



Drivkrafter och hinder för strukturutveckling inom pappersindustrin

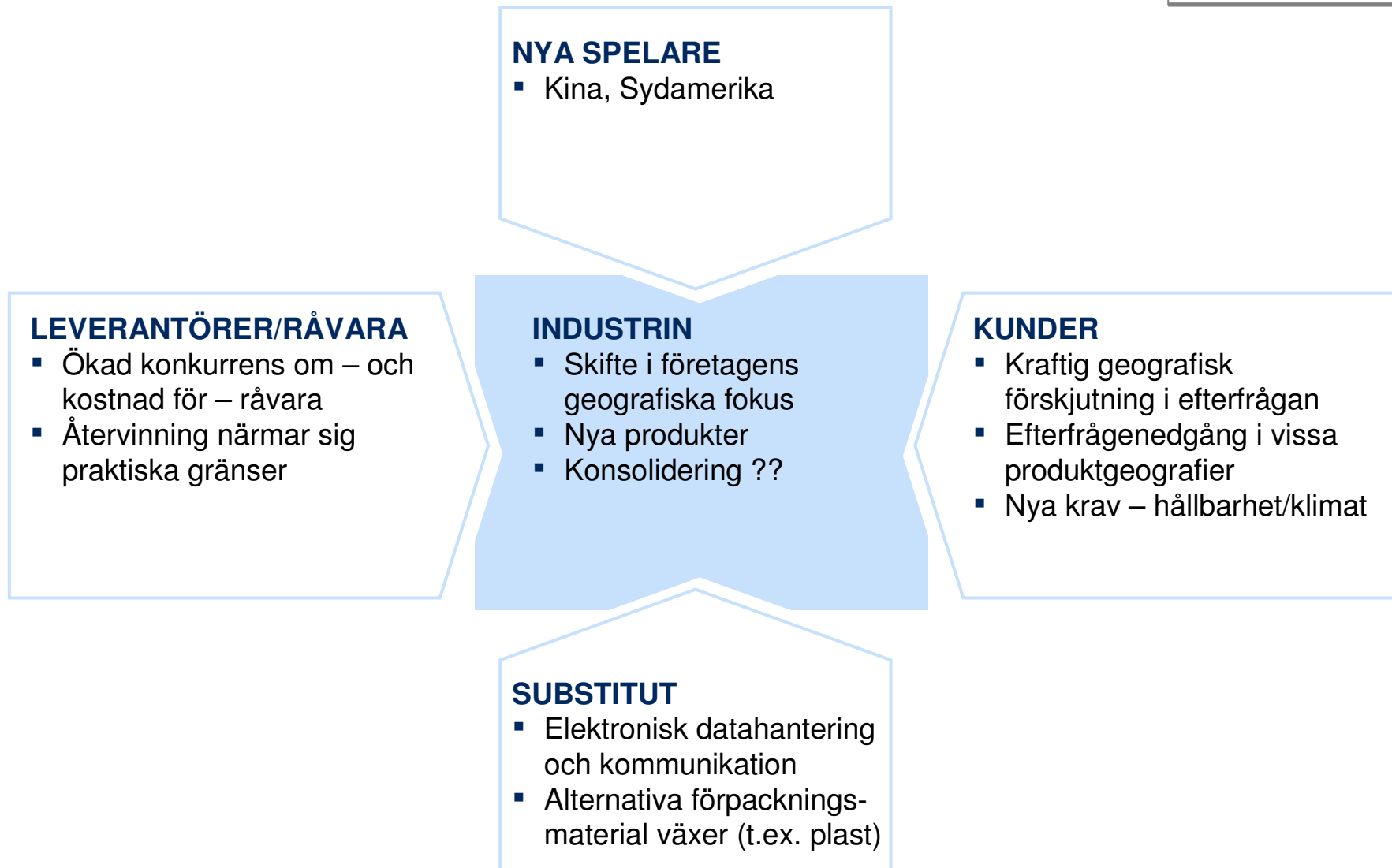
VIRKESFORUM, 14 augusti, 2011

Peter Berg
McKinsey & Company

KONFIDENTIELLT MATERIAL OCH ÄGANDERÄTT
All användning av detta material, är utan särskilt tillstånd av McKinsey & Company strängt förbjudet

Det pågår redan en strukturrevolution inom pappersindustrin

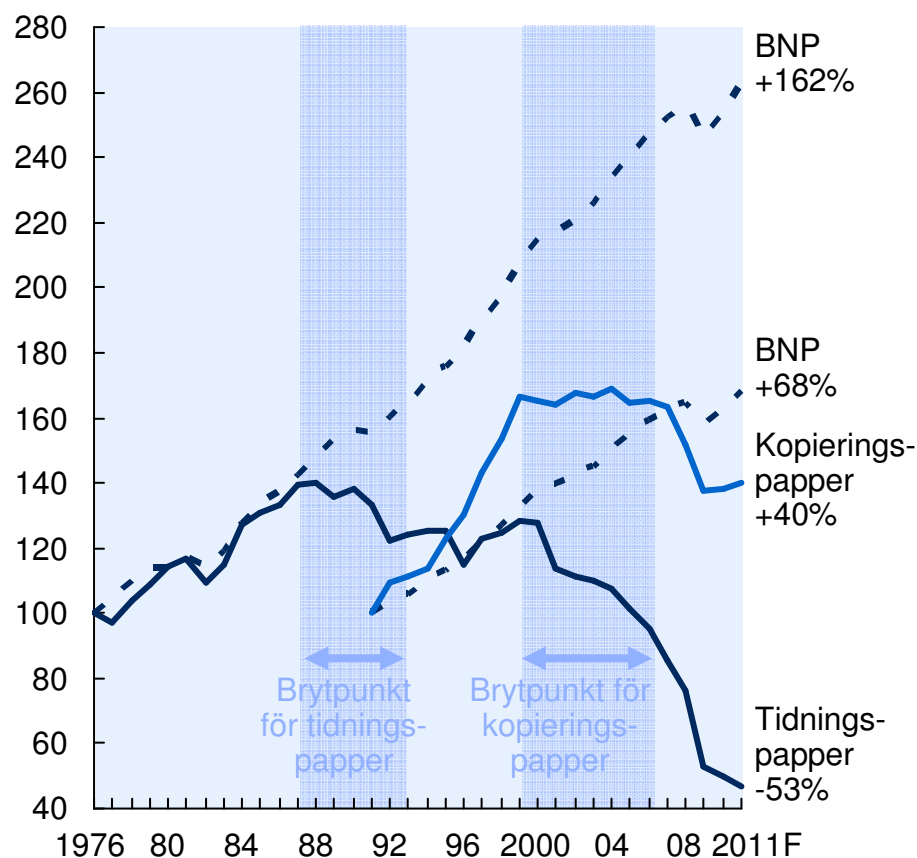
INTE FULLSTÄNDIG



Efterfrågan på pappersprodukter följer inte längre BNP-utvecklingen i utvecklade marknader

