING OCH UTVECKLING

Det är medarbetarna som driver förändringsarbetet som ska leda till att BillerudKorsnäs behåller och stärker konkurrenskraften. Riktningen tydliggörs i vår strategiska plattform som introducerades i organisationen under året. KPI:er har arbetats fram för plattformens olika delar för att mäta hur väl organisationen når satta mål.

Cheferna inom bolaget skapar tydlighet och engagemang kring målen genom ett kommunikativt ledarskap. Stöd och verktyg i det arbetet får cheferna av Ledarskapsakademien, samt genom utvärdering av kommunikativt ledarskap i bolagets medarbetarundersökning.

VÄRDERINGAR VÄGLEDER

Bolagets värderingar – Tänka nytt, Känna ansvar, Samarbeta och Skapa värde – knyter an till den strategiska plattformen. Det handlar om att tänka nytt i det lilla och stora, våga utmana oss själva och förändra, utveckla samt förbättra. Varje ledare har ansvar att spegla värderingarna och föregå med gott exempel. Dessa värderingar är en av delarna, utöver mål, kompetensutveckling och arbetsmiljö, som lyfts upp i samband med medarbetarnas enskilda mål- och utvecklingssamtal.

Läs mer om vad två medarbetare tänker kring våra värderingar på sid 29.

MÅNGFALD ÖKAR KREATIVITET OCH EFFEKTIVITET

BillerudKorsnäs arbetar aktivt med att bredda mångfalden bland medarbetarna och med att främja ett inkluderande förhållningssätt så att värdet av olika perspektiv tas tillvara. Detta sker i övertygelse om att olikheter bidrar till kreativitet och effektivare lösningar. I förlängningen stärker det vår konkurrenskraft. Under hösten startades ett initiativ kring mångfald och inkludering som nu sprids i hela bolaget.





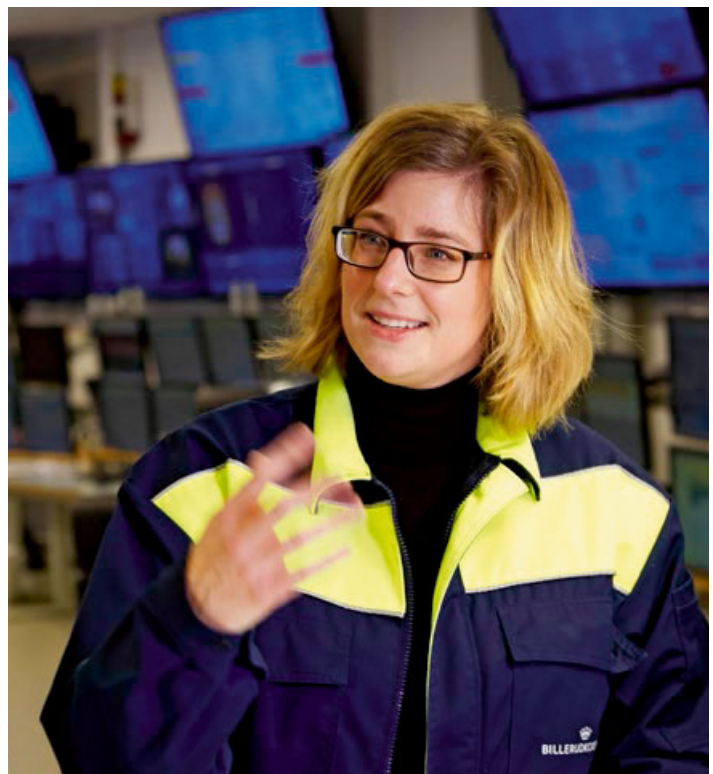
VÅRA VÄRDERINGAR

TÄNKA NYTT

Känna ansvar

Samarbeta

SKAPA VÄRDE





SÄKERHETEN KOMMER FÖRST

Säkerhet och hälsa har högsta prioritet i alla sammanhang på BillerudKorsnäs. Vår utmanande vision är noll arbetsplatsolyckor som leder till sjukfrånvaro.

För att skapa ännu säkrare arbetsplatser och lära av varandra pågår ett bolags-

gemensamt arbete, som leds av en tvärfunktionell grupp från olika enheter. Gruppen ska accelerera arbetet med att bygga säkerhet på arbetsplatserna, göra bättre riskbedömningar och utveckla säkerhetskulturen.

ATTRAKTIV ARBETSGIVARE

För bolaget som arbetsgivare är det helt avgörande att medarbetarna är motiverade och upplever att de utvecklas. Det är också centralt att kunna attrahera och behålla kompetenta medarbetare som ökar bolagets konkurrenskraft samt bidrar till tillväxt och måluppfyllnad.

Under året fick vi bevis för att vårt aktiva arbete med att öka kännedomen och intresset för oss som arbetsgivare mot relevanta målgrupper gav resultat. BillerudKorsnäs utsågs till:

- Branschetta i Ingenjörbarometern (Nyteknik och Sveriges Ingenjörer)
- En av Sveriges Attraktivaste Arbetsgivare 2015 (Universum)
- Ett av Sveriges 100 Karriärföretag 2015 (Jobtips)

STRATEGISK KOMPETENS-FÖRSÖRJNING

BillerudKorsnäs arbetar strategiskt med kompetensförsörjningen. Det gäller bland annat rekrytering inom försäljning där vi möter nya utmaningar i takt med vår ökade internationella närvaro. Likaså byggs kompetens inom befintliga verksamheter och för att möta den kommande generationsväxlingen på produktionsenheterna. En expansion sker även inom forskning och utveckling för att säkerställa kompetens som bidrar till bolagets innovationsarbete.





VÄRDERINGARNA VISAR MIG VÄGEN

”När jag ställs inför uppgifter där det finns flera olika tänkbara lösningar ser jag **våra värderingar – tänka nytt, känna ansvar, samarbeta och skapa värde – som vägvisare**. Ligger någon av lösningarna i linje med värderingarna är troligtvis den lösningen också den allra bästa. De hjälper mig i mitt praktiska arbete.”

Valdemar Olsson, driftingenjör
vid produktionsenheten i Skärblackska



DET SKAPAR VÄRDE I MIN VARDAG

”**Våra värderingar innebär två saker för mig. Båda handlar om stolthet.**

För det första, jag är glad och stolt över att få vara en del av ett stort företag, som så tydligt beskriver viktiga värden för oss och för vår omvärld. För det andra, som ledare försöker jag då och då påminna om något av de fyra budskapen som inspiration.

Jag fascineras ofta över hur framgångsrikt vi gör verklighet av de goda orden i vårt vardagliga arbete.

Det skapar värde!”

Jannicke Jensuu,
Business Segment Director Tetra Pak





TRE AFFÄRSOMRÅDEN

Verksamheten bedrivs i **tre affärsområden** med **olika tillväxtstrategier** men med **samma fokus på hållbarhet och innovation** i hela värdekedjan.

Konsumentnära segment **74%**

MAT & DRYCK

– **Skyddar och bevarar smak och näring.**

Till exempel i vätskeförpackningar, bröd-, socker- och mjölpåsar, muggar, tråg, wellådor för frukt och grönt samt förpackningar för hämtmat.

KONSUMENT- & LYXVAROR

– **Adderar värde och stärker varumärket.**

Till exempel i bärkassar, presentpåsar, kartong- och wellförpackningar för kosmetika, klockor, skor och drycker samt exklusiva chokladkartonger.

LÄKEMEDEL & HYGIEN

– **Garanterar säkerhet och renhet.**

Till exempel i medicinska förpackningar, skyddspapper för självhäftande hygienartiklar samt papper för olika steriliserings- och förpackningsmetoder.

Industrisegment **26%**

INDUSTRI

– **Optimerar och effektiviserar.**

Till exempel i säckar för cement och andra pulverformiga material, transportförpackningar, skyddspapper för högglansstål och specialpapper.

