

Esa-Jussi Viitala

## Metsäteollisuuden miljardit ja megatrendit

**M**arkku Kuisma, Sakari Siltala ja Teemu Keski-sarja ovat kirjoittaneet mainion teoksen *Paperin painajainen. Metsäliitto, metsät ja miljardit Suomen kohtaloissa* (ks. kirja-arvio sivuilla 129–131). Se keskittyy kuvaamaan Metsäliiton ja sen teollisuuden strategisia valintoja sekä niiden seurauksia vuosina 1984–2013.

Kirja onnistuu herättämään kiinnostuksen paitsi Metsäliiton käännteisiin, myös kyseisen ajanjakson laajempaan, pääosin vielä kirjoittamattomaan kuvaan. Sen hahmottamisella on merkitystä silloin, kun halutaan jäsentää Suomen metsäteollisuuden menneisyyttä, nykyisyyttä ja ehkä vähän tulevaisuuttakin.

### Kohtalotoverit

Metsäliitto ei suinkaan ollut ainoa metsäteollisuus-konserni, joka sortui massiivisiin virheinvestointeihin 2000-luvun taitteessa. Stora Enson johto teki ehkä kaikista karmeimman päätöksen ostaessaan vuonna 2000 Consolidated-paperiyhtiön Yhdysvalloista. Yhtiöstä maksettiin lähes kaksinkertainen hinta sen käypään arvoon verrattuna. Osakkeenomistajille Consolidatedin hankinnan kerrottiin olevan ”strategisesti erinomainen valinta”.

Ruotsin osakesäästäjien etujärjestö (*Sveriges Aktiesparares Riksförbund*) on sittemmin arvioinut, että Consolidated-kaupasta saattoi aiheutua Stora Ensolle kaikkiaan jopa 5–6 miljardin euron tappiot. Tappioiden mittakaava olisi valtava esimerkiksi Stora Enson nykyiseen markkina-arvoon, kuuteen miljardiin euroon verrattuna.

Avoim selvitys tästä tapahtumaketjusta on vielä tekemättä, vaikka vastuullista liiketoimintaa muissa yhteyksissä mielellään korostava Suomen valtio kuuluu Stora Enson suurimpiin osakkeenomistajiin. Se voisi käytännössä yksin päättää erityistilintarkastuksen tekemisestä yhtiöön. Jostakin syystä se ei ole asiassa vielä aktivoitunut. Ruotsin osakesäästäjien mukaan nyt olisi hyvä tilaisuus kauan kaivattuun avoimuuteen, kun viimeinen kauppoja solmimassa ollut Stora Enson johtohenkilö eli Marcus Wallenberg jää pois yhtiön hallituksesta ja ylin johto uudistuu muutenkin.

### ”Transatlanttiset synergiat”

Myös UPM-Kymmeneen pitkäaikaiset osakkeenomistajat ansaitsivat yhtiönsä vuosien 1997–2001 toiminnasta yhtä avoimen kertomuksen kuin *Paperin painajainen*. Tuon ajanjakson yritysostoistaan (mm. Blandin, Miramichi, Haindl) UPM on sittemmin tehnyt ainakin miljardin euron alaskirjaukset. Suuremmilta menetyksiltä yhtiön pelasti lähinnä hyvä onni ja johdon harkintakyvyn palautuminen viime hetkellä.

Vuoden 2000 helmikuussa UPM-Kymmene ehti jo tehdä esisopimuksen yhdysvaltalaisen Champion-paperiyhtiön ostosta. Kauppahinta oli noin 6,6 miljardia euroa, jonka summan UPM:n oli määrä maksaa omilla osakkeillaan. Kun UPM:n osakkeen arvo alkoi esisopimuksen julkistamisen jälkeen laskea pörssissä, metsäjähti International Paper näki tilaisuutensa tulleen ja teki kilpailevan tarjouksen Championista.