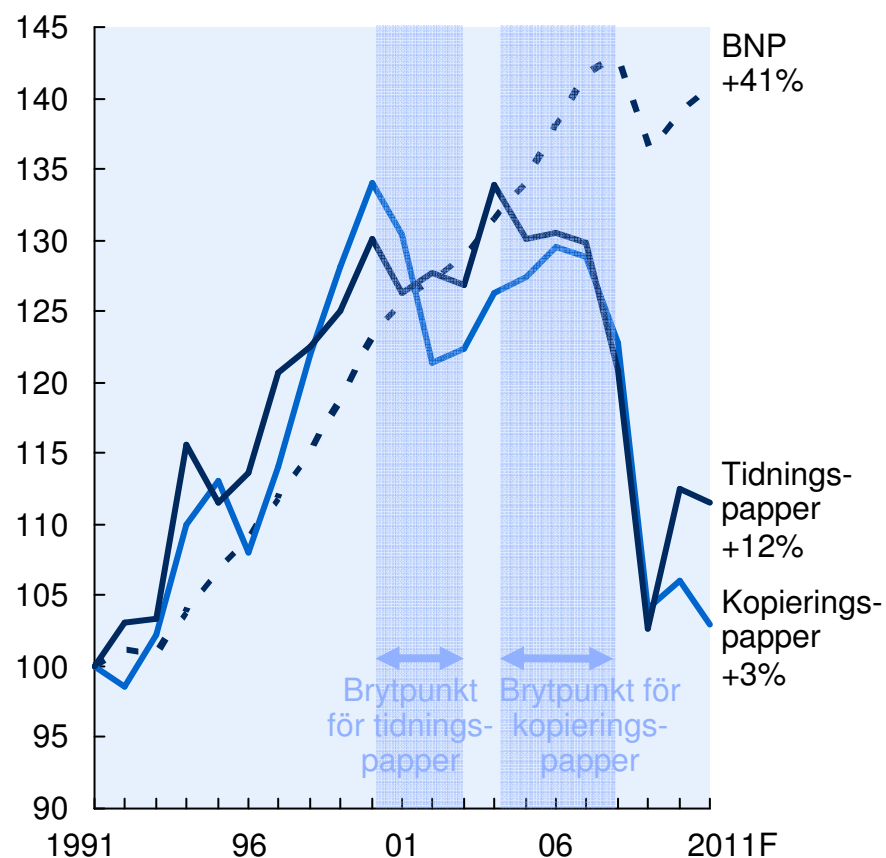
NORDAMERIKA

Bas = 100 i 1976 (tidning); 1991 (kopiering)



VÄSTEUROPA

Bas = 100 i 1991

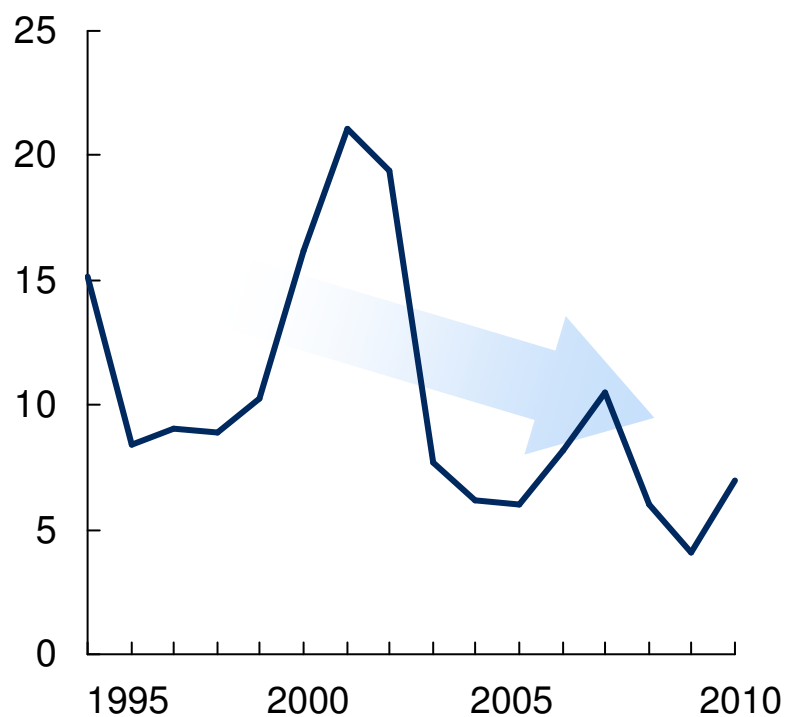


Papperstillverkarnas lönsamhet har minskat betydligt det senaste årtiondet; sågverkens lönsamhet har länge varit dålig

