

Metsäteollisuuden strategiat uusille urille

HEIKKI J.W. SALONEN

1. Kansantalouden syvä kriisi

Suomen kansantalous on syvimmässä kriissään sotiemme jälkeen. Etlan viimeisimmän arvion mukaan markkinahintainen bruttokansantuottemme aleni määrällisesti 6,2 prosenttia ja kokonaistarjontamme peräti 7,9 prosenttia vuonna 1991. Ennusteen mukaan kokonaistarjonta supistuu edelleen 2,5 prosentilla ja kääntyy 3,5 prosentin kasvuun vasta vuonna 1993. Heikentyneen kysynnän johdosta työttömyysasteemme on räjähtänyt vuoden aikana 3,6 prosentin tasolta 10—11 prosenttiin ja uskotaan, ettei nopeata paranemista ole näköpiirissä.

Huolimatta kansantaloutemme huomattavasta taantumasta julkinen kysynnän kasvu on edelleen jatkunut ja vuonna 1991 julkisyhteisöjen tulojen käyttö nousi 50 prosenttiin BKT:sta.

Taantumamme on nähtävissä selkeästi myös maksutaseessamme, jossa vaihtotase oli yli 23 miljardia alijäämäinen vuonna 1991. Ulkomainen velkamme nousi yli 35 prosenttiin bruttokansantuotteesta ja ennusteiden mukaan sen osuus kasvaa edelleen vuosina 1992—93 jonkin 37—40 prosentin tasolle.

Rahamarkkinat on vapautettu, mutta osakemarkkinoilla pääomista on hävinnyt yli 60 prosenttia huippuvuodesta 1989. Kiinteistöjen arvot ovat laskeneet lähes saman verran. Omaisuusarvojen laskun seurauksena lainojen vakuusarvot ovat pudonneet. Itse asiassa koko pankkijärjestelmämme on ajautunut kriisiin ja olemme joutuneet luottolaman kynnykselle.

Kovaa taistelua on käyty ja käydään edelleen inflaatiota vastaan ja jo ennestään selvästi yli-

arvostetun markan ulkoisen ostovoiman säilymisen puolesta. Lähes ainoana aseena markkinavoimien vastustajilla on ollut korko. Ja sitä on surutta käytetty.

Tänä päivänä mm. 5 vuoden markkinakorko on Suomessa 12 prosentin tasolla. Korkeo vastaaviin ECU-lainoihin lähenee 4 prosenttiyksikköä. Kun inflaatiiovauhtimme äskettäisestä pakkodevalvaatiosta huolimatta on jäänyt vain 2—3 prosentin tasolle, on reaalkorkotasomme tällä hetkellä noin 10 prosenttia. Teollistuneista maista luku on tällä hetkellä maailmanennätys. Käsittääkseni maailmassa vain hyvin harva erikoisliiketoiminta voi elää tällaisissa olosuhteissa. En ole kuullut, että metsäteollisuus olisi missään selviytynyt tällaisesta matokuurista.

Syvän taloudellisen lamamme taustalla ovat pääasiassa kotimaiset tekijät, joskin ulkoisillakin kysyntätekijöillä on ollut merkittävä vaikutuksensa.

Suomen talous on perinteisesti ollut verrattain avoin. Sitä kuvastaa esim. tavaroiden ja palvelusten viennin korkea, 21,5 prosentin osuus bruttokansantuotteestamme vielä vuonna 1991. Vientiä on aina ollut sekä itään että länteen. Clearing-kaupan romahdus vuonna 1991 vei kuitenkin leivän monen itäkauppiaan suusta. Kilpailukyvyttöä kotimaista kapasiteettia ei sitten enää helpolla ole voitu valjastaa vastaamaan länsimarkkinoiden kilpailuhaasteisiin.

Länsimarkkinoilla taloudellinen kasvu alkoi hidastua jo vuonna 1988. Kysynnän kasvun hidastuessa kilpailu markkinaosuuksista tietenkin koveni ja maat, joiden kilpailukyky oli heikossa kunnossa saivat luonnollisesti kokea kar-