NETTOOMSÄTTNING PER
MARKNADSSEGMENT, 2015

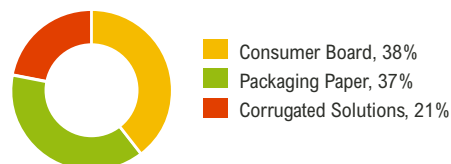


■ Mat & Dryck, 59%
■ Industri, 26%
■ Konsument- & Lyxvaror, 9%
■ Läkemedel & Hygien, 6%

NETTOOMSÄTTNING PER
AFFÄRSOMRÅDE, 2015



RÖRELSERESULTAT PER
AFFÄRSOMRÅDE, 2015



Sid 34–37

PACKAGING PAPER

Kraft- och säckpapper för kunder med tuffa krav

Nettoomsättning **MSEK 8 552** (8 101)

Rörelseresultat **MSEK 971** (701)

Sid 38–41

CONSUMER BOARD

Vätske- och förpackningskartong med unika egenskaper

Nettoomsättning **MSEK 8 006** (7 436)

Rörelseresultat **MSEK 954** (915)

Sid 42–45

CORRUGATED SOLUTIONS

Fluting och liner skapar mervärde i well

Nettoomsättning **MSEK 3 329** (3 148)

Rörelseresultat **MSEK 551** (416)

MARKNADSÖVERSIKT

Packaging Paper¹

BillerudKorsnäs produkter

Viktigaste användningsområden

Trender och drivkrafter

KRAFTPAPPER
17% av försäljningsvolym

Förpackningar för:

- Mjöl, socker, gryn m m
- Bärkassar
- Flexibla förpackningar
- Formbara förpackningar
- Medicinska förpackningar
- Skyddspapper för stål

SÄCKPAPPER
11% av försäljningsvolym

Förpackningar för:

- Byggmateriäl
- Industrimineraler
- Kemikalier
- Livsmedel
- Djurfoder

Snabbväxande ekonomierna i exempelvis Asien och Afrika driver efterfrågan på förpackad mat. Traditionella öppna marknader ersätts i allt större utsträckning med stora detaljhandelskedjor där förpackningens pris och hållbarhet är av stor betydelse. Den globala förpackningsmarknaden för mat förväntas växa med över 40% fram till 2024.²

I länder där bulkdistribution av cement inte är möjlig förpackas byggmaterial i säckar av antingen papper eller plast. Ökat byggande i tillväxtländer är den främsta drivkraften för ökad efterfrågan på säckpapper. Cementproducenternas effektivitetskrav och snabbare fyllningsprocess gör att papperssäckar, med sina porösa egenskaper, utgör ett hållbart alternativ.

Consumer Board

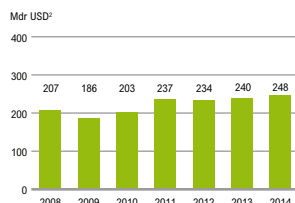
VÄTSKEKARTONG
34% av försäljningsvolym

Förpackningar för:

- Mjöl
- Juice
- Andra drycker och flytande livsmedel
- Konserverad mat

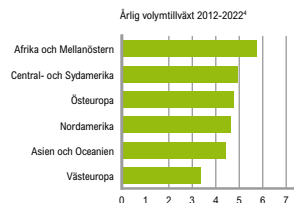
Ökad levnadsstandard, växande medelklass och urbanisering i främst Asien, Afrika och Sydamerika driver efterfråga på bekväma förpackningar för mat och dryck. Allt större krav på förpackningarna är att de ska vara enkla att ta med sig och öppna. I tillväxtländer ställs krav på att vätskeförpackningar ska klara av varierande temperaturförhållande och säkerställa lång hållbarhet för innehållet.

GLOBBALT MARKNADSVÄRDE FÖR MATFÖRPACKNINGAR



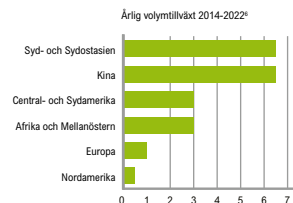
Marknaden för matförpackningar har växt med ca 3% per år sedan 2008. Tillväxten fram till 2024 beräknas vara ca 3,5% per år, högst i Mellanöstern, Afrika och Asien.²

ÅRLIG UPPSKATTAD TILLVÄXT I EFTERFRÅGAN PÅ CEMENT



Den globala efterfrågan på cement bedöms växa med ca 4,6 % per år fram till 2022.⁴ Störst tillväxt förväntas i regioner där cementprodukter levereras primärt i säckar av papper och plast.

ÅRLIG UPPSKATTAD TILLVÄXT I EFTERFRÅGAN PÅ VÄTSKEKARTONG



Mer än 60% av efterfrågetillväxten beräknas komma från Asien inkl Kina. I Västeuropa är tillväxten beroende av innovationer med fokus på nya förpackningstyper och användningsområden för vätskekartong.⁶

BillerudKorsnäs position

Ledande tillverkare av starka och högkvalitativa kraftpapper av nyfiber i Europa.³

Globalt ledande inom högoröst säckpapper av nyfiber.⁵

Konkurrens

Främsta konkurrensen kommer från förpackningslösningar i plast.

Främst säcklösningar av plast och från bulkdistribution.

Andra stora tillverkare

Mondi och flera av Europas specialpapperstillverkare.

Mondi, Canfor, Segezha, KapStone och Smurfit Kappa.

En av världens ledande tillverkare av vätskekartong.⁷

Andra förpackningsmaterial, främst plast men även aluminium.

Stora Enso, Klabin, Evergreen Packaging, WestRock och International Paper.

¹ Packaging Paper inkluderar avsalumassa som svarar för 15% av försäljningsvolymen
² Smithers Pira, The future of packaging, long term strategic forecast to 2024, 2014
³ Baserat på statistik från Pöyry Management Consulting och Eurokraft

⁴ World cement, The Freedonia Group, 2013
⁵ BillerudKorsnäs bedömning
⁶ BillerudKorsnäs analys av data från Zenith International, 2015 och Pöyry, 2015

Corrugated Solutions (TIDIGARE CONTAINERBOARD)

FÖRPACKNINGSKARTONG

4% av försäljningsvolym

Förpackningar för:

- Exklusiv dryck
- Skönhets- och hälsovårdsprodukter
- Konfektyr
- Hushålls- och industriella varor inom premiumsegmentet
- Modeartiklar
- Mat inom premiumsegmentet

Ökat intresse för förpackningens utseende och design för att differentiera produkt och stärka varumärke driver efterfrågan av kartong inom premiumsegmentet. Urbaniseringen i tillväxtländerna skapar nya konsumtionsmönster med ökad efterfråga på färdigmat och on-the-go mat i förpackningar. Ökad miljömedvetenhet och hållbarhetsfokus driver efterfrågan på förpackningskartong för att ersätta mindre hållbara förpackningsalternativ.

FLUTING

12% av försäljningsvolym

Förpackningar för:

- Frukt och grönsaker
- Komponenter till bilindustri, vitvaror och elektronik
- Transporter

Ökad global handel driver efterfråga på transportförpackningar med låg vikt som minskar transportkostnad. Allt större fokus på svinn inom transportkedja för frukt och grönt ökar efterfrågan på högkvalitativ fluting som klarar av tuffa transporter i varierande klimatförhållanden. Höjda krav på produktsäkerhet i livsmedelskedjan driver efterfrågan på nyfiberbaserad fluting.

LINER

7% av försäljningsvolym

Primärförpackningar för:

- Exklusiv dryck
- Skönhets- och hälsovårdsprodukter
- Konfektyr
- Hemelektronik

Sekundärförpackningar för:

- Konsumentvaror

Butiksfärdiga förpackningar för:

- Konsumentvaror

Ökat intresse för förpackningens utseende, design och känsla för att differentiera produkt och stärka varumärke. Höjda krav på produktsäkerhet i livsmedelskedjan ökar efterfrågan på nyfiberbaserad liner.

MANAGED PACKAGING

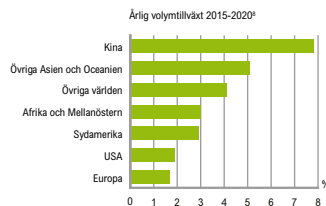
Förpackningslösningar och tjänster till varumärkesägare med internationella förpackningsprogram och transporter.

Managed Packaging erbjuder vinster inom:

- Operationella besparingar
- Enkel hantering
- Ökade intäkter
- Hållbara lösningar

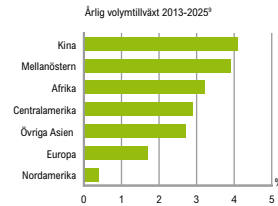
Ökad global handel med koncentration av tillverkning till Asien. I takt med att varumärkesägarnas produktstruktur blir alltmer global och läggs ut externt, efterfrågas effektivisering och standardisering av förpackningar som en del i varumärkets image. Ökad efterfrågan på kostnadseffektiva och hållbara förpackningslösningar för krävande transporter. Förpackningens betydelse för varumärket ökar kontinuerligt.

ÅRLIG UPPSKATTAD TILLVÄXT I EFTERFRÅGAN PÅ FÖRPACKNINGSKARTONG



Den globala efterfrågan på förpackningskartong bedöms växa med 3,9%, snabbast i Kina och övriga Asien. Mest växer förpackningar för kosmetika, läkemedel samt förpackningar för torr och fryst mat.

ÅRLIG UPPSKATTAD TILLVÄXT I EFTERFRÅGAN PÅ WELLPAPPMATERIAL (FLUTING OCH LINER)



Den globala efterfrågan på wellpapper-material förväntas växa med 2,9% per år fram till 2025. Den största tillväxten förväntas i Kina, Mellanöstern och Asien pga koncentrationen av tillverkning till dessa regioner.⁹

En av de större tillverkarna av nyfiberbaserad förpackningskartong inom premiumsegmentet i Europa.⁷

Andra förpackningsmaterial främst plast.

Inom premiumsegmentet: Iggesund, Metsä Board, Stora Enso, WestRock och International Paper.

Kvalitets-⁵ och marknadsledande¹⁰ tillverkare i Europa inom toppsegmentet med stark position inom frukt och grönsaker.

Returfiberbaserad fluting och andra material av plast och trä.

Inom nyfiberbaserad fluting: Stora Enso, Mondi och Powerflute.