EUROPEISK PAPPERSINDUSTRI

EBIT-marginal²

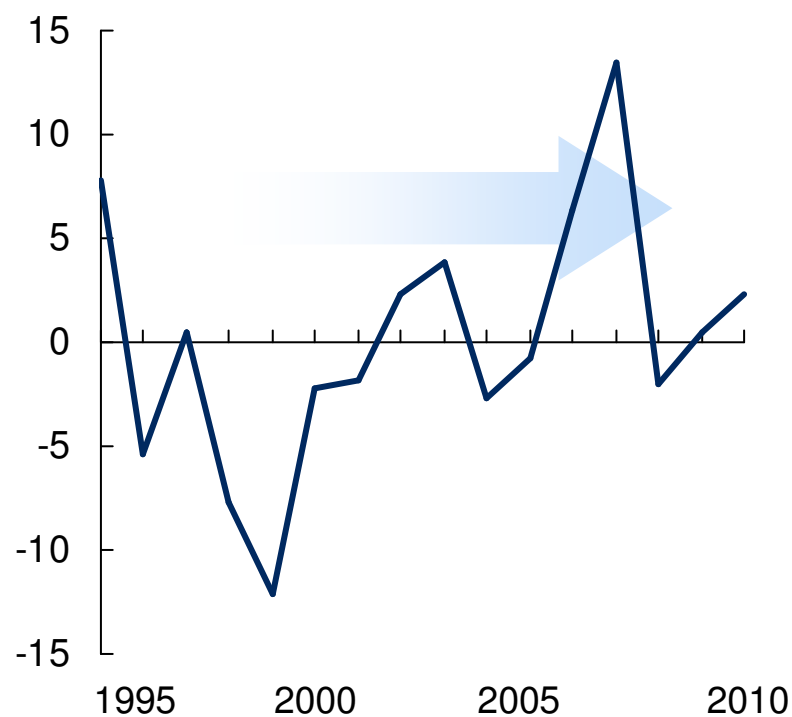
%



SVENSKA SÅGVERK

EBIT-marginal¹

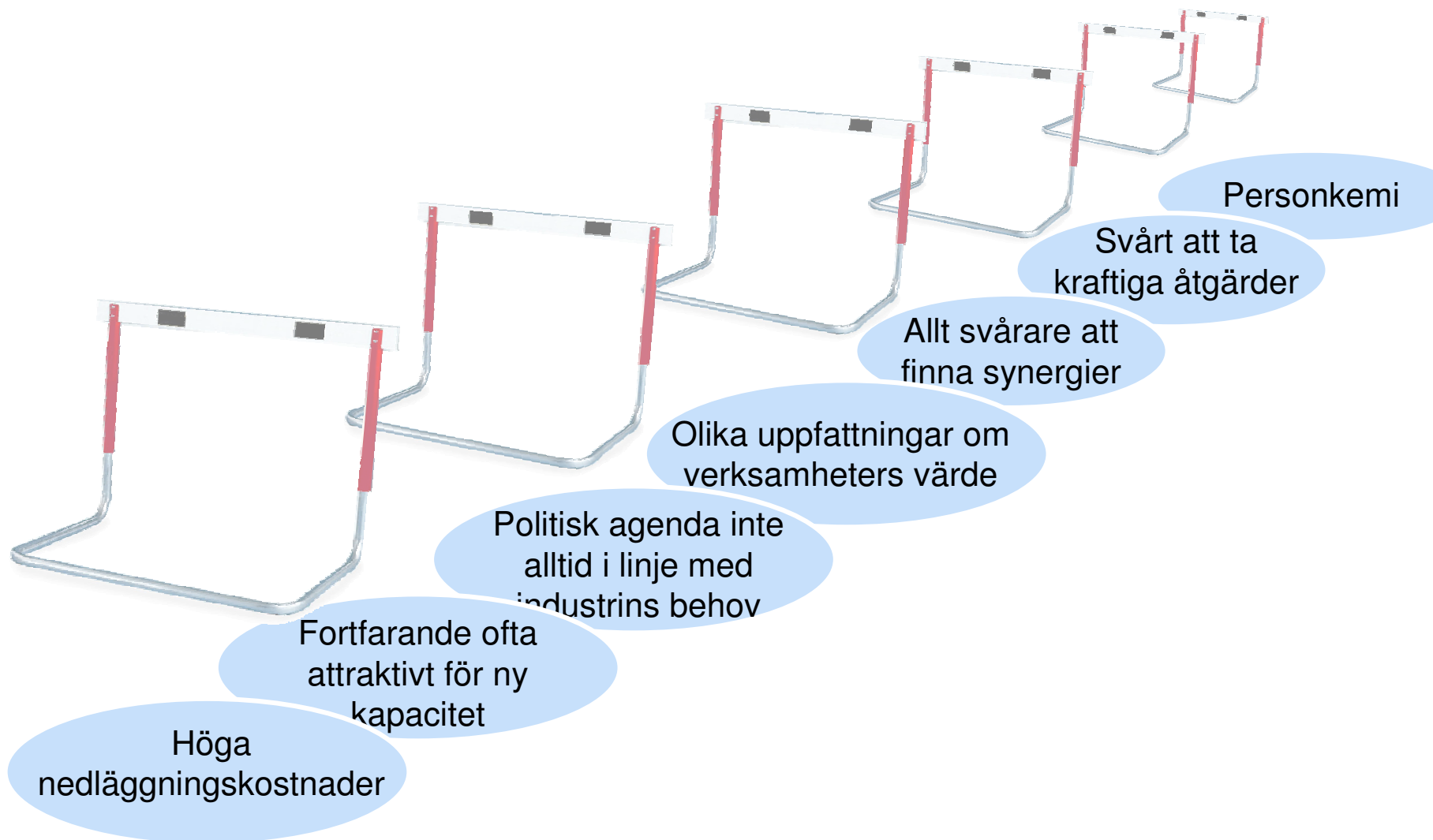
%



1 Genomsnitt för SCA, Setra, Södra, Stora Enso, Martinssons, Norrskog, Karl Hedin, Boo-Forssjö, Fiskarhedens (endast SCA, Södra, Stora Enso före 2000)

2 Genomsnitt för Mayr-Melnhof, Smurfit Kappa, Holmen, M-Real, Mondi, Munksjö, Norske Skog, Portucel, SCA, Stora Enso, UPM-Kymmene

Några tänkbara hinder för industrins strukturförändring



Utträdesbarriärer: Är det möjligt att stötta nedläggningar av kapacitet snarare än ökningar?