Pian tämän jälkeen UPM paransi omaa tarjoustaan ja oli nyt valmis maksamaan koko kauppasumman käteisenä. Kun International Paper vielä kerran, toukokuussa 2000, korotti tarjoustaan, UPM vetäytyi hankkeesta, koska kauppahinta ei enää ollut ”osake-keenomistajien edun mukainen”. Loppuvaiheessa yhtiöiden hallitusten piti tehdä päätökset hyvin nopeasti, muutaman päivän kuluessa vastatarjouksista.

Championin hinnaksi muodostui lopulta huimat yli seitsemän miljardia euroa. Se on sittemmin tuottanut uudelle omistajalleen International Paperille valtavat tappiot.

Ajatus ”transatlanttisista synergioista” ei hallinnut pelkästään suomalaisten metsäyhtiöiden pyrkimystä. Esimerkiksi norjalaisten metsänomistajien hallitsema Norske Skog haali maailmalta sanomalehtipaperia valmistavia tehtaita vielä 2000-luvun alussa, vaikka norjalaiset riippumattomat metsäekonomistit varoittivat yhtiön johtoa tästä strategiasta. Viime vuodet yhtiö on hoippunut konkurssin partaalla.

### Visioiden viisaus

Metsäyhtiöiden miljardimenetyksen taustalla oli paljolti usko näkemykseen, jonka mukaan metsäteollisuuden tulevaisuus oli globaalissa toiminnassa, suurtuotannon eduissa sekä korkean jalostusasteen paino- ja hienopapereissa. Visiot eivät toteutuneet siinä mielessä, että paperiliiketoiminta on nykyään pääosin alueellista ja aikoinaan väheksytyt tai monien toisarvoisia pitämät tuotteet, kuten sellu, kartonki ja pehmopaperit, ovat nykyään alan tähtiä, joilla taotaan suurimmat voitot. Sellun kohdalla ennusteet globaalista toiminnasta ja mittakaavaeduista ovat toteutuneet ehkä parhaiten.

Metsäliiton ja muiden metsäyhtiöiden tarinan yhtenä keskeisenä opetuksena voitaneenkin pitää sitä, että kun kaikki konsulttifirmat, kehittämisskeskukset, think tankit ja niiden markkinoimat virallisiin ja puolivirallisiin asemiin nousevat visiot tulevaisuudesta tarjoilevat samoja menestyksen reseptejä kaikille saman toimialan vertailukelpoisille yrityksille, on aika astua hetkeksi sivuun ja oikeasti pysähtyä miettimään maailman menoa ja oman yritystoiminnan todellisia tavoitteita ja vahvuuksia. Markkinoilla ja niiden perimmäisellä dynamiikalla on taipumus yllättää samaan suuntaan juoksijat.

Valtavirtauksien keskellä pysähtymiset voivat olla erityisen arvokkaita Suomen kaltaisissa pienissä ja pääomaköyhissä maissa, joita on perinteisesti rasittanut jonkinlainen yhtenäiskulttuuriin pyrkimisen ja sitä kautta yksiulotteisen keskustelukulttuurin taakka. Ne voivat osoittautua hyödyllisiksi myös silloin, kun tällaisen maan tutkimusresursseja pyritään voimakkaasti suuntaamaan kulloinkin pysyviksi oletettujen trendien ja niistä johdettujen tai niiden avulla markkinoitujen yksinkertaistettujen visioiden ja tulevaisuudenkuvien pohjalta.

### Strategiset valinnat

Voidaan tietysti ajatella, että suomalaiset metsäyhtiöt tekivät päätöksensä 2000-luvun taitteessa aivan toisenlaisissa olosuhteissa, huolellisen harkinnan ja monipuolisten analyysien perusteella. *Paperin painajainen* osoittaa, että ainakaan Metsäliiton kohdalla tämä näkemys ei välttämättä pidä paikkaansa.

Jotkut Metsäliiton johdossa epäilivät ääneen jo vuonna 1995, onko järkevää pyrkiä laajentamaan konsernin paperiteollisuutta yritysostoin. He ehdottivat laatimassaan strategialuonnoksessa, että osuuskunta olisi luopunut massiivisia pääomia vaatineesta paperista ja ”jo vähän ylikypsästä” toimialasta.

