

Esa-Jussi Viitala

## Sentin yhtiöstä puhtaalle pöydälle

### Osuuskauppaväen afäärit

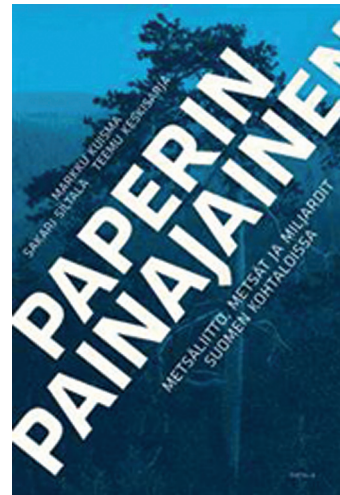
Metsäliitto syntyi 1930-luvulla vastavoimaksi kartellisoituneelle metsäteollisuudelle, joka yhtäältä tarjosi kipeästi kaivattuja vientituloja kansakunnalle, mutta toisaalta ”tiesi puun hinnat nykyisissä ja osin tulevissakin kaupoissa”. Metsäliiton perustamisella haluttiin luoda vaihtoehtoinen myyntikanava talonpoikien raakapuulle ja sitä kautta kilpailun tervehdittäjä.

Aluksi vanhan rahan vuorineuvokset ja pankkiirit seurasivat lähinnä huvittuneina ”pellervolaisen osuuskauppaväen” afäärejä. Metsäliiton voimistuksessa asenne kuitenkin muuttui ja osuuskunta alettiin kokea uhkaksi. Se yritettiin järjestelmällisesti kampaamaan ulos kaikesta puukaupasta ja puunjalostustoiminnasta.

### Talonpoikien teollisuus

Osuuskunnan henki oli kuitenkin tiukassa. Ahdin-gosta päästäkseen se päätti luoda omaa teollisuutta. Sattumien kautta sen onnistuikin vuonna 1953 ostaa Wärtsilä-yhtymältä suurehko sellutehdas Äänekoskelta. Siitä osuuskunnan massa- ja paperiteollisuus vähitellen laajeni.

Seuraavaksi hankittiin vähemmistöosuus Kemi Oy:stä, ja sitten perustettiin ensimmäinen oma paperitehdas Kirkiniemeen vuonna 1966. Suuri hyppäys tapahtui vuonna 1986, kun Metsäliiton Teollisuus Oy fuusioitui Serlachius Oy:n kanssa ja syntyi Metsä-Serla, jossa tahdin määräsi Metsäliitto. Samana vuonna Metsäliitto kaappasi enemmistön Kemi Oy:stä.



Markku Kuisma, Sakari Siltala & Teemu Keskiarja. 2014. Paperin painajainen. Metsäliitto, metsät ja miljardit Suomen kohtaloissa. Kustannusosakeyhtiö Siltala. 294 s.

Metsäliitto oli aktiivinen alan yritysjärjestelyissä koko 1980-luvun. Kasinotalouden viime metreillä vuonna 1990 se yritti saada enemmistön myös Yhtyneistä Paperitehtaista. Valtaus ei kuitenkaan onnistunut, kun peli Kansallispankin kanssa koveni, osuuskunnan johto ryhtyi epäröimään ja syvä lama alkoi.

### Painajaisia

Metsäliiton tarina uhkasi päättyä painajaiseen monta kertaa. Suomen Pankin pääjohtaja Klaus Waris pelasti sen kassakriisistä 1960-luvun puolivälissä,

kun liikepankit käänivät sille selkensä. Samanlainen tilanne toistui kymmenen vuotta myöhemmin, kun Kaskisiin rakennetun sellutehtaan kustannukset karkasivat käsistä ja taantuma kuritti sellun hintaa. Ja taas vuonna 1986, kun investointi Äänekosken paperikoneeseen epäonnistui täysin ja oli kaataa koko Metsä-Serlan.

Yhtyneiden Paperitehtaiden valtausyhtiönsä aikana (1990–1993) Metsäliitto joutui jälleen pahaan pinteeseen. Nurkkaus oli toteutettu osin ulkomaisella lainarahalla. Kun Yhtyneiden omistukseen liittynyt pattitilanne ei ratkennut Kansallispankkileirin kanssa ja syvä lama iski, kansainväliset pankit irtisanoivat lainansa. Metsäliitto joutui kesällä 1991 hankkimaan korvaavan rahoituksen Suomesta.

Pakon edessä tehty rahoitusjärjestely saattoi lopulta koitua Metsäliiton pelastukseksi. Muutamaa kuukautta myöhemmin, marraskuussa 1991, markka devalvoitiin, jolloin valuuttaluottoja ottaneet kärsivät pahoja kurssitappioita. Vuotta myöhemmin markka devalvoitiin lisää, kun se päästettiin kellumaan.