EUs REGELVERK TILLÅTER MEDLEMSSTATERNA ATT STÖDJA KAPACITETSINVESTERINGAR

Tyskt exempel:
Containerboardbruk, andra expansionsfas
2009 EU-beslut

Produkt: Wellpappråvara

Total investering: EUR 250 miljoner

Subsidier:

- EUR 41 miljoner investeringsbidrag
- EU 140 miljoner 80% federal lånegaranti

GÅR DET ATT RIKTA STÖDET MOT KAPACITETSMINSKNING I STÄLLET?

Möjliga stödformer

- Investeringsstöd på EU nivå för att hantera stora finansiella åtaganden i samband med att stänga bruk
- Koordinerat stats- eller regionalt stöd för att hitta nya jobb för övertalig personal
- Koordinerat stats- eller regionalt stöd för att hitta alternativa användningsområden för gamla bruk (t.ex. Googles serverplacering i gamla Summa pappersbruk; affärspark på tidigare Voikkaa pappersbruks område)

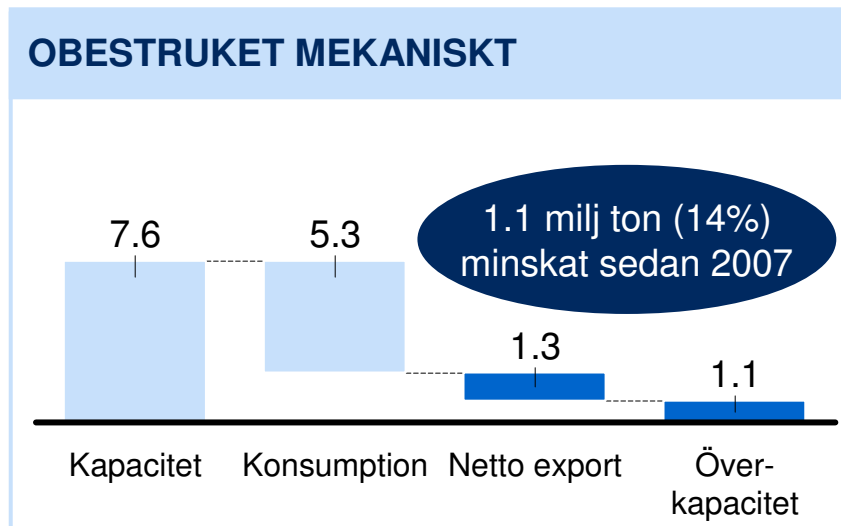
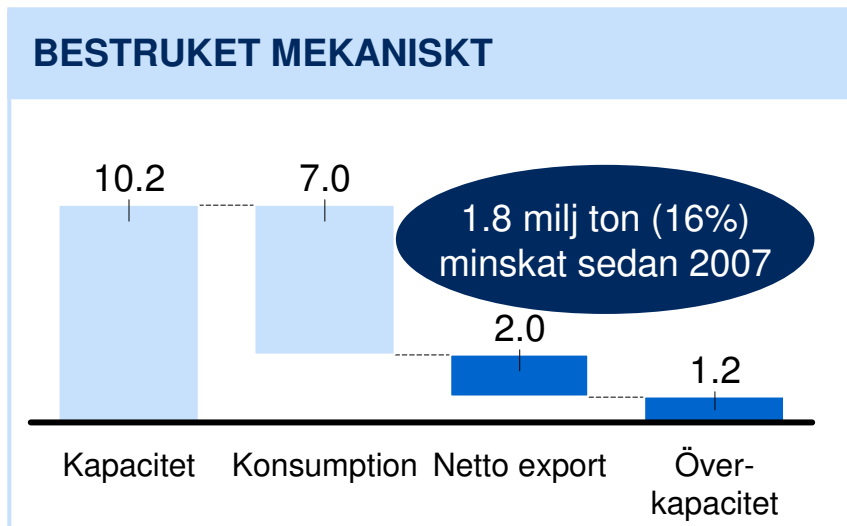
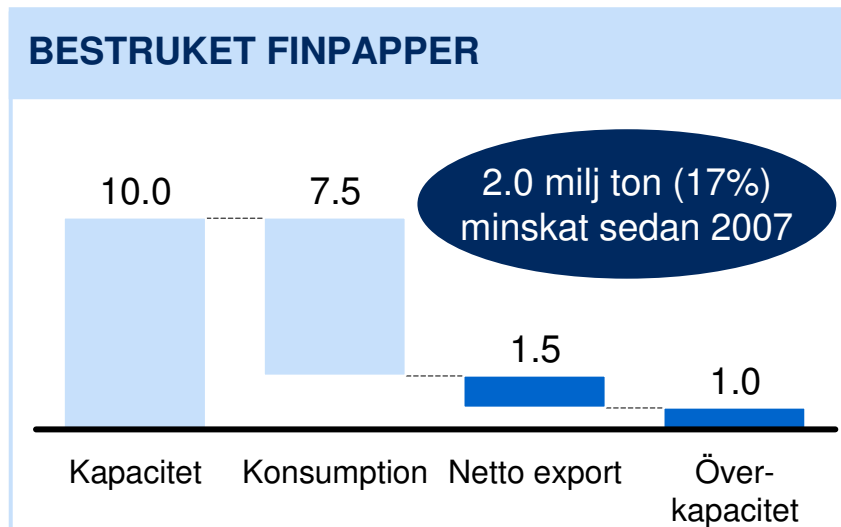
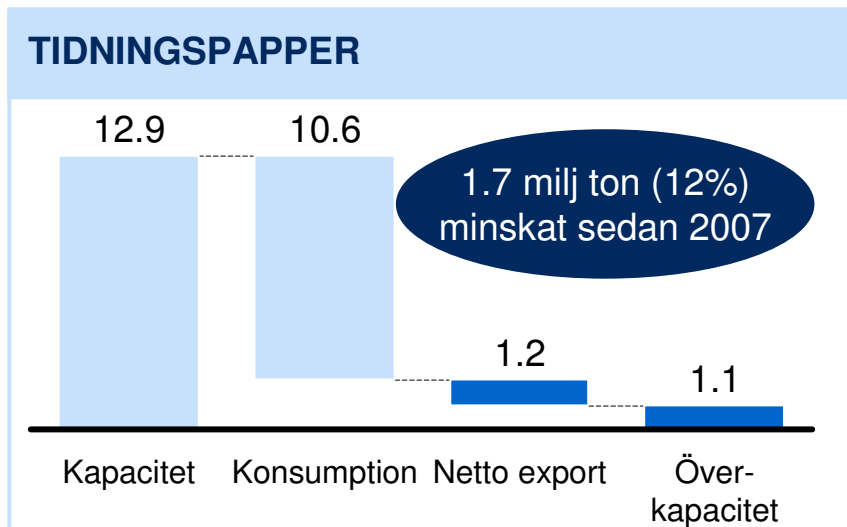
“I am pleased to approve aid for this investment project which will contribute to regional development and job creation in a disadvantaged region of Germany.”