Tilanne toistui osin samankaltaisena vuonna 1998, kun eräät konsernin teollisuusosaajat esittivät keskittymistä pakkaus- ja kartonkiteollisuuteen sekä pehmopapereihin. Metsäliitto yrittikin ostaa Modon (nyk. Holmen) kartonkitehtaat, mutta äänivaltaisina omistaja Fredrik Lundberg ei suostunut myymään. Samana vuonna Metsäliiton ylin johto valtuutti Metsä-Serlan tekemään ostotarjouksen tuolloin kaupan olleesta hollantilaisesta pakkausalan yhtiö KNP:stä, jonka hankinnan myötä konsernista olisi tullut alan johtava toimija Euroopassa. Tarjottu summa ei kuitenkaan riittänyt kansainvälisessä huutokaupassa alkuunkaan.

Nykyään KNP kuuluu Euroopan suurimmalle kartonki- ja pakkausalan yritykselle Smurfit Kappalle, jonka kannattavuus on metsäteollisuuden eliittiä. UPM-Kymmene, Stora Enso ja Metsä Group (aik. Metsäliitto-konserni) voivat vain haaveilla vastaavista pääoman tuottoprosenteista, joskin viimeksi mainitun tahti on viime vuosina selvästi parantunut.

## Metsäliitto ja Modo

Ehkä vielä konkreettisempi esimerkki strategisesta valinnasta on Metsäliiton Modo-kauppa vuonna 2000. Osuuskunnan johdon kannustamana Metsä-Serla osti Modon sellu- ja hienopaperitehtaat Ruotsista, Ranskasta, Saksasta ja Itävallasta, vaikka osa konsernin teollisuusosaajista vastusti sitä jyrkästi. Esimerkiksi Metsä Tissuen toimitusjohtaja laati vastamuistion, jonka mukaan paperin valinta painopisteeksi oli ”typerä ja pääomistajan perustavoitteiden kannalta kohtalokas”.

Modon myivät tasaosuuksin Holmen AB ja Svenska Cellulosa Aktiebolaget (SCA), jotka olivat päättäneet luopua hienopaperista ja tukkuritoiminnasta. Holmen halusi Metsä-Serlalta kaupan vastineeksi rahaa, mutta SCA pyrki sen lisäksi saamaan Metsä Tissuen ja aaltopahvitoiminnot. Metsäliiton todennäköiseksi onneksi EU:n komissio ei lopulta kilpailusystä hyväksynyt pehmopapereiden ja Metsä Tissuen myyntiä.

Modo-kaupan aikaan SCA:n toimitusjohtajana ja yhtenä keskeisenä neuvottelijana oli Sverker Martin-Löf, Ruotsin teollisuuden vaikutusvaltaisiin kuuluva mies, joka siirtyi pian onnistuneen kaupan jälkeen SCA:n hallituksen puheenjohtajaksi ja edelleen Industrivärden AB:n hallituksen puheenjohtajaksi. Kun Ruotsin elinkeinoelämän mahtitekijä Industrivärden on SCA:n lisäksi teräsyhtiö SSAB:n suurimpia omistajia, Martin-Löf oli SSAB:n hallituksen puheenjohtajana äskettäin sopimassa SSAB:n ja Rautaruukin fuusiosta.

## ”Irti paperista ja äkkiä”

Metsäliiton uuden johdon onnistui ajantasaisella tilannearviolla ja rohkealla toiminnallaan muuttaa konsernin liiketoiminnan suunta ja painopisteet, ehkä viime hetkellä. Vuonna 2008, aivan finanssikriisin kynnyksellä, osuuskunnan tytäryhtiö M-real Oyj myi suurimman osan paperitehtaistaan eteläafrikkalaiselle Sappi-konsernille. Jäljelle jääneitä, Ruotsissa sijaitsevia paperikoneitaan M-real (nyk. Metsä Board) on asteittain muuttamassa kartonkia tuottaviksi.