Marknadsledande tillverkare i Europa av helvit nyfiberbaserad liner⁵ och en av de ledande av bestruken nyfiberbaserad liner globalt.

Bestruken och obestruken White Top Testliner (baserad på returfiber).

Metsä Board, Mondi och Smurfit Kappa.

Unikt förpackningskoncept baserat på ett nätverk av produktionspartners för flexibilitet och marknadstäckning, kombinerat med djupgående materialkunskap för maximal förpackningsoptimering och effektivisering.

Oberoende grossister för förpackningar samt större förpackningstillverkare med konvertering i Asien.

⁷ Statistik från Pöyry Management Consulting

⁸ BillerudKorsnäs analys av data från Vision Hunters, 2015

⁹ Pöyry, 2014

¹⁰ World Containerboard Organisation, www.wco-containerboard.org

PACKAGING PAPER

Packaging Paper erbjuder kraft- och säckpapper av premiumkvalitet samt smarta lösningar för kunder inom industri, medicinsk utrustning och konsumentsektorn.

Kraft- och säckpapper för kunder med tuffa krav



Bag Solutions

I vårt breda sortiment av kraftpapper finns lösningar för påsar för torra livsmedel som mjöl, socker och gryn samt bärkassar för mode och mat. Här har hänsyn tagits till konsumenternas behov av attraktiva förpackningar, som är behagliga att hantera och erbjuder ett miljöanpassat alternativ till plast. Vårt kraftpapper uppfyller även amerikanska och tyska krav på material till livsmedelsförpackningar.



PRODUKTER

Sack Solutions

Miljoner ton industriprodukter (främst byggmaterial), livsmedel och djurfoder förpackas i säckar tillverkade av vårt högkvalitativa kraftpapper.

Papperet av 100% nyfiber från nordiska skogar ger det en unik styrka. Det skapar ökad effektivitet, produktivitet och pålitlighet hos förpackningstillverkare och varumärkesägare.

Formable Solutions

Med sin extremt höga tøjbarhet gör FibreForm® det möjligt att skapa helt nya hållbara, formbara förpackningslösningar för mat i alla tänkbara former. Med en förpackning i FibreForm® sticker den mest anonyma produkten ut från mängden.

Speciality Papers

Våra tekniskt avancerade papperskvaliteter har många olika användningsområden – alltifrån baspapper för etiketter och hygienprodukter till medicinska förpackningar och kuvert samt skyddspapper för industriella stålprodukter. Med djup förståelse för kraven vid komplex produkt-tillverkning levererar vi bara det allra bästa.

Market Pulp

Pappersmassan som inte används i bolagets egen produktion av papper och kartong säljs på den öppna marknaden. Den är så kallad NBSK-massa av 100% nyfiber, vilket garanterar högklassig styrka och renhet för t ex filterpapper och tissue.

STRATEGI

Hållbar och lönsam tillväxt ska nås genom selektiv tillväxt inom utvalda segment, framför allt torra livsmedel, medicinska applikationer och byggindustri på tillväxtmarknader.

SELEKTIV TILLVÄXT

TILLVÄXTMÅL: 2–4% per år

FOKUS PÅ:

- Utveckla produktionstillgångar för att öka lönsamheten
- Skapa nya möjligheter genom affärsutveckling
- Öka närvaron på tillväxtmarknader

Chef:

JOHAN NELLBECK



NETTOOMSÄTTNING PER MARKNADSSEGMENT, 2015



Industri, 56%
Mat & Dryck, 21%
Läkemedel & Hygien, 14%
Konsument- & Lyxvaror, 9%

NETTOOMSÄTTNING PER GEOGRAFISK MARKNAD, 2015

Europa 70% (71%)
Asien 14% (13%)
Afrika 7% (8%)
Sydamerika 4% (4%)
Mellanöstern 2% (2%)
Övriga 3% (2%)



Drivkrafter

INDUSTRI

Efterfrågan på BillerudKorsnäs starka bruna säckpapper för förpackning av cement ökar till följd av stora investeringar i infrastruktur och boende främst på tillväxtmarknader utanför Europa. Cementsäcken har många fördelar framför plasten: den gör att cementen inte dammar, innebär bättre arbetsmiljö och tillverkas av förnybart material.

Försäljningen av vitt säckpapper för cement drivs av gör-det-självtrenden inom konsumentmarknaden främst i Europa. Mer utvecklade produktmixer för hemmanovering kräver bra trycktytor för information och bilder. Här är den vita ytan viktig för att den lagstadgade varningstexten på förpackningen tydligt ska framgå.

MAT & DRYCK

Ökad uppmärksamhet om att mycket mat går till spillo på grund av dåliga förpackningar driver efterfrågan på våra material och lösningar för torra livsmedel.

Även EU:s beslut om att minska användningen av engångskassar av plast i samhället, innebär kraftigt växande efterfrågan på våra papper till påsar och kassar.

En stark, men outvecklad trend, är att den nya och snabbt växande medelklassen i exempelvis Indien, Kina och Indonesien efterfrågar mat i förpackningar – från att tidigare ha köpt i lösvikt. Idag är det nästan enbart plast, men här arbetar vi för att ta fram konkurrenskraftiga alternativ i nyfiberbaserade papper och med att sprida kunskap om hela tillverkningskedjan för förpackningar.

LÄKEMEDEL & HYGIEN

En växande åldrande befolkning ökar efterfrågan på läkemedel och sjukvårdstjänster, vilket driver efterfrågan på kraftpapper för medicinska ändamål. Inträdesbarriärerna är höga till medicin- och hälsovårdsbranschen, men vi ser stora möjligheter att växa från dagens nivåer inom detta segment till mycket högre.

2015

HÄNT 2015

Förbättrat brunt säckpapper

Under året gjordes en ombyggnad av den pappersmaskin i Skärblacka, som tillverkar brunt säckpapper. Syftet var att ytterligare höja kvaliteten och produktionsvolymen. Den nya kvaliteten innebär ökad effektivitet för våra kunder i sin tillverkning av säckar. Produktionen av brunt säckpapper ökade i slutet av året från 160 000 till 180 000 ton per år.

Stärker världsledande position

Ett beslut om att stänga pappersmaskinen i Tervasaari, Finland, togs under året. Maskinen är en av de största i sitt slag, men saknar en integrerad massaproduktion, vilket medför höga produktionskostnader och nackdelar ur miljösynpunkt. Under augusti inledde vi ett förprojekt för att utreda om maskinen kan flyttas till Skärblacka, som har ett överskott av massa, för att där öka integrationsgraden av kraftpappersproduktionen.

Täta pappersförpackningar för torra livsmedel?

Världens första täta pappersförpackning från ett samarbete mellan Bosch och BillerudKorsnäs.

Axello Zap – löser den utmaningen



Detta skulle befästa Skärblackas position som en av världens mest effektiva produktionsenheter av vitt MG-papper.

Genombrott för systemförsäljning

Vårt joint venture med den italienska maskintillverkaren Curti, **FreeForm packaging**, genomförde 2015 den allra första försäljningen av en komplett systemlösning med en FreeFormPack-maskin och leveranser av FibreForm®-material.

Affärsidén är att materialet FibreForm® säljs tillsammans med Curtis FreeFormPack-maskin, vilket ger köparen en totallösning från pappersrulle till förpackad vara. FibreForm® erbjuder miljömässiga fördelar och är ett starkt alternativ till plasten.

Kunden, holländska Vetipack, är ett av Europas största kontraktspackningsföretag, som paketerar produkter till multinationella företag. Detta är ett betydelsefullt genombrott för vår nya affärsmodell och medför också att vi kan demonstrera lösningen i ett verkligt industriellt sammanhang och visa på riktiga produkter.

Axello Zap med Bosch

I samarbete med maskintillverkaren Bosch lanserar vi ett helt nytt förpackningssystem, Axello Zap, som erbjuder världens första

helt pappersbaserade och helt täta livsmedelsförpackningar för exempelvis mjöl och socker. Förslutningen blir totalt tät. Systemet – som innebär klara miljö- och kostnadsfördelar – utmanar plasten och vänder sig bland annat till varumärkesägare på stora tillväxtmarknader, där nya leveranskedjor för livsmedel byggs upp.

Premiär för "egen" säckproduktion

För första gången sålde vi färdiga papperssäcker – vår uppmärksammade och belönade D-Sack – direkt till kund. Tidigare har vi endast sålt själva förpackningsmaterialet. Tillverkningen av säckarna läggs ut till noggrant utvalda underleverantörer och håller de kvalitetskrav som ställs på dessa unika säcker.

Säckförsäljningen avses främst att användas på egna patenterade lösningar för att skapa ökat värde för BillerudKorsnäs och vara en direktkanal för att kommunicera värden till slutkunder.

Renodlar segmenten

Affärsområdets produkter för kunder inom industri, läkemedel och konsumentsektor har en blandning av olika förutsättningar. Försäljningsorganisationen styrdes om under året för att bli ännu mer fokuserade inom just dessa områden, för att kraftsamla och förstärka marknadsarbetningen.

Nya etableringar utanför Europa

Under året anställdes fasta medarbetare vid försäljningskontoren i Istanbul och Durban. Dessutom fortsatte vi att förstärka kontoren i New Delhi och Miami. Detta förbättrar ytterligare våra lokala positioner utanför Europa.