- Neelie Kroes, EU Competition Commissioner,
Mars 2009

Stora neddragningar har genomförts. Trots det finns det fortfarande överkapacitet i den europeiska pappersindustrin

VÄST + ÖSTEUROPA

Miljoner ton



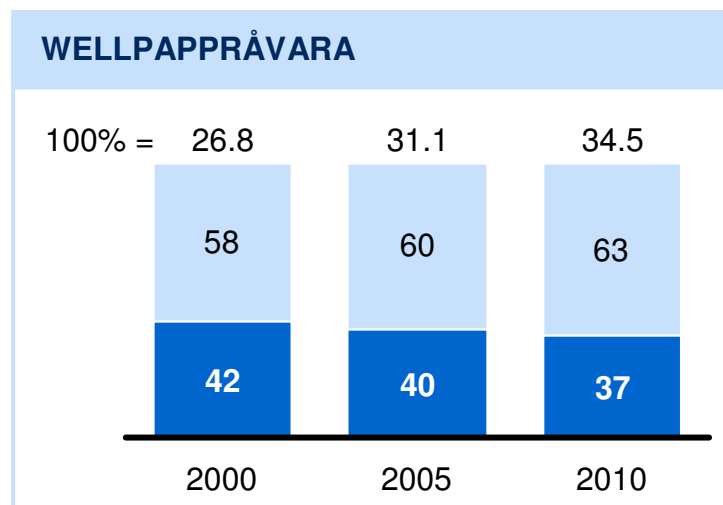
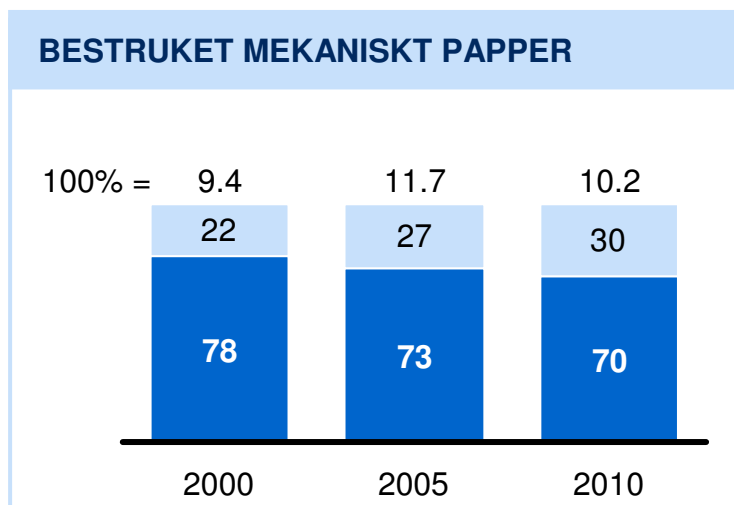
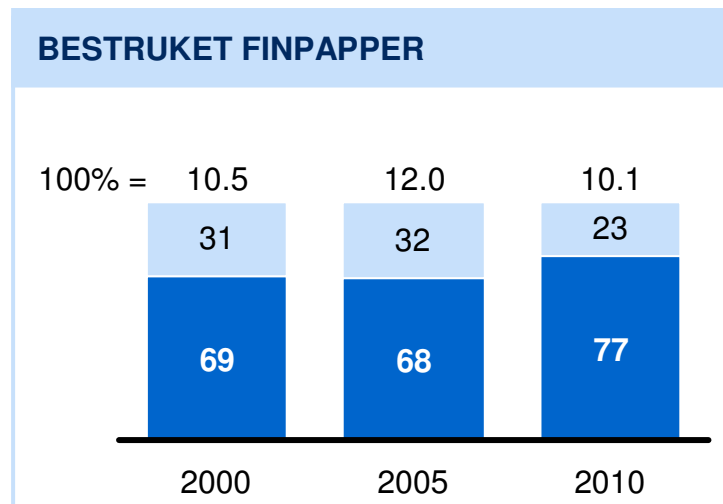
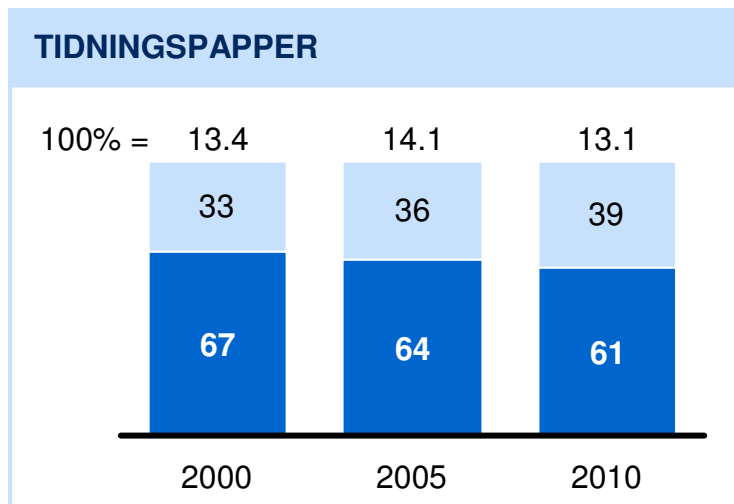
NOT: Kapaciteten är räknad som nominell kapacitet; med ett antagande om 95% verklig kapacitet minskar överkapaciteten