Myös Stora Enson uusi johto pyrki kaikin keinoin eroon Pohjois-Amerikan tehtaistaan vuonna 2007,

kun niiden hankinta oli osoittautunut karmivaksi virhearvioksi. Kaksi vuotta myöhemmin yhtiö muutti liiketoimintansa strategian osin samantyyppiseksi kuin Metsä Group. Isoille paperialan toimijoille Metsäliiton ”irti paperista ja äkkiä” -kaltaiset strategiset korjausliikkeet eivät välttämättä enää tuolloin olleet mahdollisia, ainakaan järkevään hintaan. Tosin tämä selviää aikanaan vain, jos UPM-Kymmene ja Stora Enso avaavat yhtä avoimesti ja ennakkoluulottomasti arkistojaan yrityshistorioitsijoille kuin Metsä Group.

## Biofore ja Rethink

Tavallisten paino- ja kirjoituspapereiden kulutus jatkaa vääjäämättömästi hiipumistaan. Kun markkinat sulavat alta, jotain uutta on keksittävä.

Puusta pitää kehittää lukuisia korkean jalostusarvoon tuotteita, joista ainakin osaan tulisi liittyä tuotannon suuri mittakaava. Uudentyyppisen liiketoiminnan kehittäminen vaatii innovaatioita, mutta myös tarkkaan harkittuja strategisia valintoja. Kun innovaatioita syntyy, erityisen tärkeää on pystyä oivaltamaan, milloin ja missä laajuudessa niiden kaupallinen hyödyntäminen on järkevää.

Puulla tulee olemaan monia kovia kilpailijoita niin uusiutuviissa materiaaleissa kuin energiasektorillakin. Varsinkin jälkimmäisessä muutosten ennakointi on vaikeaa, kuten esimerkiksi liuskeöljy ja -kaasu, sähkön kysynnän kasvun taittuminen ja päästökaupan epäonnistuminen ovat viime vuosina osoittaneet. Vaikka jotkin nykyiset kehityssuunnat energiasektorilla eivät olisi pysyviä, ne yhtäkaikki voivat muuttaa alan investointeihin liittyviä kannattavuuslaskelmia olennaisella tavalla sekä lyhyellä että keskipitkällä aikavälillä. Esimerkiksi Yhdysvalloissa puupohjaisten nestemäisten biopolttoaineiden tuotanto on jäänyt huomattavasti ennakoitua vähäisemmäksi, kun markkinaympäristö on muuttunut.

Lisäksi teknologisen ja kaupallisen etumatkan valloittaminen ja pitäminen on nykyään huomattavasti vaikeampaa kuin ennen. Yksi esimerkki tästä on Neste Oil, jonka innovaatiot biopolttoaineissa ovat huippuluokkaa, mutta jonka patentteja ahdistellaan tällä hetkellä vähän joka suunnasta. Lisäksi yhtiön biodieselin kannattavuus on käytännössä täysin poliittisten päätösten varassa.

Myös hidaskasvuisesta pohjoisen puusta valmistettujen ja ensi sijassa liikenteeseen tarkoitettujen biopolttoaineiden tulevaisuus on hyvin epävarmalla pohjalla. Jokin muu innovaatio tai resurssi voi syrjäyttää ne nopeallakin tahdilla. Näin voisi tapahtua myös silloin, jos nykyinen tukipolitiikka tai sen säännökset muuttuisivat puulle epäedulliseen suuntaan.

### Metsäliiton megatrendi

Kun biotalous vielä etsii todellista uutta sisältöään, suuret metsäteollisuusyritykset ovat jälleen kerran joutuneet aidosti pysähtymään pohtiakseen kannattavan liiketoiminnan strategisia valintoja. Tämä koskee erityisesti Suomessa toimivaa metsäteollisuutta, jolla ei ole etunaan nopeakasvuisia puulajeja, halpaa työvoimaa, laajoja tuloveroetuja tai -vapauksia taikka lyhyitä etäisyyksiä markkinoille.