### Strategian valinta

1990-luvun alkupuolella Metsäliitto pyrki jatkaamaan teollisuutensa laajentamista yritysostoin Suomessa. Kerta toisensa jälkeen se kuitenkin hävisi pelin. Vuonna 1991 valtio myi Tampellan metsäteollisuuden Enso Gutzeit Oy:lle ja jatkoksi vielä Veitsiluoto Oy:n. Sisuuntuneena Metsäliiton johto alkoi havitella Ensoa, mutta poliittisten suhteiden puute kaatoi tämänkin hankkeen.

Vuonna 1995, kun suhdanteet olivat taas parantuneet, Metsäliitossa mietittiin yhtiön strategiaa. Pitäisikö paperit ja ”jo vähän ylikypsä bisnes” myydä vai pitäisikö paperitehtaita hankkia selvästi lisää? Kun Kirkniemeen oli juuri valmistumassa uusi hienopaperitehdas ja pyrkimys laajentaa puunhankintaa ohjasi osuuskunnan johtomiesten ajattelua, päädyttiin jälkimmäiseen vaihtoehtoon.

### Euroopan valloitus

Metsäliitto lähti aggressiivisen laajentumisen tielle. Vuonna 1995 hankittiin kolmannes sukuyhtiö Myllykoskesta. Sen kanssa ostettiin jo seuraavana

vuonna merkittävä saksalainen aikakauslehtipaperia valmistava MD Papier. Sitten vauhti kiihtyi: tehtaita ja yhtiöitä osteltiin ympäri Eurooppaa, usein ilman kunnollisia laskelmia niiden kannattavuudesta ja tietoa koneiden todellisesta kunnosta. Tämän ajanjakson tapahtumien ja niiden seurausten kuvaus on kirjan uutta ja kiinnostavinta antia.

Kiireisimmässä kokouksessaan vuonna 1998 Metsä-Serlan hallitus käsitteli seitsemätoista eri hanketta. Toimitusjohtaja lenteli ympäri Eurooppaa ja kertoi ostavansa kaiken mikä liikkuu. ”Kannattavuutta ja kassavirtaa ei niin paljon painotettu. Todettiin, että halpa hinta ja kohtuulliset laadut, eiköhän se siitä.”

Todellisuudessa yritysten hinnat eivät olleet halpoja, sillä elettiin nousukautta ja paperiteollisuuden lähihistorian parhaita aikoja.

### Ruotsalaiset kaupmämiehet

Suhdanteiden huipulla vuonna 2000 ostettiin Modon sellu- ja hienopaperitehtaat Ruotsista, Itävallasta, Ranskasta ja Saksasta, vaikka useat teollisuusosaajat konsernin sisälläkin varoittivat koskemasta niihin tikkulakaan. Ruotsalaiset eivät päästäneet Metsä-Serlan neuvottelijoita edes katsomaan kaikkia tehtaita.

Hinnankin suhteen länsinaapurit vedättivät suomalaisia ostajia mennen tullen. Väsyneet Metsä-Serlan neuvottelijat luulivat monta kertaa kaupan olevan jo sovittu, mutta suomalaisten ostohalut huomanneet ruotsalaiset ilmoittivat, ettei hinta pädekään, ”keksivät taas jotakin”.

Metsäliiton hallitus oli aikalaisten mukaan ”pihalla kuin lumiukko”. Se luotti konsulttien näkemykseen, jonka mukaan metsäteollisuuden tulevaisuus on suurtuotannon eduissa ja pitkälle jalostetuissa painopaperituotteissa. Toisin kävi.

Liiketaloudelliseen kasvupaineeseen liittyi paljon myös egotaistelua UPM-Kymmeneen ja Stora Enson kanssa. Tätä taistelua kotimainen talousmedia vielä lietsoi. Näistä lähtökohdista koitui karmivia virheinvestointeja, jotka jälleen kerran olivat kaataa Metsäliiton ja sen teollisuuden, kun suhdanteet heikkenivät ja yli neljän miljardin euron nettovelat painoivat konsernia.

## Yhden sentin yhtiö

Metsäliitto ja M-real (aik. Metsä-Serla) pelastuivat ahdingosta onnistuneen strategian ja taitavan uuden johdon ansiosta. Se oli palkattu vuonna 2005 pelastamaan kaaosmaisessa tilassa ollut osuuskunta ja sen teollisuus. Johtaminen selkeytyi, rahoitusta järjesteltiin uudelleen ja paperiteollisuudesta alettiin vähitellen irtautua. Irtautuminen oli kuitenkin hidasta, koska sulkemisten ja myyntien yhteydessä jouduttiin tekemään alaskirjauksia, jotka puolestaan vaaransivat yhtiön lainat. Määrätietoinen eteneminen oli kuitenkin aloitettu, ehkä viime hetkellä.