2016

VAD HÄNDER 2016?

- Fortsätter arbetet med selektiv tillväxt genom ökad fokusering och geografisk spridning utanför Europa.
- Effektiviserar och renodlar produktstrukturen ytterligare.
- Fortsätter förstudierna om flytt av MG-maskin till Skärblacka, Sverige.
- Förstärker arbetet med affärsutveckling och uppstartade initiativ.
- Arbetar aktivt med att erbjuda alternativ till plastförpackningar.
- Identifierar nya applikationer för påsar, bärkassar och formbara förpackningar.



TOTALLÖSNING
– FRÅN
PAPPERSRULLE
TILL FÖRPACKAD
VARA

Nu kan BillerudKorsnäs erbjuda kunden en helhetslösning fram till färdigförpackad vara. För första gången sålde vårt joint venture med den italienska maskintillverkaren Curti, Freeform Packaging, en komplett systemlösning med en FreeFormPack-maskin och leveranser av FibreForm-material.

BillerudKorsnäs FibreForm® är ett papper med många fördelar. Med sin **höga töjbarhet** kan



materialet formas för att producera termoformade och djupdragna livsmedels- och konsumentförpackningar, som exempelvis tråg och blister.

Dessutom är FibreForm® **kostnadseffektivt** och erbjuder miljömässiga fördelar, vilket gör den till ett starkt alternativ till plasten.

CASE

CONSUMER BOARD

Consumer Board levererar förpackningsmaterial av nyfiberbaserad högkvalitativ kartong för drycker och livsmedel samt konsumentvaror av olika slag. Smarta lösningar för funktion, design och materialval skapar mervärde för kunderna.

Vätske- och förpackningskartong med unika egenskaper



PRODUKTER

Vätskekartong

Våra högkvalitativa material till vätskeförpackningar skyddar och bevarar innehållet. Kartongen är smak- och luktnötral, vilket innebär att den inte överför någon smak eller lukt till innehållet. Materialen ger stabila dryckesförpackningar och en perfekt tryckyta.

Vätskekartong kan användas till förpackningar för livsmedel, med stora miljöfördelar jämfört med traditionella konservburkar.

Förpackningskartong

Vi är väl positionerade inom premiumsegmentet för förpackningskartong för kosmetika, läkemedel, livsmedel, konfektyr och lyxdrycker. Materialen har alla egenskaper som krävs för en förstklassig förpackningstillverkning eller sofistikerat tryck som ger optimal uppmärksamhet och uppfyller de allra tuffaste kraven på förpackningar.

Cup Stock

Cup Stock är kartong för pappersmuggar och -tallrikar som kräver hög styvhet, låg ytvikt och hög renhet. Den passar för produkter som är i direktkontakt med varm mat och alla slags drycker.

STRATEGI

Hållbar och lönsam volymtillväxt på de viktigaste marknaderna.

VOLYMTILLVÄXT

TILLVÄXTMÅL: 4–5% per år

FOKUS PÅ:

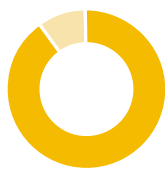
- Attraktiva marknadsmöjligheter
- Investeringar för tillväxt
- Innovationer tillsammans med kunder och varumärkesägare

Chef:

ULF ELIASSON



NETTOOMSÄTTNING PER MARKNADSSEGMENT, 2015



- Mat & Dryck, 90%
- Konsument- & Lyxvaror, 10%

NETTOOMSÄTTNING PER GEOGRAFISK MARKNAD, 2015

Europa 69% (67%)
Asien 22% (24%)
Mellanöstern 5% (5%)
Afrika 2% (2%)
Sydamerika 2% (1%)
Övriga 0% (1%)



Drivkrafter

VÄTSKEKARTONG

Efterfrågan på konsumentkartong ökar till följd av flera stora globala trender.

För vätskekartong är den förbättrade globala ekonomin – främst på snabbväxande marknader som Asien, Sydamerika och Mellanöstern – av betydelse. I takt med att familjer får mer resurser har de större möjlighet att köpa exempelvis mjölk förpackad i vätskekartong med längre hållbarhet och bättre produktsäkerhet.

FÖRPACKNINGSKARTONG

Den demografiska utvecklingen i framför allt Asien leder även till livsstilsförändringar. Allt fler flyttar in till städer, vilket skapar fler singelhushåll och ett liv med lite tid för fritid. Behovet ökar därför av förpackningar som passar folk på språng

och för mindre hushåll. Ett ökat miljömedvetande och fokus på produktsäkerhet ställer också nya krav på förpackningarna. Allt detta gynnar efterfrågan på vår förpackningskartong.

2015

HÄNT 2015

Förprojekt för ny maskin i Gruvön

För att möta den ökande efterfrågan på kartong startades ett förprojekt om möjligheterna att investera i en helt ny kartongmaskin i Gruvön. Förverkligas investeringen kommer den ha en stor betydelse för affärsområdets framtida utveckling. Maskinen skulle bli en av de mest kostnadseffektiva i världen med en kapacitet på 500 000 ton per år av främst

konsumentkartong. Investeringen uppskattas till SEK 4–6 miljarder. Beslut tas i slutet av 2016.

Investeringar ökar kapacitet i Frövi

Etapp två av investeringen i kartongmaskinen i Frövi slutfördes. Den ingår i en storsatsning, som ska öka produktionen av förpacknings- och vätskekartong till 525 000 ton per år. I satsningen ingår också en helt ny fabrik och fiberlinje i Rockhammar för produktion av 150 000 ton CTMP-massa. Sammantaget ökar det kartongproduktionen med 20% och produktionen av CTMP-massa med cirka 65% jämfört med idag. Utöver större volymer medför projektet även förbättrad produktkvalitet.

Investeringarna i Frövi ökar produktionen till
**525 000 ton
kartong per år**
– en ökning med 20% från 2014 till 2018



Investeringarna är ett svar på kundernas ökade efterfrågan på vätske- och förpackningskartong. Samarbetet med våra kunder är en viktig drivkraft bakom storsatsningen.

Kartongmaskin intrimmad i Gävle

Ombyggnaden av en kartongmaskin vid produktionsenheten i Gävle, som blev klar under 2014, trimmades in under året. Investeringarna i kartongmaskinerna i Gävle på MSEK 490 innebär att den totala kapaciteten ökat med cirka 10% till 670 000 ton per år. Investeringarna har också medfört förbättrad kostnadseffektivitet och produktkvalitet.

Suverän trycktyta på kartong

Vi fortsatte lanseringen av nästa generations förpackningskartong med överlägsna tryckeegenskaper för varumärken,

som verkligen vill sticka ut och synas väl i handeln. Trycktytan har väsentligt förbättrats när det gäller främst BillerudKorsnäs Light och Carry samt skapat lägre ytvikter för White och Artisan. Dessa förbättringar gör oss mer konkurrenskraftiga och skapar potential för nya affärer.

Ny kartong för mjölk med lång hållbarhet

I mitten av året lanserade Elopak världens första fyllmaskin för takåsförpackningar för mjölk med lång hållbarhet. Förpackningen är tillverkad av vätskekartong från BillerudKorsnäs. Sådan mjölk är en mycket känslig produkt som kräver en avancerad fyllningsprocess och robust förpackningsdesign. Vi har därför utvecklat vår vätskekartong för att möta dessa ökade krav i värdekedjan.

2016

VAD HÄNDER 2016?

- Arbetar vidare med förprojekt om ny kartongmaskin i Gruvön och tar beslut om investering.
- Fortsätter att trimma in nya kapaciteten i Gävle och Frövi.
- Startar upp ny kapacitet i Rockhammar.



LYXIG KRITVIT
KARTONG
HJÄLPER
CHAMPAGNEHUS
STICKA UT

BillerudKorsnäs White 400 gsm

Som en relativt ny aktör inom leden av stora gamla champagnehus ville Champagne Jacquart hitta en modern, elegant touch på sin förpackning när de skulle närma sig de dyrare prissegmenten och möta nya exportmarknader. De nya förpackningarna skulle spegla och lyfta fram mosaiken på fasaden på företagets tidigare huvudkontor, Jaquarts mosaik av vingårdar samt expertisen bakom blandningen av druvsorter till champagne.

Förpackningen ställde höga krav på kartongen. Efter omfattande tester av kartong från olika tillverkare var det BillerudKorsnäs White 400 gsm som gav allra bäst resultat. **Kartongen klarade av kraftig deformation utan att brytas, den kunde tryckas, präglas, lackas och skäras med stor precision – och den hade den rätta vitheten.**

CASE



CORRUGATED SOLUTIONS

Corrugated Solutions levererar material till wellpappstillverkare och förpackningslösningar till varumärkesägare. Starka och lätta material, fluting och liner, används i wellådor för känsliga varor och krävande transporter. Smarta förpackningar tillhandahålls via konceptet Managed Packaging, det vill säga supply chain-lösningar och förpackningsoptimering till varumärkesägare i syfte att utmana konventionella lösningar.