Metsä Group on suurimmat lähiajan linjanvetonsa luultavasti jo tehnyt. Se on myynyt valtaosan paperitehtaistaan ja luopunut julkisten tukien varassa toimivan biodieseltehtaan rakentamisesta. Niiden sijaan se on ilmoittanut aikovansa investoida yli miljardi euroa uuden sukupolven biotuotelaikokseen. Jos kyseinen investointi Äänekoskelle toteutuu, Metsä Groupilla on mahdollisuus olla alan kotimainen ja kansainvälinen suunnannäyttäjä.

Merkillepantavaa on kuitenkin se, että Suomen metsäteollisuuden kaikkien aikojen suurimman kotimaisen investoinnin keskeisin peruste on usko vanhan perustuotteen eli havusellun kysynnän kasvuun. Laitoksen selluprosessien sivutuotteetkin lienevät pääosin perinteisiä, kuten mäntyöljyä ja tärpättiä, joskin aikaisempaa suurempi osa niistä ja etenkin aiemmin polttoon päätyneistä sivuvirroista pyritään tietenkin kehittämään korkeamman lisäarvon tuotteiksi.

Metsä Group on jo nyt maailman suurin markkinahavusellun tuottaja. Havusellun ja kartongin lisätuotantoon sitä kannustaa visio, jonka mukaan pehmopapereiden ja pakkauskartongin kysyntä lisääntyy etenkin Aasiassa. Kiinan ja Intian kaltaisten väkirikkaiden kehittyvien maiden väestönkasvun ja elintason kohoamisen uskotaan lisäävän erilaisten hygieniatuotteiden ja lujuutta vaativien pakkausmateriaalien menekkiä.

### Snyggt SCA

Metsäliiton jätti-investoinnin taustalla on sama megatrendi, jonka pohjalta Ruotsin suurin metsäteollisuusyhtiö SCA alkoi aktiivisesti järjestellä liiketoimintojaan jo parikymmentä vuotta sitten. SCA käytti Modon myynnistä saamansa rahat laajentaakseen liiketoimintaansa Pohjois-Amerikassa. Toisin kuin Stora Enso ja UPM-Kymmene, se ei kuitenkaan ostanut aikakaus- ja hienopaperitehtaita, vaan pehmopaperi- ja pakkausteollisuutta, jotka se oli valinnut ydinalueikseen.

Useimmista muista metsäteollisuusyhtiöstä poikenneen strategiansa johdosta SCA on nykyään yksi Euroopan kannattavimmista metsäyhtiöistä. Yhtiön menestys ei perustu niinkään teknologisiin innovaatioihin, vaan onnistuneeseen liiketoimintastrategiaan ja sitä tukeviin, osin hyvinkin rohkeisiin yritysostoihin ja -järjestelyihin. SCA:n liikevaihto ei ole juuri kasvanut viimeisen kymmenen vuoden aikana, mutta sen liiketoiminnan sisältö on muuttunut olennaisesti.

Pitkäjänteisen kehittämisen tuloksena jo 83 prosenttia SCA:n liikevaihdosta tulee nykyään hygieniatuotteista eli käytännössä erilaisista vaipoista, siteistä, vessa- ja talouspaperista, nenäliinoista, lautasliinoista ja kasvopyyhkeistä. Yhtiöllä on paljon vahvoja globaaleja ja paikallisia tuotemerkkejä, joita se pystyy markkinoimaan suoraan myös tavallisille kuluttajille. Pohjoismaisessa pörssissä (NASDAQ OMX) SCA luokitellaankin kulutustavaroita tuottavaksi yhtiöksi. Suomessa vain Metsäliiton omistama Metsä Tissue toimii samantyyppisellä liiketoimintatiedellä, joskin Tissuen tuoteportfolio on selvästi SCA:ta suppeampi.