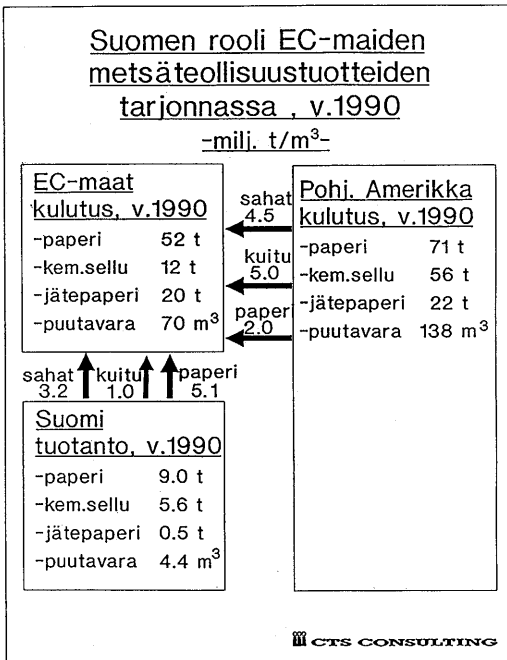
vaimmat pettymykset.

Yleisesti on ollut tiedossa, että Suomen kilpailukyky ei ole pitkään aikoihin ollut tyydyttävällä tasolla läntisiin kilpailijoihimme verrattuna. Kun todellinen kilpailu yhteiskunnastamme on puuttunut, ajautuivat kuluttajahintamme vuosina 1989—90 osaltaan epäonnistuneen valuuttakurssipolitiikan johdosta jo lähes 40 prosenttia korkeammalle tasolle kuin OECD-maisa keskimäärin.

Siirryttyämme valuuttaindeksiin käyttöön vuonna 1977 lähes kaikki metsäteollisuustuotteemme joutuivat pitkäksi aikaa alttiiksi selvästi yliarvostetun markan vaikutuksille, kun nyt jo entinen valuuttakurssi-indeksimme vain nimellisesti reagoi todellisen kilpailutilanteen kehittymiseen kilpailevilla alueilla. Ainakin maallikosta tuntuu erikoiselta, että vanhassa indeksissämme esim. USA:n dollarin painoarvo oli vain 8,6 prosenttia, kun metsäteollisuustuotteiden maailmankauppa käsittääkseni nojaa lähes 70 prosenttisesti kyseiseen valuuttaan ja sen arvon liikkeisiin.

USA:n dollari erittäin dramaattiset arvot

Kuvio 1. Suomen rooli EY-maiden metsäteollisuustuotteiden tarjonnassa 1990.



muutokset kansainvälisessä valuuttajärjestelmässä ovat olleet hyvin kaikkien talousasian-tuntuntijoidemme tiedossa. Eniten näistä vaihteluista ovat hyötynet tai kärsineet Suomen tapaiset maat, joiden ulkomainen kauppa on ollut tavalla tai toisella dollarisidonnaista. Meillä mentiin aluksi kovaa ylös »Pohjolan Japaniksi» ja nyttemmin on sitten tehty täydellinen mahalasku, vaikka välissä on ollut jo kaksi kohtalaista markan devalvaatiotakin. Tosin ensimmäinen niistä pyyhkäistiin lähes pois, kun markan annettiin välillä revalvoitua.

Viime kesäkuisen yksipuolisen markan ECU-kytkennän jälkeen ei ole enää huolta vanhasta indeksistä. Huoli on kuitenkin edelleen kilpailukyvästä. Suomen metsäteollisuusvienin perusongelmat eivät ole ECU-kytkennän kautta poistuneet. Kilpailijoinamme ovat edelleen samat tuottajat, jotka hinnoittelevat tuotteensa omalla tavallansa ja hintajohtajina lähtevät pitkälle omista tuotantokustannuksista (kuva 1). Vaarana on, että ainakin markkinamassassa ja kemiallista sellua sisältävissä papereissa joudumme nykyisiä EY-maita ja pohjoisamerikkalaisia tuottajia heikompaan asemaan, koska ECU-kytkentä tuli tehdyksi yliarvostetun markan aikana. Tehty pakkodevalvaatio ei ole täysin poistanut markan yliarvostusta ja mikäli dollari USA:n alhaisen koron vuoksi alenee ECU:uun nähden noin 20 prosentilla, on Suomen metsäteollisuudella edessään täydellinen konkurssi (kuva 2).

Kuvio 2. Kilpailevien sellu- ja paperituottajien arvioitut rahavirrat eri valuuttakursseilla.