Fluting och liner skapar mervärde i well



PRODUKTER

Fluting

Med världens starkaste fluting öppnas en rad nya möjligheter för våra kunder. Förpackningsmaterialet optimerar vikten i de färdiga förpackningarna, utan att göra avkall på vare sig styrka eller funktion. Det gör vår fluting perfekt till wellådor för långa transporter av frukt och grönsaker men även för konsumtionsvaror och tungt gods.

Liner

När styrka, renhet, hygien och hög tryckbarhet är viktiga faktorer är någon av våra liners ett utmärkt val. De har en lång rad olika användningsområden – alltifrån vanliga pizzakartonger till riktigt exklusiva presentförpackningar för fina viner. De uppfyller även de tuffa amerikanska och tyska kraven för livsmedelsförpackningar.

Managed Packaging

Vårt unika tjänstekoncept Managed Packaging riktar sig till varumärkesägare som vill spara pengar genom bättre förpackningar. Det skapar mervärde främst inom fyra dimensioner:

- Operationella besparingar
- Enkel hantering
- Ökade intäkter
- Hållbara lösningar

STRATEGI

Hållbar och lönsam tillväxt ska nås genom värdetillväxt, det vill säga ökade marginaler utan att nödvändigtvis investera i den befintliga produktionskapaciteten för papper.

VÄRDETILLVÄXT

TILLVÄXTMÅL: 2–4% per år

FOKUS PÅ:

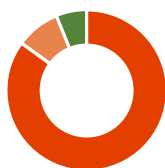
- Stark produktportfölj
- Integrera ny affärsmodell
- Utökat samarbete med varumärkesägare i attraktiva marknader

Chef:

LENNART EBERLEH



NETTOOMSÄTTNING PER MARKNADSSEGMENT, 2015



- Mat & Dryck, 85%
- Konsument- & Lyxvaror, 9%
- Industri, 6%

NETTOOMSÄTTNING PER GEOGRAFISK MARKNAD, 2015

- Europa 72% (77%)
- Asien 19% (12%)
- Afrika 5% (6%)
- Sydamerika 2% (1%)
- Övriga 2% (5%)



Drivkrafter

FLUTING

Den globala ekonomin medför allt mer komplexa och långa distributionskedjor. Till exempel transporteras frukt och grönt i wellpappplådor i krävande fuktiga miljöer, där förpackningen måste hålla hela vägen för att produkterna inte ska ta skada och även tåla att staplas. Här har material av nyfiber en given position.

Allt fler elektronikprodukter såsom datorer går med dyr flygfrakt för att livscykeln är så pass kort. Det kräver lätta och starka förpackningar för att hålla fraktkostnaderna och negativ miljöpåverkan nere.

LINER

Våra förändrade mönster för matkonsumtion – till exempel snabbmat som pizza och annan färdiglagad hämtmat – kräver lukt- och smakfria förpackningar som

klarar höga krav på kvalitet och livsmedels-säkerhet. Här har den starka nyfibern en klar konkurrensfördel framför returfiber. Kampen om konsumentens uppmärksamhet i butik ökar också behovet av snygga förpackningar, vilket i sin tur kräver wellådor med bra tryckeegenskaper.

MANAGED PACKAGING

Globala varumärkesägare har idag ett stort antal underleverantörer av såväl produkter som förpackningar. Denna komplexitet skapar möjlighet för oss att med vår kompetens och våra samarbetspartners erbjuda helhetslösningar kring varumärkesägarnas förpackningsbehov. Det både minskar komplexiteten i deras logistik samt säkrar kvaliteten och kostnadseffektiviteten i deras förpackningar och förpackningslösningar.

2015

HÄNT 2015

Nytt koncept skapar kundvärde

Bolaget, erbjuder via Paccess, förpacknings- och distributionslösningar till varumärkesägare och stora detaljhandelskedjor, ofta med tillverkning eller inköp i Asien och en global försäljning. Målet är att hjälpa varumärkesägarna sälja mer och spara pengar genom bättre förpackningar. Under året lanserades konceptet Managed Packaging, där vi klätt tjänsterna i fyra värddimensioner för att förklara för varumärkesägare vad de kan förvänta sig av oss.

Paccess går upp i affärsområdet ...

I slutet av året togs beslut om att låta Paccess gå samman med affärsområdet Containerboard i syfte att skapa en plattare, starkare och mer skalbar organisation.

Vår helhetslösning till varumärkesägare Managed Packaging

skapar mervärde: operationella besparingar,
enkel hantering, ökade intäkter, hållbara lösningar



Med den nya organisationen på plats kommer vi att öka andelen affärer som sker direkt med varumärkesägare världen över.

... som byter namn till **Corrugated Solutions**

I och med att Paccess går upp i affärsområdet Containerboard byter affärsområdet namn till Corrugated Solutions från och med den 1 januari 2016.

New Billerud Flute® lanseras

Världens starkaste fluting har blivit ännu starkare och presenterades under hösten på ett kundevent i Karlstad och på branschmässan i Barcelona. New Billerud Flute® skapar störst värde då den används som mellanskikt i wellpappförpackningar för främst krävande transporter i fuktigt klimat. Materialets redan överlägsna styrka har ytterligare stärkts med upp till 8%, vilket gör att väsentligt mindre material behövs i den färdiga förpackningen. Det i sin tur leder till lättare förpackningar och högre effektivitet i varje steg av logistikkedjan, vilket ger både miljö- och kostnadsmässiga fördelar samt förbättringar av arbetsmiljön.

Med den nya flutingen är det till och med möjligt att skapa starka, lätta förpackningar av wellpapp som kan ersätta tunga trä- eller plywoodlådor. Detta ger kunder inom industrisegmentet möjlighet att minska såväl kostnader som miljöpåverkan. En investering på MSEK 180 i ombyggnation av en pappersmaskin i Gruvön ligger bakom New Billerud Flute® och ledde även till att produktionskapaciteten kommer att kunna ökas med cirka 40 000 ton per år.

Förbättrad liner i Gävle

Investeringen under 2014 vid produktionsenheten i Gävle resulterade i en förbättrad bestruken liner, främst vad gäller tryckkvaliteten. Tack vare en förbättrad ytjämnhet i kombination med ökad styrka och styvhet kan förpackningens genomslagskraft öka – samtidigt som vikten minskar. Bakom detta ligger ett mångårigt utvecklingsprojekt.

Vi lanserade även en uppgraderad version av bestruken liner under beteckningarna Decor, Design och Supreme.

Pionjärprojekt utvecklar verktyg

Tillsammans med svenska forskningsinstitutioner lanserade vi ett uppdaterat beräkningsprogram för förpackningar som tar hänsyn till långtidsprestanda i fuktigt klimat. Med hjälp av programmet kan vi beräkna hur en förpackning ska konstrueras för att få bästa möjliga prestanda och klara påfrestningar. På så sätt kan vi optimera materialutnyttjandet, vilket möjliggör kostnadsbesparingar och resurssnål användning av förpackningsmaterial.

2016

VAD HÄNDER 2016?

- Implementerar den nya organisationen inom affärsområdet.
- Skapar organisk tillväxt inom förpackningsförsäljning.
- Får full utväxling av nya produkter.





CASE



On, ett ungt skovarumärke från Schweiz, som återuppfann löpskon ville ha förpackningar som mötte deras höga designkrav. Förpackningen skulle göras av högkvalitativa material, vara motståndskraftig och förstärka bilden för en unik löparsko.

BillerudKorsnäs tog ett helhetsgrepp. Skotillverkarens hela värdekedja granskades för att ge förpackningen det önskade lyftet.

Resultat: tre olika innovativa förpackningar togs fram, ny tillverknings teknik för förpackningen föreslogs för att skapa bättre hållfasthet och nya material introducerades för att minska kostnaderna.

För vår kund resulterade detta i en besparing på 1 miljon USD första året i fraktkostnader och 20% i minskade förpackningskostnader – samtidigt som varumärket stärktes.