SCA:n strategian, ja operatiivisen johdon sitä tukevan toiminnan, onnistumiseen viittaa paitsi yhtiön nykyinen hyvä kannattavuus myös se, että viimeisen vajaan viidentoista vuoden aikana sen pörssikurssi on yli kaksinkertaistunut. Esimerkiksi Stora Enso kurssi on samalla ajanjaksolla – niin ikään Amerikan ostosten jälkeen – pudonnut puoleen.

### Pois pakkausista

Vaikka pakkausmateriaaleja on pidetty yhtenä metsäteollisuuden tulevaisuuden tuotteista, SCA on vii-

me vuosina vähitellen vetäytynyt myös niistä. Vuonna 2007 se myi tämän alan liiketoimintansa Pohjois-Amerikassa, sopivasti juuri ennen finanssikriisiä, ja kolme vuotta myöhemmin Aasiassa. Vuonna 2012 yhtiö teki viimeisimmän strategisen liikkeensä, kun se myi pakkausalan tuotantolaitoksensa Euroopassa (pl. Ruotsissa sijaitsevat tehtaat) ja osti niiden tilalle pehmapaperitehtaita Georgia-Pacificilta.

SCA perusteli päätöstään pyrkimyksellä vähentää riippuvuutta markkinasuhteista. Toinen ilmeinen syy oli halu keskittyä entistä enemmän hygieniatuotteisiin. SCA:n pääoman tuotto hygieniatuotteissa on ollut viime vuosina perusmetsäteollisuuden näkökulmasta huima, lähes 30 prosenttia.

Päätös saattoi myös liittyä havaintoon, jonka mukaan kartongin kulutuksen trendi (per capita) on ollut 2000-luvulla Pohjois-Amerikassa laskeva ja Länsi-Euroopassakin lievästi laskeva. Samaan aikaan vanhojen paperikoneiden tuotantosuurta vaihdetaan kartonkiin. Kartongin tuotanto on lisääntymässä myös Aasiassa, missä entistä suurempi osa teollisuus- ja kuluttajatuotteistakin tehdään. Kilpailulta suojautuakseen ja nykyisiä hyviä katteita varjellakseen alan suuret suomalaiset toimijat (Metsä Board, Stora Enso) ovatkin entistä enemmän keskittymässä korkealaatuisten ja teknisesti vaativimpien pakkauskartonkien tuotantoon.

## Metsä, tuuli ja vesi

SCA eroaa monista muista 2000-luvun taitteessa ”kannattavaan kasvuun” ja sen myötä ydinliiketoimintoihinsa keskittyneistä metsäyhtiöistä myös siinä mielessä, että se ei ole myynyt metsiään. Esimerkiksi Stora Enso myi valtaosan metsistään ja tuotantolaitosten ulkopuolella sijainneet (uusiutuvaa energiaa tuottavat) voimalaitoksensa vuosina 2000–2004 hankkiakseen pääomia muun muassa Consolidated-kauppaan. Ainakin Suomessa sijainneet metsät myytiin selvään alihintaan.

Myös Norske Skog ja International Paper ovat myyneet kaiken tai valtaosan metsäomaisuudestaan. Sen sijaan hieman sivummalla yritysjärjestelyistä pysyneet UPM-Kymmene ja Holmen ovat pääosin pitäneet kiinni metsä- ja energiaresursseistaan, mikä ainakin tällä hetkellä näyttäisi onnistuneelta strategialta.

Noin 2,6 miljoonalla metsähehtaarillaan SCA on nykyään Euroopan suurin yksityinen metsänomistaja, joka investoi parhaillaan yhteistyökumppanien kanssa valtavia summia uusiutuvaan energiaan. Yhtiön tavoitteena on rakennuttaa vuoteen 2020 mennessä tuulivoimatuotantoa peräti viiden terawattitunnin (TWh) edestä omille maille. Investoinnin mittaluokkaa kuvaa se, että vuonna 2013 Suomessa tuotettiin tuulivoimalla vain 0,76 TWh.