Kilpailevien sellu- ja paperituottajien arvioitut rahavirrat eri valuuttakursseilla

	tuotannon/ viennin arvo	ylijäämä kuidun jälk./voitto	
Nykytilanne	-ECU milj.-	-ECU milj.-	%
EC-tuottajat	22900	+12800	+56
SUOMI ¹⁾	3600	-500	-14
P.Amerikka ¹⁾	4000	+420	+10
USD/ECU: -20%			
EC-tuottajat	22900	+14300	+63
SUOMI ¹⁾	3060	-1040	-34
P.Amerikka ¹⁾	3800	+380	+10
USD/ECU: +20%			
EC-tuottajat	26300	+14200	+54
SUOMI ¹⁾	4320	+220	+5
P.Amerikka ¹⁾	4400	+460	+10

¹⁾ Vain EC-vienti

CTS CONSULTING

2. Metsäteollisuutemme kehitys ja nykytila

Suomi on yksi johtavista metsäteollisuusmaista (kuva 3). Metsäteollisuudella on keskeinen rooli myös Suomen kansantaloudessa. Kansantalouden kannalta metsäteollisuuttamme voidaan kuvata vaikkapa seuraavilla suureilla v. 1991:

— nettovaluuttatulo kaikista tuloistamme	yli 50 %
— osuus koko viennistämme	38,1 %
— tuotannon arvo	
— vienti	n. 35,4 Mrd mk
— kotimaan myynnit	n. 6,1 Mrd mk
— investoinnit	n. 6,5 Mrd mk
— kantoraha	n. 5 Mrd mk
— työllistävä vaikutus	n. 142 000 henkilöä
— osuus BKT:sta	n. 7,5 %

Viimeisten vuosikymmenien aikana metsäteollisuutemme on ollut suuren rakennemuutoksen kohteena ja kehitys on muutoinkin ollut hyvin nopeata. Teollisuutemme tekninen taso on tänään kansainvälisesti korkea. 1980-luvun rakenteellista kehitystä olen havainnol-

Kuvio 3. Metsäteollisuutemme kehitys ja nykytila.

<u>Metsäteollisuutemme kehitys ja nykytila</u>	
<u>Nykykapasiteetti</u>	<u>mili. yksikköä</u>
-mekaaninen metsäteollisuus (m ³)	9
-markkinamassa (t)	1.5
-paperi (t)	8.5
-kartonki (t)	2.0
<u>Kapasiteetin muutos vv. 1980-90</u>	
-mekaaninen metsäteollisuus	-25%
-massateollisuus	+23%
-paperi ja kartonki	+51%
<u>Osuus maailman markkinoista</u>	
-sahatavara	n. 6%
-vaneri	n. 4%
-lastulevy	n. 3%
-massat	n. 6%
-paperi ja kartonki	n. 15%

CTS CONSULTING

listanut kuvalla 4. Siitä nähdään, että paperi- ja kartonkiteollisuutemme yhteenlaskettu tuotanto kasvoi tarkasteluajana yli 50 prosenttia. Massatuotanto lisääntyi samaan aikaan vain noin 23 prosenttia, koska tuotantorakenteemme muuttui ja pigmenttien sekä täyteaineiden lisääntynyt käyttö korvasi osaltaan kemiallisia ja mekaanista massaa paperin ja kartongin valmistuksessa. Mekaanisissa metsäteollisuustuotteissa koettiin lähes yksinomaan pettymyksiä, kun mm. sahatavartuotanto väheni lähes 30 prosenttia ja vanerituotantokin pysyi lähes ennallaan mm. raaka-ainepulan johdosta.

Metsäteollisuutemme tuotantorakenne on siis merkittäväällä tavalla muuttunut viimeisen vuosikymmenen aikana. Pääomia on tietoisesti ohjattu kemialliseen metsäteollisuuteen ja siellä erikoisesti kirjoitus- ja painopaperihin. Mekaaninen metsäteollisuus sen sijaan on selvästi taantunut.

Yksityistaloudellisten indikaattoreiden pe-

Kuvio 4. Metsäteollisuuden tuotantorakenteen muutos 1980-luvulla.

<u>Metsäteollisuuden tuotantorakenteen muutos 1980-luvulla</u>				
Tuote		Tuotanto 1980	Tuotanto 1990	Muutos, % 1980/90
Sahatavara,	1000 m ³	10 230	7 400	-27,7
Vaneri,	"	639	643	+0,6
Lastulevy,	"	809	526	-35,0
Kuitulevy,	1000 t	176	96	-45,5
Massat,	1000 t			
- mekaaninen		2 349	3 293	+40,2
- puolisol		291	434	+49,1
- liukosellu		209	121	-42,1
- Si-massa		601	168	-72,0
- Sa-massa		3 796	4 870	+28,3
Massat yhteensä		7 246	8 886	+22,6
Paperi & kartonki, 1000 t				
- sanomalehtipaperi		1 569	1 429	-8,9
- paino- ja kirj. paperi		2 027	4 682	+130,9
- voimapaperi		602	528	-12,3
- muu paperi		295	439	+48,8
- kartonki		1 426	1 880	+31,8
Paperi & kartonki yhteensä		5 919	8 958	+51,3