För mer info besök www.on-running.com

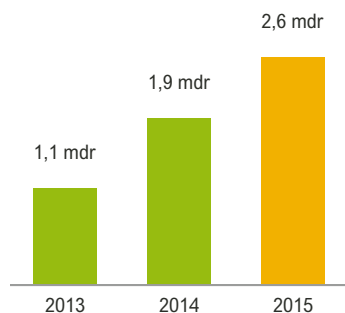
och www.billerudkorsnas.se

**REJÄLT
IMAGELYFT FÖR
GLOBAL
SKOTILLVERKARE**

Foto: On

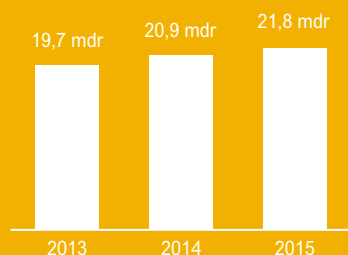


INTRESSANTA TAL



Rörelseresultat
SEK 2,6
miljarder

Nettoomsättning
SEK 21,8
miljarder



Resultaträkning

MSEK	2015	2014	2013
Nettoomsättning	21 814	20 853	19 689
Övriga intäkter	594	118	130
Rörelsens intäkter	22 408	20 971	19 819
Rörelsekostnader	-18 405	-17 962	-17 243
Avskrivningar	-1 417	-1 378	-1 439
Rörelseresultat	2 586	1 901	1 137
Finansiella poster, netto	-175	-248	-309
Resultat före skatt	2 411	1 653	828
Skatt	-443	-352	-142
Nettoresultat	1 968	1 301	686

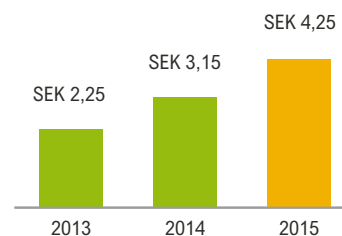
Syssestätt kapital

MSEK	2015	2014	2013
Anläggningstillgångar exklusive räntebärande fordringar	18 526	18 301	18 170
Varulager	2 842	3 145	3 029
Kundfordringar	2 512	2 601	2 394
Övriga omsättningstillgångar	1 004	925	849
Summa rörelsetillgångar	24 884	24 972	24 442
Avgår:			
Uppskjutna skatteskulder	3 186	2 986	2 691
Ej räntebärande avsättningar	159	67	108
Leverantörsskulder	2 679	2 502	1 742
Övriga ej räntebärande skulder	1 463	1 589	1 595
Syssestätt kapital	17 397	17 828	18 306

Kassaflöde

MSEK	2015	2014	2013
Rörelseöverskott	3 622	3 248	2 656
Förändring i rörelsekapital	120	236	-452
Finansnetto	-168	-232	-265
Betald skatt	84	-137	-160
Kassaflöde från löpande verksamheten	3 658	3 115	1 779
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-760	-1 376	-1 250
Kassaflöde efter investeringsverksamheten	2 898	1 739	529

För verksamhetsåret 2015 har BillerudKorsnäs styrelse föreslagit en utdelning om SEK 4,25 per aktie. Den föreslagna utdelningen motsvarar 49% av nettovinsten för 2015.



SEK
4,25
UTDELNING
PER AKTIE

Finansiella nyckeltal

	2015	2014	2013
Marginaler			
Bruttomarginal, %	18	16	13
Rörelsemarginal, %	12	9	6
Avkastningsmått (rullande 12 månader)			
Avkastning på sysselsatt kapital, %	15	11	6
Avkastning på eget kapital, %	16	13	7
Kapitalstruktur vid periodens utgång			
Sysselsatt kapital, MSEK	17 397	17 828	18 306
Rörelsekapital, MSEK	2 243	2 286	2 748
Eget kapital, MSEK	12 418	10 704	9 917
Räntebärande nettoskuld, MSEK	4 979	7 124	8 389
Nettoskuldsättningsgrad, ggr	0,40	0,67	0,85
Räntebärande nettoskuld / EBITDA, ggr	1,2	2,2	3,3
Investeringar			
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	1 710	1 384	1 337
Övriga nyckeltal			
Kapitalomsättningshastighet, ggr	1,2	1,2	1,1
Rörelsekapital som procent av omsättning	10	11	13
Personal			
Medelantal anställda	4 223	4 194	4 272

KVARTALSDATA



Nettoomsättning kvartalsvis per affärsområde och totalt

MSEK	2015					2014				
	Helår	Kv 4	Kv 3	Kv 2	Kv 1	Helår	Kv 4	Kv 3	Kv 2	Kv 1
Packaging Paper	8 552	2 020	2 174	2 176	2 182	8 101	1 959	2 058	2 016	2 068
Consumer Board	8 006	1 933	2 006	2 044	2 023	7 436	1 768	1 897	1 822	1 949
Corrugated Solutions	3 329	880	926	722	801	3 148	816	773	767	792
Övriga enheter	2 012	387	368	596	661	2 197	609	487	512	589
Valutasäkring m m	-85	-7	4	-49	-33	-29	-28	-24	11	12
Koncernstab och eliminerings	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Summa koncernen	21 814	5 213	5 478	5 489	5 634	20 853	5 124	5 191	5 128	5 410

Rörelseresultat kvartalsvis per affärsområde och totalt

MSEK	2015					2014				
	Helår	Kv 4	Kv 3	Kv 2	Kv 1	Helår	Kv 4	Kv 3	Kv 2	Kv 1
Packaging Paper	971	131	278	245	317	701	183	158	169	191
Consumer Board	954	120	234	310	290	915	186	243	253	233
Corrugated Solutions	551	160	203	51	137	416	120	120	59	117
Övriga enheter	484	4	353	71	56	166	28	45	35	58
Valutasäkring m m	-85	-7	4	-49	-33	-29	-28	-24	11	12
Koncernstab och eliminerings	-289	-88	-46	-86	-69	-268	-29	-92	-77	-70
Summa koncernen	2 586	320	1 026	542	698	1 901	460	450	450	541

Rörelsemarginal kvartalsvis per affärsområde och totalt

%	2015					2014				
	Helår	Kv 4	Kv 3	Kv 2	Kv 1	Helår	Kv 4	Kv 3	Kv 2	Kv 1
Packaging Paper	11	6	13	11	15	9	9	8	8	9
Consumer Board	12	6	12	15	14	12	11	13	14	12
Corrugated Solutions	17	18	22	7	17	13	15	16	8	15
Koncernen	12	6	19	10	12	9	9	9	9	10

Försäljningsvolym kvartalsvis per affärsområde och totalt

kton	2015					2014				
	Helår	Kv 4	Kv 3	Kv 2	Kv 1	Helår	Kv 4	Kv 3	Kv 2	Kv 1
Packaging Paper	1 163	281	294	288	300	1 167	275	288	294	310
Consumer Board	1 065	257	262	274	272	1 004	235	252	249	268
Corrugated Solutions	506	132	139	106	129	528	134	127	128	139
Totalt	2 734	670	695	668	701	2 699	644	667	671	717

NYCKELTALSDEFINITIONER



Avkastning på eget kapital

Periodens resultat i procent av genomsnittligt eget kapital, allt hänförligt till moderbolagets aktieägare.

Avkastning på sysselsatt kapital

Rörelseresultat beräknat på 12 månader i procent av genomsnittligt sysselsatt kapital.

EBITDA

Rörelseresultat före avskrivningar i procent av nettoomsättning. EBITDA står för Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation.

Eget kapital

Eget kapital vid periodens slut.

Engångskostnader

Kostnader av engångskaraktär som inte påverkar bolagets kostnadsnivå på årstakt.

Justerat EBITDA

Rörelseresultat före avskrivningar justerat för engångsposter.

Justerat resultat per aktie

Resultat per aktie justerat med moderbolagets aktieägares andel av engångsposter efter skatt.

Justerat rörelseresultat

Rörelseresultat justerat för engångsposter.

Nettoskudsättningsgrad

Räntebärande nettoskuld dividerad med eget kapital.

Resultat per aktie

Periodens resultat, hänförligt till moderbolagets aktieägare, dividerat med genomsnittligt antal aktier på marknaden.

Räntebärande nettoskuld

Räntebärande avsättningar och skulder minus räntebärande tillgångar.

Räntebärande nettoskuld/EBITDA

Räntebärande nettoskuld vid periodens utgång dividerat med rörelseresultat före avskrivningar de senaste 12 månaderna.

Rörelsekapital

Varulager, kundfordringar och övriga operativa tillgångar minskade med leverantörsskulder och övriga operativa skulder.

Rörelsekapital som procent av nettoomsättningen

Genomsnittligt rörelsekapital för fjäde kvartalet dividerat med nettoomsättningen.

Rörelsemarginal

Rörelseresultat i procent av nettoomsättning.

Sysselsatt kapital

Balansomslutning minskad med icke räntebärande skulder, icke räntebärande avsättningar och räntebärande tillgångar.

LEDNINGSGRUPP



**Övre raden från vänster: Ulf Eliasson, Uno Brinnen, Christer Simrén, Henrik Essén, Lennart Eberleh, Susanne Lithander och Magnus Wikström.
Undre raden från vänster: Karin Hågfeldt, Johan Nellbeck och Per Lindberg.**

PER LINDBERG

VD och koncernchef

Anställd: 2005

Född: 1959

Utbildning: Civilingenjör och teknologie doktor, Chalmers tekniska högskola, Göteborg.

Bakgrund: VD, Korsnäs AB. Vice VD, Investment AB Kinnevik. Management- och strategikonsult, Applied Value Corporation, USA.

Aktieinnehav¹: 116 547

CHRISTER SIMRÉN

Vice VD och operativ direktör (COO)

Anställd: 2012

Född: 1961

Utbildning: Civilingenjör och teknologie doktor, Chalmers tekniska högskola, Göteborg. Civilekonom, Handelshögskolan i Göteborg.

Bakgrund: VD och koncernchef, Korsnäs AB samt Wermland Paper AB. Medlem i ledningsgruppen, Kinnevik. Styrelseordförande, Grycksbo Paper Holding AB.

Aktieinnehav¹: 25 200

UNO BRINNEN

Skogsdirektör

Anställd: 2012

Född: 1956

Utbildning: Jägmästare skogsbruk, SLU, Umeå. Licentiatexamen, Skogsbruk, SLU, Garpenberg.