KÄLLA: RISI 2011; McKinsey's analys

Konsolideringen inom den europeiska pappersindustrin har huvudsakligen avstannat eller reverserats

Fem största spelarnas andel av marknadens kapacitet; procent, miljoner ton per år

Övriga
Fem största

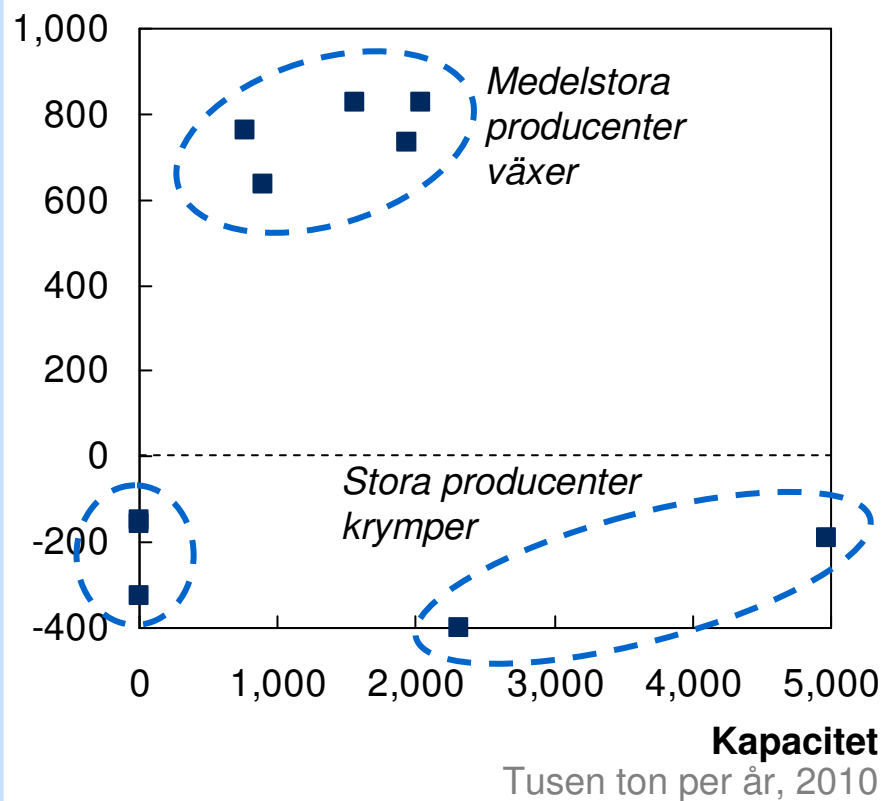


Medan stora spelare har minskat sin kapacitet har medelstora ökat – industrins konsolideringsgrad minskar