SCA:n keskittyminen tuulivoimaan vaikuttaa siinä mielessä järkevältä, että suurin osa sen metsistä sijaitsee Pohjois-Ruotsissa, jossa tuuliolot ovat paikoin hyvin otollisia. Toisaalta yhtiöllä ei ole kovin paljon omaa sellutuotantoa, jonka sivuvirtoja se voisi jalostaa korkeamman lisäarvon biopolttoaineiksi. Tuulivoiman julkinen tuki näyttäisi kuitenkin olevan monessa suhteessa varmemmalla pohjalla kuin puupohjaisten nestemäisten biopolttoaineiden.

## Yhdensuuntaisten ajattelun ainekset

SCA:n esimerkki ei tarkoita sitä, että Pohjanlahden takana aina onnistuttaisiin strategioissa ja yrityskäytännöissä. Esimerkiksi Holmen AB investoi painopapereihin vielä 2000-luvun alussa. Myös SCA joutui tekemään noin 150 miljoonan euron alaskirjaukset, kun se vuonna 2012 käytännössä luopui viimeisistä paperitehtaistaan Ruotsin ulkopuolella. Pohtimisen arvoista on kuitenkin se, miksi kaikki suuret suomalaiset metsäteollisuusyhtiöt omaksuivat 2000-luvun taitteessa samanlaiset strategiat, kun sen sijaan Ruotsin metsäyhtiöt lähtivät liiketoiminnan kehittämisessään kulkemaan osin hyvinkin eri suuntiin.

*Paperin painajainen* antaa aiheen otaksua, että ilmiön taustalla oli useita syitä. Joidenkin aikalaisten mukaan metsäteollisuuden visio ja sen tuottama ”yhteinen tahtotila” vahvistui Pöyryn kaltaisista auktoriteeteista, joden palveluksia käyttivät monet. Toinen tekijä oli kotimaisen keskittyneen talousjournalismin lietsoma kilpailuasetelma metsäyhtiöiden johtojen välillä. Kolmas tekijä saattaa löytyä maiden yrityskulttuurien eroista: esimerkiksi Metsäliitossa ja sen teollisuudessa itsellistä ajattelua harrastaneet ja ylimmän johdon kanssa toista mieltä olleet asiantuntijat ja teollisuusosaajat saatettiin vaientaa voimakkain sanakääntein.

Taustalla näyttäisi myös olleen ajatus, että suoma-

laiset tai pohjoismaiset ostajat voisivat omalla osaamisellaan ja synergioilla saada heikotkin ulkomaiset tuotantolaitokset kannattaviksi. Yhdysvaltain, Saksan ja Ranskan kivikovilla (yritys)markkinoilla tämä osoittautui usein harhakäsitykseksi.

Esimerkiksi Consolidated Papers tuli myyntiin suhdannehuipulla eli vuoden 2000 alussa, jolloin Yhdysvaltain pörssi-indeksit olivat siihenastisen historiansa korkeimmilla tasoilla. Stora Enso alkoi pian kaupan solmimisen jälkeen saneerata ostamaansa paperiyhtiötä, mutta tämä ei auttanut, koska markkinatilanne oli jo olennaisesti muuttunut. Consolidatedin kannattavuus oli todellisuudessa lähtenyt heikkenemään jo vuonna 1996, kun edullista paperia oli alettu tuoda Yhdysvaltoihin yhä enemmän Aasiasta. Seuraavina vuosina yhtiön nettotulos kutistui tasaisesti edelleen, mikä yhdessä alan senhetkisten korkeiden yrityskauppahintojen kanssa sai sen pääomistajat palkkaamaan investointipankki Goldman Sachsin myyntiä valmistelemaan. Stora Enson asiantuntijoina yrityskaupassa olivat muun muassa Citibank ja Pöyry.

UPM-Kymmenen ja Stora Enson arkistot voisivat tarjota arvokasta lisätietoa näistä ja muista tuon ajan päätöksentekoon mahdollisesti vaikuttaneista tekijöistä. Suomen valtiolla (ja Solidiumilla) voisi ajatella olevan jopa tietynlainen yhteisen hyvän vaalimiseen ja hyvään hallintotapaan liittyvä velvoite edistää näiden seikkojen tieteellistä tutkimusta ja siten menneisyyden kokemuksiin perustuvan tiedon siirtoa nykyisille ja tuleville sukupolville samalla tavalla kuin Metsä Group on jo osaltaan tehnyt.