Bakgrund: Skogsdirektör, Korsnäs AB.

Aktieinnehav¹: 6 500

LENNART EBERLEH

Direktör Corrugated Solutions

Anställd: 2001

Född: 1969

Utbildning: Civilingenjör, Tekniska högskolan Carolo Wilhelmina, Braunschweig. Executive MBA, Mgruppen.

Bakgrund: Försäljningschef, Stora Enso Gruvön. Stora Support Team, Stora Kopparberg Bergslags AB. Produktchef, Stora Gruvön.

Aktieinnehav¹: 20 000

ULF ELIASSON

Direktör Consumer Board

Anställd: 2012

Född: 1962

Utbildning: Civilingenjör, Chalmers tekniska högskola, Göteborg.

Bakgrund: Fabriksdirektör, Korsnäs AB. Vice President & Platsdirektör, Rolls-Royce AB. Senior Vice President & VD, Stora Enso Skoghall AB.

Aktieinnehav¹: 6 500

HENRIK ESSÉN

Kommunikations- och hållbarhetsdirektör

Anställd: 2011

Född: 1974

Utbildning: Civilingenjör, Kungliga tekniska högskolan, Stockholm.

Bakgrund: Seniorrådgivare, ÅF AB. Seniorrådgivare, Pöyry Forest Industry Consulting AB.

Aktieinnehav¹: 4 000

KARIN HÅGFELDT

Personaldirektör

Anställd: 2011

Född: 1970

Utbildning: Personal- och arbetslivsprogrammet, Umeå Universitet. Executive MBA, Handelshögskolan i Stockholm.

Bakgrund: HR Lead Global Supply Chain & Strategy, AstraZeneca. Head of HR Sweden Operations, AstraZeneca. HR Manager, Ericsson.

Aktieinnehav¹: 11 500

SUSANNE LITHANDER

Ekonomidirektör

Anställd: 2011

Född: 1961

Utbildning: Civilekonom, Handelshögskolan i Göteborg.

Bakgrund: VD, Mercuri International Group. Vice VD & Head of Advisory Services, BU Global Services, Ericsson AB. Vice VD Finance & Operational Development, BU Global Services, Ericsson AB. Vice VD & Head of Business Operations, Ericsson Inc., TX, USA.

Aktieinnehav¹: 3 413

JOHAN NELLBECK

Direktör Packaging Paper

Anställd: 2006

Född: 1964

Utbildning: Civilekonom, Uppsala universitet. Executive MBA, Mgruppen.

Bakgrund: Försäljningschef, Tele2 Stockholm. VD, AssiDomän Kraft Products Nordic Sales AB. Försäljningschef, AssiDomän Scandinavia.

Aktieinnehav¹: 10 000

MAGNUS WIKSTRÖM

Teknikdirektör

Anställd: 2006

Född: 1963

Utbildning: Civilingenjör och teknologie doktor, Kungliga tekniska högskolan, Stockholm. Executive MBA, Mgruppen.

Bakgrund: R&D Director, Korsnäs AB. Forskningschef, Korsnäs Development. Projektområdeschef, STFI.

Aktieinnehav¹: 8 219

¹ Egna och närstående aktier i BillerudKorsnäs per den 7 mars 2016
För mer information om ledningsgruppen se **BillerudKorsnäs Årsredovisning 2015**



STYRELSE

**1. LENNART HOLM**

Styrelseordförande sedan 2014, styrelseledamot sedan 2012, ordförande i investeringsutskottet, ledamot i ersättningsutskottet.

Född: 1960

Andra uppdrag:

Styrelseordf i Vida AB, Nexam Chemical Holding AB, Chamber Tech AB, Brunkeberg Systems AB, Vigmed Holding AB och Hammkrogen i Helsingborg Holding AB. Styrelseledamot i Dermazip AB, Lennart Holm Development AB, Preventic Försäkrings AB, TCBH Göteborg AB och Axolot Solutions AB.

Aktieinnehav¹: 3 000

2. MICHAEL M.F. KAUFMANN

Styrelseledamot sedan 2005, ledamot i ersättningsutskottet.

Född: 1948

Andra uppdrag:

VD Frapag Beteiligungs- holding AG. VD, HKW Privatstiftung.

Aktieinnehav¹: 9 500

3. ANDREA GISLE JOOSEN

Styrelseledamot sedan 2015.

Född: 1964

Andra uppdrag:

Styrelseledamot i Dixons Carphone PLC, ICA Gruppen AB och Lighthouse Group AB.

Aktieinnehav¹: 500

4. BENGT HAMMAR

Styrelseledamot sedan 2014, ledamot i investeringsutskottet.

Född: 1951

Andra uppdrag:

Director och senior adviser Pöyry Capital Ltd.

Aktieinnehav¹: 2 000

5. MIKAEL HELLBERG

Styrelseledamot sedan 2014, ordförande i ersättningsutskottet, ledamot i revisionsutskottet.

Född: 1954

Andra uppdrag:

Styrelseordf i Delicato Bakverk AB, Berntson Brands AB, Wallvision AB och Stiftelsen Einar Belvén. Styrelseledamot i Fresk Försäljning AB, Gärdin & Persson AB, Segeltorp Holding AB.

Aktieinnehav¹: 20 000



6. JAN HOMAN

Styrelseledamot sedan 2012, ledamot i revisionsutskottet.

Född: 1947

Andra uppdrag: Styrelseordförande i Frapag Beteiligungsholding AG. Styrelseledamot i Constantia Flexibles Group, Erste Group Bank AG och Slovenska Sporitelna. Chef European Aluminium, Foil Association och Flexible Packaging Europe.

Aktieinnehav¹: –

7. GUNILLA JÖNSSON

Styrelseledamot sedan 2003 samt ledamot i investeringsutskottet.

Född: 1943

Andra uppdrag: Seniorprofessor i Förpackningslogistik vid tekniska fakulteten vid Lunds Universitet. Styrrgruppsledamot i LUFO (LTH Food Studies). Styrelseledamot i Invest in Skåne AB, ordförande/ledamot i olika vetenskapsstyrelser samt i IVA.

Aktieinnehav¹: 3728

8. KRISTINA SCHAUMAN

Styrelseledamot sedan 2014, ordförande i revisionsutskottet.

Född: 1965

Andra uppdrag: Styrelseledamot i ÅF AB, Livförsäkringsbolaget Skandia, Orexo AB, Apoteket AB, Coor Service Management AB och Ellos Group Holding AB.

Aktieinnehav¹: 1 000

9. STEWE CATO

Styrelsesuppleant sedan 2015, arbetstagarrepresentant Pappers.

Född: 1953

Andra uppdrag: –
Aktieinnehav¹: –

10. HELÉN GUSTAFSSON

Styrelseledamot sedan 2010, arbetstagarrepresentant PTK.

Född: 1971

Andra uppdrag: Produktionstekniker/personalledare inom BillerudKorsnäs.

Aktieinnehav¹: 517

11. KJELL OLSSON

Styrelseledamot sedan 2012, arbetstagarrepresentant Pappers.

Född: 1959

Andra uppdrag: Ordf Pappers Avd 3 i Gävle.

Aktieinnehav¹: 45

12. TOBIAS SÖDERHOLM

Styrelsesuppleant sedan 2012, arbetstagarrepresentant PTK.

Född: 1975

Andra uppdrag: Projektledare R&D inom BillerudKorsnäs

Aktieinnehav¹: –

¹ Egna och närståendes aktier i BillerudKorsnäs per den 7 mars 2016
För mer information om styrelseledamöterna se **BillerudKorsnäs Årsredovisning 2015**

BILLERUDKORSNÄS-AKTIE

BillerudKorsnäsaktien är börsnoterad sedan 20 november 2001 och handlas på listan Large Cap på Nasdaq Stockholm. Aktiens kortnamn är BILL.

Aktiekapitalet uppgick per den 30 december 2015 till SEK 1 537 642 793, fördelat på 208 219 834 aktier.

Antalet aktier på marknaden uppgick till 206 951 152. Samtliga aktier på marknaden ger lika rösträtt och lika rätt i bolagets vinst och kapital.

KURUTVECKLING

Stängningskursen för BillerudKorsnäsaktien per den 30 december 2015 var SEK 157,20, vilket motsvarade ett börsvärde på cirka SEK 32,5 miljarder. BillerudKorsnäs aktiekurs steg under 2015 med 40%. Under samma period steg Nasdaq Stockholmsbörsens skogsindex (OMX Stockholm Forestry & Paper PI) med 19% samtidigt som Nasdaq Stockholmsbörsens All Share Index (OMX Stockholm PI) steg med 7%.

Den högsta slutkursen för aktien under 2015 noterades den 21 december med SEK 167,10 och den lägsta slutkursen den 7 januari med SEK 109,90.

OMSÄTTNING

Under 2015 omsattes 131,8 miljoner BillerudKorsnäsaktier, motsvarande ett värde av cirka SEK 18 miljarder. Genomsnittligt antal omsatta aktier per handelsdag uppgick till cirka 525 000, motsvarande ett värde av MSEK 72. I genomsnitt gjordes cirka 1 800 avslut per handelsdag.