WELLPAPPRÅVARA

Tillväxt

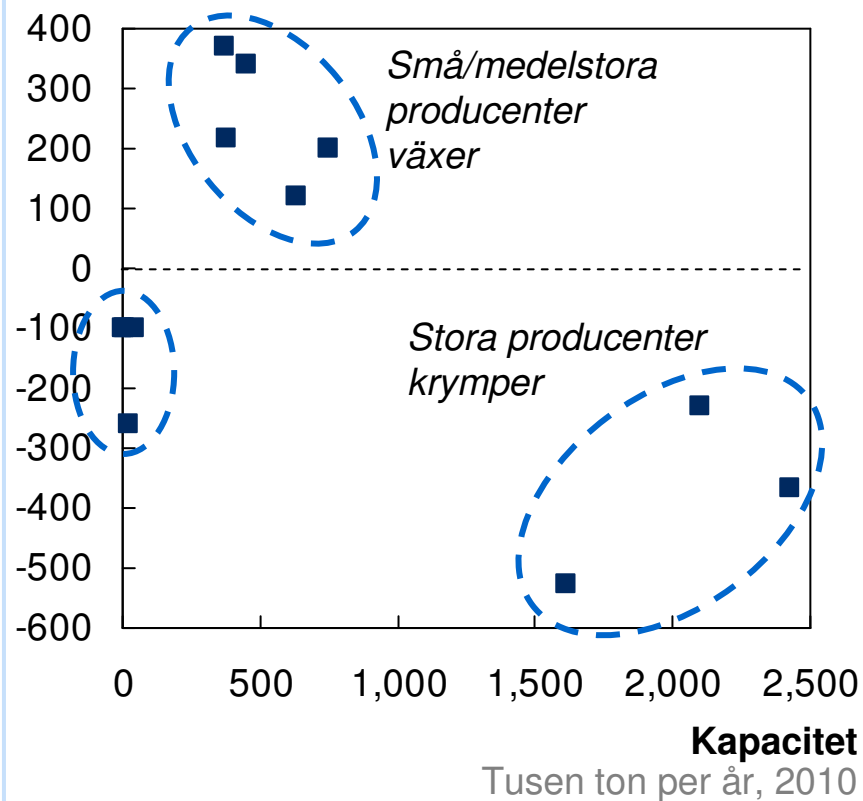
Tusen ton 2000-2010



TIDNINGSPAPPER

Tillväxt

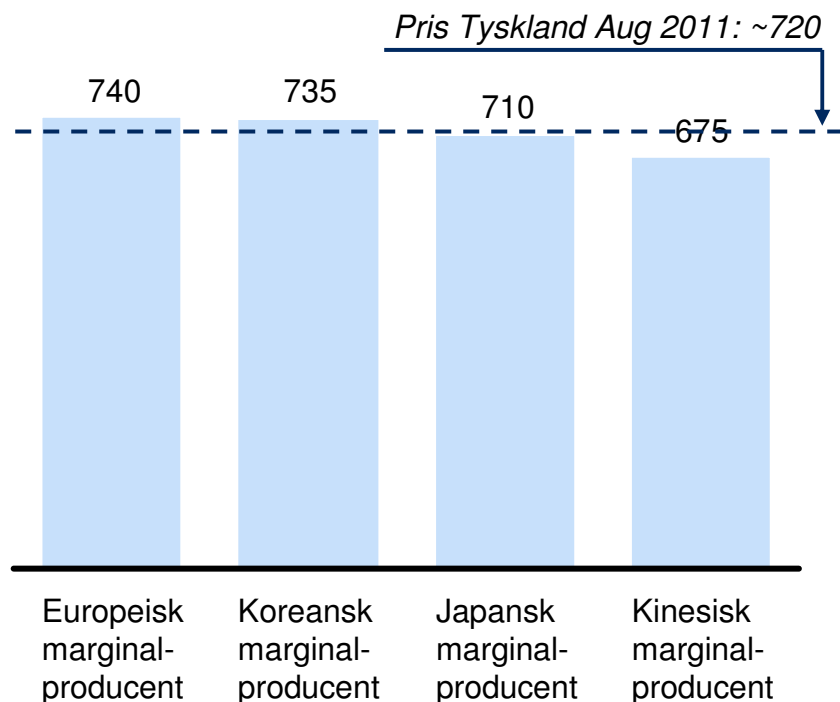
Tusen ton 2000-2010



I ”porösa” segment, med låga inträdesbarriärer, riskerar prisökningar att attrahera ny kapacitet eller import

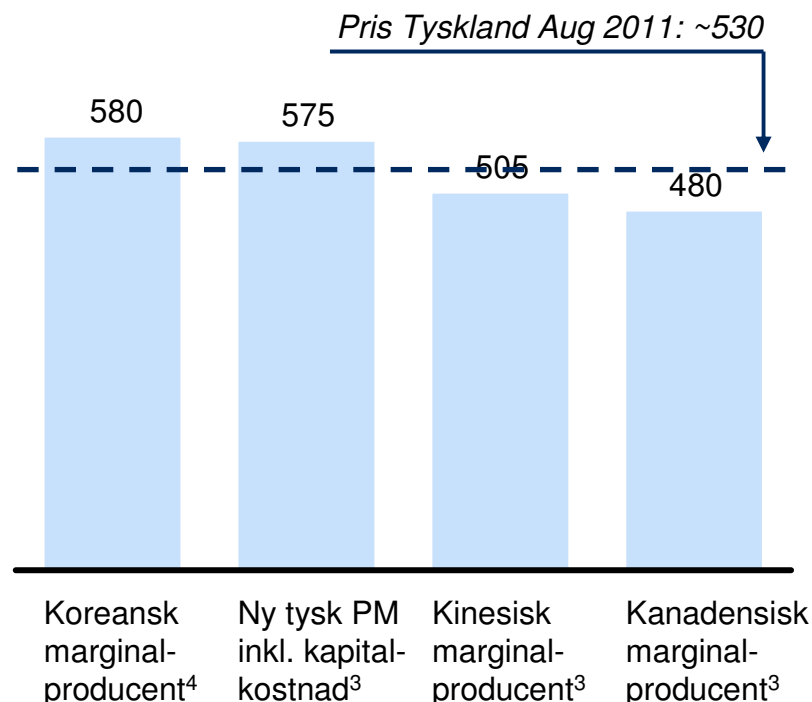
BESTRUKET FINPAPPER 90G RULLAR

EUR/ton, levererat Frankfurt¹



TIDNINGSPAPPER 45 G

EUR/ton, levererat Frankfurt²



NY KAPACITET, TIDNINGSPAPPER:

- Palm UK: 400,000 ton, augusti 2009
- Perlen CH: 235,000 ton (netto), slutet av 2010