Onnea oli jälleen mukana, kun Kirkniemi ja muutama muu paperitehdas onnistuttiin myymään juuri ennen pahimman finanssikriisin iskemistä syksyllä 2008. Ahdinko ei ollut kuitenkaan vielä ohi. Finanssikriisin syövereissä osuuskunnan pörssissä noteeratun tytäryhtiön M-Real Oyj:n lainoja pidettiin alimman luokan roskalainoina. Niiden korot nousivat pilviin, koska markkinoilla yhtiön uskottiin – jälleen kerran – ajautuvan konkurssiin.

Suurimpina synkistelijöinä kunnostautuivat Pohjola Pankin metsäteollisuuden erikoistuneet pörssi-analytyköt. He antoivat vuoden 2009 alkupuolella mieleenpainuvan tavoitehinnan M-realin osakkeelle. Yksi sentti.

Metsä-Board Oyj:n (aik. M-real) osakkeen hinta on nykyään noin 3,30 euroa eli 330-kertainen Pohjola Pankista viisi vuotta aikaisemmin annettuun hintasuositukseen verrattuna. Kun Metsä-Board muutama kuukausi sitten laski liikkelle 225 miljoonan euron vakuudettoman joukkovelkakirjalainan, se ylimerkittiin parissa tunnissa yli kymmenkertaisesti. Markkinoiden luottamus konkurssin partaalla vain vähän aikaa sitten hoippuneeseen yhtiöön on nyt vahva.

## Pöytä on nyt puhdas

Metsäliitto on nyt siivouksensa ja tilintekonsa tehnyt. Englannista, Saksasta, Ranskasta, Sveitsistä, Itävallasta ja Ruotsista ostetut yritykset ja tehtaat on lopetettu, myyty tai niistä on muuten tehty massiiviset alaskirjaukset.

Vuonna 2005 alkaneen saneerauksen lopputuloksena Metsäliitto-konsernin (nyk. Metsä Group) teol-

liseen liiketoimintaan ovat sahatavaran ja vanerin ohella jääneet käytännössä vain sellu, kartonki ja pehmopaperit.

Pöytä on puhdistettu myös siltä osin, että noiden hullujen vuosien taustoista ja toiminnasta on julkaistu hieno ja avoin kirja *Paperin painajainen*, jonka tekijät ovat päässeet tutustumaan myös konsernin sisäisiin asiakirjoihin. Teos on sujuvasti kirjoitettu ja sisältää runsaasti värikkäitä yksityiskohtia yhtiön johtohenkilöiden välisistä keskusteluista ja näkemyseroista. Kertomuksen taustalta löytyy menetettyjä miljardeja mutta myös aito menestystarina. Metsä Group on nykyään monella mittarilla kannattavin Suomen kolmesta suuresta metsäteollisuusyhtiöstä.

Tekijöistä Markku Kuisma ja Teemu Keskisarja ovat eturivin yrityshistorioitsijoita, jotka ovat perehtyneet myös metsäteollisuuden yleiseen kehitykseen. Kirja perustuu paljolti Sakari Siltalan vuonna 2013 valmistuneeseen historian väitöskirjaan *Puu-Valion nousu ja uho*. Tosin siinä tarkastelujakso alkaa vuodesta 1982 ja päättyy vuoteen 2004. Metsäliiton aiemmista vaiheista on Seppo Zetterberg kirjoittanut kattavan teoksen *Puusta pidemmälle – Metsäliitto 1934–1984*.

## Arvokas avoimuus

*Paperin painajainen* on oiva kertomus siitä, mitä voi tapahtua, kun yrityksen taustalla ei ole sellaista viisasta omistajaa, joka ohjaisi johtoa pitkäjänteiseen ja huolelliseen päätöksentekoon. Se on ajankohtainen kuvaus myös siitä, mitä voi tapahtua, jos analyysit ja kriittinen keskustelu yrityksen johdossa jäävät puolivillaisiksi tai puuttuvat kokonaan.

Poikkeuksellisen avoimeen ja ehkä juuri siksi niin kiehtovaan tarinaan Metsäliiton, paperin ja Suomen metsäteollisuuden painajaisista kannattaa tutustua, sillä se antaa arvokasta perspektiiviä ja ymmärrystä arvioida myös alan nykyisiä visioita ja strategiavaihtoja. Siitähän menneisyyden kuvauksissa ja kertomuksissa parhaimmillaan on kysymys.

■ MML,VTM Esa-Jussi Viitala, Metsäntutkimuslaitos, Vantaa  
Sähköposti esa-jussi.viitala@metla.fi