UTDELNING

Målet är att utdelningen ska uppgå till 50% av nettovinsten. Utdelningen till aktieägarna kommer bland annat att vara beroende av BillerudKorsnäs resultatnivå,



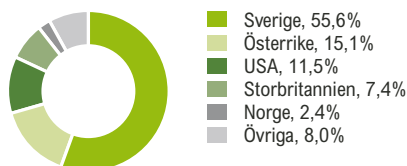
finansiella ställning och framtida utvecklingsmöjligheter.

För verksamhetsåret 2015 har BillerudKorsnäs styrelse föreslagit en utdelning om SEK 4,25 per aktie. Den föreslagna utdelningen motsvarar cirka 49% av nettovinsten för 2015.

AKTIEÄGARKATEGORIER, RÖSTER



GEOGRAFISK ÄGARFÖRDELNING, RÖSTER



DE TIO STÖRSTA AKTIEÄGARN

Aktieägare	Antal aktier, miljoner	Andel av röster, %
FRAPAG Beteiligungsholding AG	31,3	15,1
AMF Försäkring och Fonder	13,6	6,6
Swedbank Robur fonder	8,8	4,2
Fjärde AP-fonden	6,2	3,0
Handelsbanken fonder	4,6	2,2
Lannebo Fonder	4,4	2,1
Norges Bank Investment Management	4,2	2,1
DFA fonder (USA)	4,0	2,0
Alecta	4,0	1,9
Catella fonder	3,7	1,8
Totalt de 10 största aktieägarna	84,9	41,0

ÄGARSTRUKTUR

Storleksklasser	Antal aktier	%	Antal ägare	%
1–100	1 374 839	0,7	23 892	24,5
101–500	15 334 835	7,4	59 612	61,1
501–10 000	21 535 803	10,3	13 453	13,8
10 001–50 000	8 180 335	3,9	409	0,4
50 001–	161 794 022	77,7	202	0,2
Totalt	208 219 834¹	100,0	97 568	100,0

¹ Inklusive bolagets egna återköpta aktier (1 268 682)

Källa: Modular Finance AB, 2015-12-30

KURSTUTVECKLING 2005–2015



KURSTUTVECKLING 2015



— BillerudKorsnäs
— OMX Stockholm PI
— OMX Stockholm Forestry & Paper_PI

ANALYTIKER

Företag	Analytiker	Telefon
ABG	Martin Melbye	+47 220 161 37
Carnegie	Robert Redin	+46 8 588 686 47
Danske Bank	Oskar Lindström	+46 8 568 806 12
DNB	Johan Sjöberg	+46 8 473 48 31
Handelsbanken Capital Markets	Mikael Doepel	+358 10 444 2450
Jefferies	Justin Jordan	+44 20 7029 8976
Kepler Cheuvreux	Mikael Jåfs	+46 8 723 51 71
Nordea	Harri Taittonen	+358 9 1655 9924
SEB Enskilda	Linus Larsson	+46 8 522 297 01
Swedbank Markets	Ola Södermark	+46 8 585 902 40

NYCKELTAL PER AKTIE

SEK per aktie där ej annat anges	2015	2014	2013
Utdelning (för resp verksamhetsår), faktisk	4,25 ¹	3,15 ¹	2,25 ¹
Utdelning i % av			
- börskurs (direktavkastning)	2,7	2,8	2,8
- vinst	49	51	69,4
- utgående eget kapital	7,2	6,1	4,7
Börskurs/utgående eget kapital, %	265	219	170
P/E-tal, ggr	18,0	18,2	25,1
EV/EBITDA, ggr	9,4	9,3	9,8
Börskurs (slutkurs sista handelsdag)	157,2	112,5	81,25

¹ Styrelsens förslag

ÅRSSTÄMMA

BillerudKorsnäs ABs årsstämma äger rum tisdagen den 10 maj 2016, kl 15.00 på Hotel Rival, Mariatorget 3, Stockholm.

Kallelse till årsstämma 2016 finns tillgänglig på www.billerudkorsnas.se.

ANMÄLAN

Aktieägare som önskar delta i årsstämman, ska dels vara införd i den av Euroclear förda aktieägarboken tisdagen den 3 maj 2016, dels anmäla sig hos bolaget senast tisdagen den 3 maj 2016.

Anmälan görs på telefon 08 402 90 62, på www.billerudkorsnas.se/anmalan eller per post till BillerudKorsnäs AB, Årsstämman, Box 7841, 103 98 Stockholm.

Aktieägare som har sina aktier förvaltarregistrerade måste för att äga rätt att delta i stämman, begära att tillfälligt införas i aktieboken hos Euroclear i eget namn. Sådan registrering, så kallad rösträttsregistrering, måste vara verkställd tisdagen den 3 maj 2016, vilket innebär att aktieägaren i god tid före detta datum måste underrätta förvaltaren om detta.

FINANSIELL INFORMATION

All finansiell information finns tillgänglig på såväl svenska som engelska och publiceras på www.billerudkorsnas.se.

Årsöversikten distribueras till aktieägare och andra intressenter som anmält sitt intresse, via bolagets webbplats eller med den blankett som varje ny aktieägare erhåller.

Årsredovisning och andra finansiella rapporter finns tillgängliga på webbplatsen.

DELÅRSRAPPORTER

Januari – mars 2016	21 april
Januari – juni 2016	20 juli
Januari – september 2016	21 oktober



För mer info besök

www.billerudkorsnas.se



ORDLISTA

Cup Stock

Kartong speciellt anpassad för dryckes-muggar.

CTMP

Kemitermomekanisk massa. Pappers-massa där fibrerna är kemiskt behandlade. Ger en stark och mjuk massa för många användningsområden, till exempel vätske-kartong, tryck- och skrivpapper, mjuk-papper och hygienpapper.

FibreForm®

Papper med hög töjbarhet som formas för att producera termoformade och djupdragna livsmedels- och konsument-förpackningar, till exempel tråg och blister.

Fluting

Vågformat mellanskikt i wellpapp som tillverkas av ny- eller returfiber.

Fossila bränslen

Bränslen baserade på organiska kol- och väteföreningar från sediment eller sedimenterad berggrund, främst kol, olja och naturgas.

Global Compact

FN:s initiativ för ansvarsfulla företag som innehåller tio principer om mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö och antikorrupktion.

GRI

Global Reporting Initiative. Oberoende internationell organisation som tagit fram riktlinjer för transparent hållbarhets-redovisning. Den fjärde versionen av riktlinjerna går under beteckningen GRI G4.

Hållbarhetsredovisning

Frivillig redovisning som ger en balanserad bild av en organisations resultat inom hållbarhetsområdet.

Hållbar utveckling

Att bygga beslutsprocessen på tre förenade faktorer – ekonomisk tillväxt samt social och miljömässig omsorg – så att samhället kan möta dagens behov utan att det sker på bekostnad av kommande generationer.

Integrerad produktion

Tillverkning av pappersmassa sker vid samma produktionsenhet som producerar papper/kartong.

MF-papper

Machine Finished kraft paper. Papper som blir påsar för bland annat mjöl och socker.

MG-papper

Monoglättat papper. Papper som torkas på stor höglanspolerad Yankee-cylinder och blir blankt på ena sidan. Används bland annat till förpackningar med höga renhetskrav.

NBSK-massa

Northern Bleached Softwood Kraft. Långfibrig massa.

Operational Excellence

Systematiskt arbete med ständiga förbättringar.

Returfiber

Fibermaterial som tidigare har ingått i en pappers- eller kartongprodukt.

Säckpapper

Papper med hög hållfasthet för säck-tillverkning som framställs av barrveds-sulfatmassa.

Vätskekartong

Kartong som används för att tillverka förpackningar till drycker och andra flytande livsmedel.

Wellpapp

Wellpapp tillverkas genom hoplimning av vanligtvis två plana skikt (liner) med ett vågformat skikt (fluting) emellan.

ADRESSER



Kontaktperson

Andrei Krés
Acting Investor Relations Manager

Telefon: 08 553 335 72
E-post: ir@billerudkorsnas.com

BillerudKorsnäs AB

Postadress: Box 703, 169 27 Solna
Besöksadress: Frösundaleden 2 B, Solna
Telefon: 08 553 335 00
www.billerudkorsnas.se
Adresser till våra försäljningskontor och produktionsenheter
finns på www.billerudkorsnas.se

www.billerudkorsnas.se



BILLERUDKORSNÄS



LINA VALDE
KLIMATSNÅLT
PAPPER TILL
MATKASSARNA

En stark växande trend är hemtransport av matkassar. Framgångsrika företaget Linas Matkasse vill genom sina välplanerade matkassar minska kundernas matsvinn och spara på jordens resurser. När företaget skulle välja material till sina papperskassar – som levereras fulla med veckans mat ända hem till ytterdörren – landade valet på BillerudKorsnäs kraftpapper.

En bärkasse med vårt papper ger cirka 50% lägre utsläpp¹ av växthusgaser totalt sett jämfört med motsvarande i plast. Vi är en del av lösningen.

¹ Life cycle assessment, Report U5052, IVL, 2015

CASE