### Metsäliitto palaa juurilleen

Jos Metsä Groupin kaavailema suurinvestointi Suomeen toteutuu, konserni palaisi monella tapaa juurilleen. Ensinnäkin laitos rakennettaisiin Äänekoskelle, josta osuuskunnan kemiallinen puunjalostustoiminta alkoi noin 60 vuotta sitten. Toiseksi investointi lisäisi kertaheitolla kotimaisen puun ja eritoten kuitupuun kysyntää, mikä oli Metsäliiton perustamisen alkuperäinen tarkoituskin vuonna 1934.

Kolmanneksi Metsäliitto tekisi harppauksen kohti metsäkemiaa, josta teollisuudesta se luopui parikymmentä vuotta sitten kerätessään pääomia senaikaisten visioidensa toteuttamiseen. Näin teki-

vät tuolloin muutkin suuret kotimaiset metsäyhtiöt: esimerkiksi Enso ja UPM-Kymmene myivät vuonna 1996 selluprosessien sivutuotteita eli mäntyöljyä ja tärpättiä jalostavan Forchem Oy:n, joka vastikään valittiin maailman 30 lupaavimman cleantech-yrityksen joukkoon. UPM rakentaa parhaillaan omaa mäntyöljyä jalostavaa tehdastaan Lappeenrantaan.

Ehkä kiinnostavin juonne asiassa on kuitenkin se, että suurinvestoinnin myötä Metsäliitto ja sen teollisuus osoittaisivat jälleen kerran sellaista ketteryyttä ja ehkä myös hullunrohkeutta päätöksenteossa, jotka ovat saattaneet niiden kohtalon useaan kertaan veitsenterälle, mutta jotka ovat lopulta aina vieneet niitä askeleen eteenpäin kohti nykyistä menestystarinaa. – Tällä kertaa strategia ja laskelmat on varmaankin huolella mietitty ja tehty.

### Kirjallisuutta

- Koulumies, A. 2010. The assumptions behind an acquisition: Case Stora Enso – Consolidated Papers. Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management, Report 2010/3.
- Kuisma, M., Siltala, S. & Keskisarja, T. 2013. Paperin painajainen. Metsäliitto, metsät ja miljardit Suomen kohtaloissa 1984–2014. Kustannusosakeyhtiö Siltala.
- Siltala, S. 2013. Puu-Valion nousu ja uho. Muuttuva yhteistyökäpitalismi ja osuusaate 1982–2004. Suomen ja Pohjoismaiden historia. Väitöskirja. Historiallisia tutkimuksia Helsingin yliopistossa XXXI.
- Stora Enso förstör värden. 2013. Sveriges Aktiesparares Riksförbund. Saatavissa: <http://www.aktiespararna.se/artiklar/Opinion/Debatt-Stora-Enso-forstor-varden>.
- UNECE/FAO Forest Products Annual Market Review, 2012–2013. 2013. United Nations. Geneva.
- Viitala, E.-J. 2010. Stora Enson ja Metsäliitto-konsernin metsien omistusjärjestelyt vuosina 2001–2005. Metsätieteen aikakauskirja 3/2010:239–260.
- Viitala, E.-J. 2014. Sentin yhtiöstä puhtaalle pöydälle. [Kirja-arvio Kuisma, M. ym. kirjasta Paperin painajainen]. Metsätieteen aikakauskirja 2/2014: 129–131.
- Yhtiöiden vuosikertomukset, osavuositiedot ja pörs-sitiedotteet 1996–2014.

■ MML,VTM Esa-Jussi Viitala, Metsäntutkimuslaitos,Vantaa  
Sähköposti [esa-jussi.viitala@metla.fi](mailto:esa-jussi.viitala@metla.fi)