CTS CONSULTING

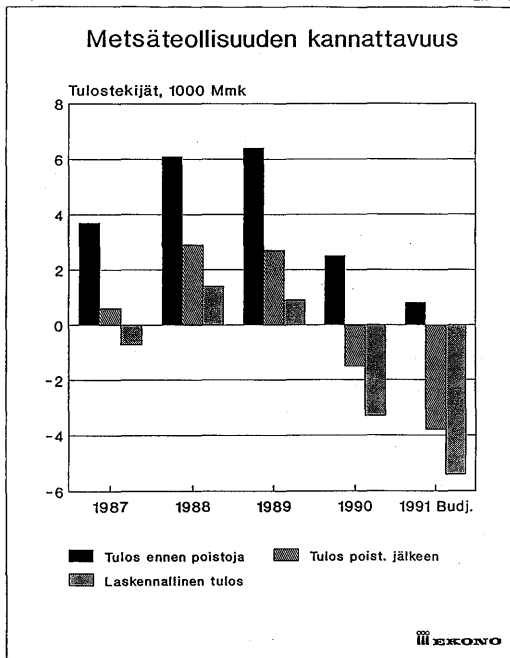
Taulukko 1. Metsäteollisuusyritysten tilinpäätösparametrit, ka. 1984—88

		Suomi	Ruotsi	L-Saksa	Ranska	Kanada	USA
A. Realikasvu	% p.a.	6,4	4,2	6,9	11,3	8,8	12,2
B. Käyttökate	% LV:sta	18,5	16,1	9,9	11,3	15,3	15,2
C. Voitto ennen tilin- päätösjärj.	% LV:sta	5,5	8,2	5,6	3,6	4,2	5,5
D. Pääoman kiertonopeus		0,71	1,05	1,71	1,53	1,03	1,07
E. Voittomarginaali	% LV:sta	13,1	12,2	7,1	6,6	7,4	7,8
F. Pääoman tuotto	%	9,3	11,6	12,1	9,9	7,7	8,4
G. Oman pääoman tuotto	%	13,2	16,9	31,5	20,0	10,8	12,8
H. Nettokorot	% LV:ta	5,9	2,3	1,0	2,6	3,1	2,0
I. Nettokorot	% B:stä	40,4	17,0	10,5	24,4	22,5	13,4
J. Nettovalat	% LV:sta	68,1	35,4	22,2	21,7	41,9	38,6

rusteella metsäteollisuusyrityksemme ovat rakennemuutoksesta huolimatta heikossa kunnossa. Yritystemme kansainvälisissä vertailuissa on havaittavissa seuraavia hälyttäviä asetelmia (taulukko 1):

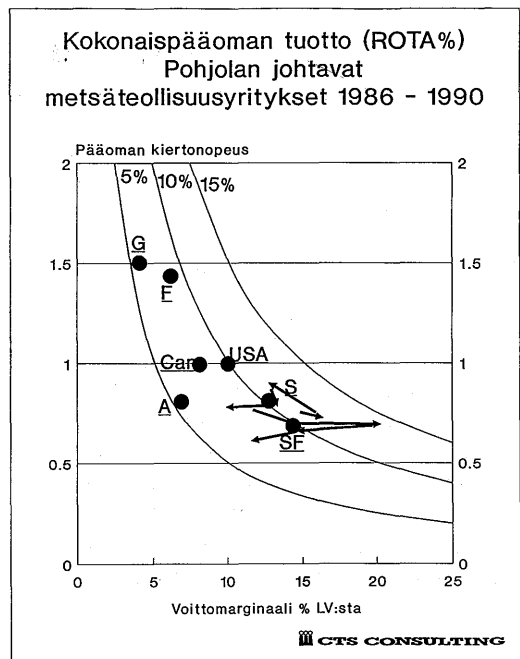
- yritystemme tulorahoituskyky on pitkään ollut heikompi kuin kilpailijoillamme
- yrityksemme ovat keskimäärin velkaisempia kuin kilpailevissa maissa
- yritystemme kannattavuus on kilpailijoitam-

Kuvio 5. Metsäteollisuuden kannattavuus.