1 2011 Q2 estimat, exklusive importtariffer

2 Kostnader från Q2 2011, justerade för senare prisökningar för ONP

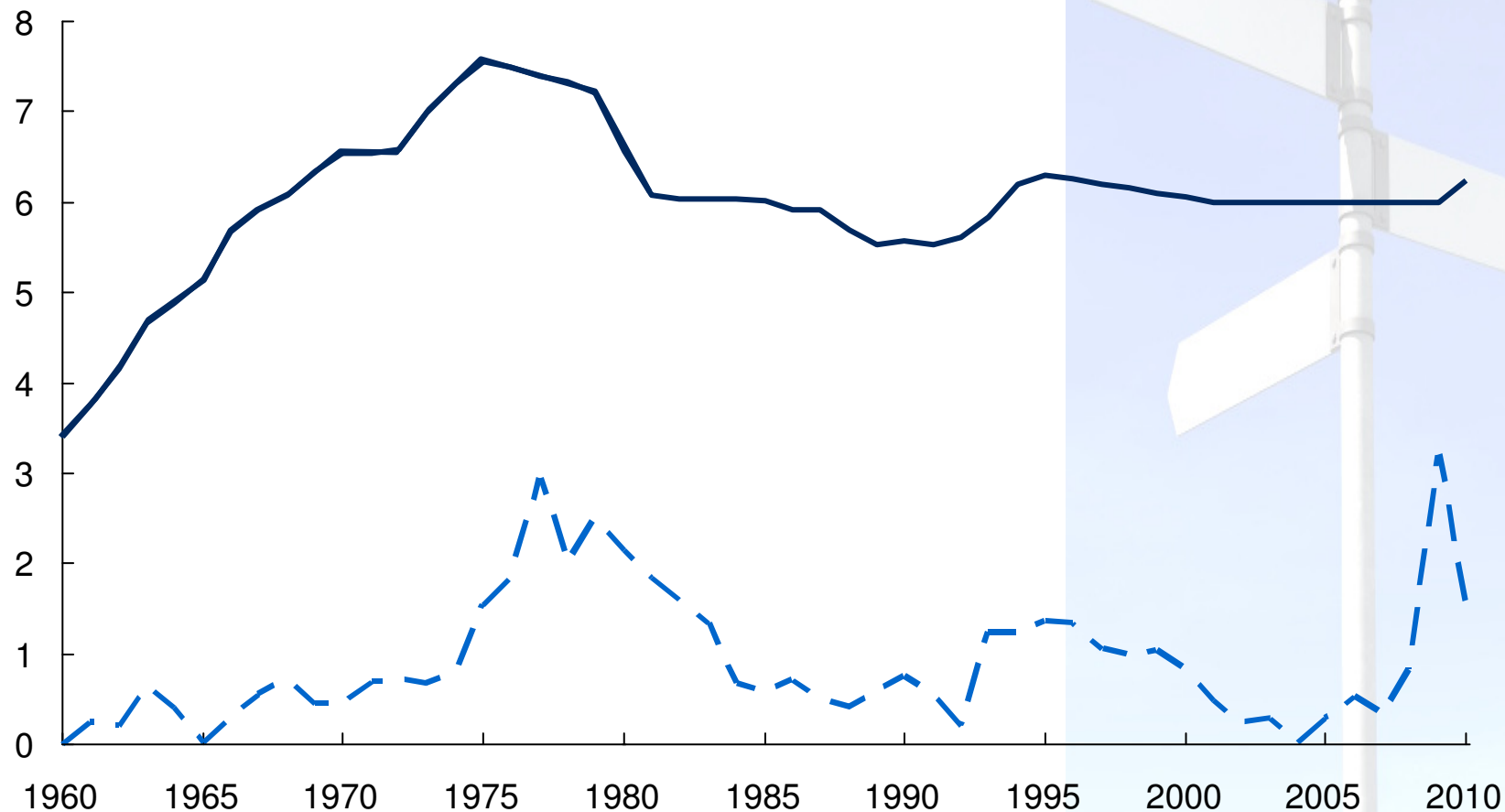
3 Typiskt exportorienterat bruk

4 Baserat på Perlens investeringskostnad för ny maskin och befintligt effektivt tyskt bruk

Svensk stålkapacitet ökade fram till mitten av 70-talet – och med den ökade överkapaciteten



















SVENSK KAPACITET¹ OCH ÖVERKAPACITET AV RÅSTÅL

Miljoner ton



¹ 1960-1995 ungefärliga siffror; 1995- McKinseys estimat

Svenska stålbolag överlevde 70-talets kris genom specialisering

OMVÄRLDSFÖRÄNDRING	STRUKTURELL FÖRÄNDRING	RESULTAT												
<ul style="list-style-type: none">▪ Kris i svensk stålindustri under 70-talet<ul style="list-style-type: none">– Svensk varvsindustri försvann– Svensk byggsektor minskade▪ Stark konkurrensutsättning genom liberal svensk handelspolitik – ledde till ökad import▪ Stålföretag tvungna att öka lönsamhet för att överleva	<ul style="list-style-type: none">▪ För att undvika tuff priskonkurrens inom bulkprodukter valde många svenska företag att specialisera sig på någon viss typ av stålproduktion▪ De svenska ståttillverkarna valde att bygga rykte som expertproducenter av högkvalitativt stål inom sina respektive områden▪ Genom tätt samarbete med kunder kunde R&D skapa nya produkter och justera tillverkningsprocesserna för att stanna i ledningen	<ul style="list-style-type: none">▪ Sverige är nu världsledande inom ett flertal specialprodukter▪ ~85% av produktionen exporteras▪ Bulkvaror importeras mestadels <p data-bbox="1360 743 1696 789">No. 1-2 I VÄRLDEN</p> <table border="0"><tr><td data-bbox="1360 818 1570 902">Sömlösa rör Svetsade rör</td><td data-bbox="1738 824 1911 889"></td></tr><tr><td data-bbox="1360 938 1650 977">El. motståndstråd</td><td data-bbox="1724 938 1923 977"></td></tr><tr><td data-bbox="1360 1016 1633 1055">Höghållfasta stål</td><td data-bbox="1755 1016 1892 1065"></td></tr><tr><td data-bbox="1360 1094 1604 1133">Järn/stålpulver</td><td data-bbox="1724 1094 1923 1143"></td></tr><tr><td data-bbox="1360 1172 1608 1211">Rostfri valstråd</td><td data-bbox="1749 1172 1898 1230"></td></tr><tr><td data-bbox="1360 1250 1558 1289">Kullagerstål</td><td data-bbox="1717 1250 1927 1305"></td></tr></table>	Sömlösa rör Svetsade rör		El. motståndstråd		Höghållfasta stål		Järn/stålpulver		Rostfri valstråd		Kullagerstål	
Sömlösa rör Svetsade rör														
El. motståndstråd														
Höghållfasta stål														
Järn/stålpulver														
Rostfri valstråd														
Kullagerstål														

Ibland kan det hjälpa att bara tänka annorlunda på den marknad man är i



For years the hosiery company kept saying ‘we can’t grow because our markets are declining’. They saw themselves as a ‘sheer hosiery company’... what was needed all those years was to redefine the company as a ‘legwear company’

- Mark McCarville, Senior VP, Corporate Development



You’ve got to have a growth mindset – you shouldn’t accept the market the way you see it, but re-create it the way you want it to be . . . it’s an attitude of mind. The West tends to have a defeatist mentality

- Keki Dadiseth, Chairman



There are 200 million households in America and we are in just 2 million of them. That’s 1%. It’s pathetic

- Charles Schwab, Chairman



Från: 50% av Cola-marknaden
Till: 5% av flytande förfriskningar

Why is **a billion servings a day** just the beginning?

- Because they are still called coffee breaks
- Because some fountain drinks, like water, are still easier to find
- Because people still say ‘for all the tea in China’



Summering – tankar för pappersindustrin

● Det finns fortfarande flera hinder för konsolidering/strukturförändring, både psykologiska och ekonomiska

● Konsolidering må vara en nödvändig, men inte säkert tillräcklig åtgärd för att förbättra lönsamheten i industrin

● Åtgärder för att minska överkapacitet måste vara kraftfulla och framåtblickande för att ha effekt på lite längre sikt

● Det kan vara mer relevant för företag att söka andra vägar att öka lönsamheten (marknader, produkter, kanaler)

● Industrins lönsamhet kommer som resultat av individuella företags ansträngningar, inte tvärtom





Drivkrafter och hinder för strukturutveckling inom pappersindustrin

VIRKESFORUM, 14 augusti, 2011

Peter Berg
McKinsey & Company

KONFIDENTIELLT MATERIAL OCH ÄGANDERÄTT
All användning av detta material, är utan särskilt tillstånd av McKinsey & Company strängt förbjudet