me heikompi ja keskimäärin täysin epätydyttävä, kun saavutettuja tuloksia verrataan pääoman hintaan Suomessa (kuvat 5—7) — erikoisesti on pantava merkille yritystemme heikko pääoman kiertonopeus verrattuna kilpailijoihimme

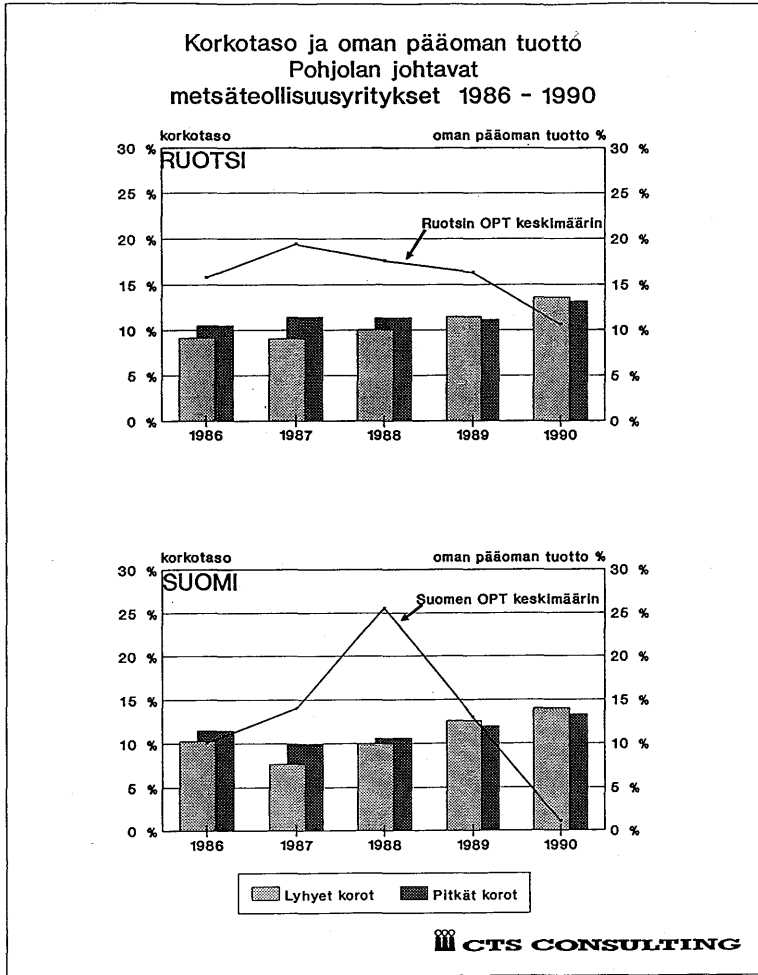
Kuvio 6. Kokonaispääoman tuotto* pohjolan johtavissa metsäteollisuusyrityksissä.



* ROTA eli return on total assets lasketaan kaavalla

$$\frac{\text{nettovoitto} - \text{korkokulut}}{\text{sidottu pääoma}}$$

Kuvio 7. Korkotaso ja oman pääoman tuotto.

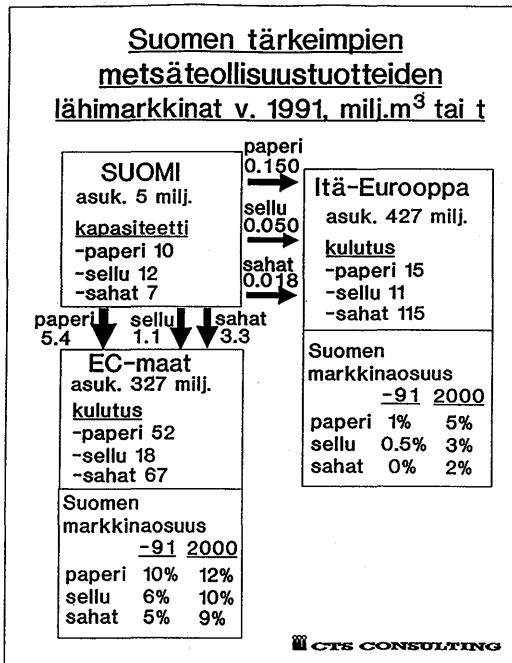


Rakennemuutoksen aikaansaamiseksi yrityksemme ovat investoineet voimakkaasti ja yritystemme investointi-intensiteetti (=investoinnit suhteessa liikevaihtoon) onkin ollut pitkän aikaa korkeammalla tasolla kuin kilpailijamaisiamme. Puhtaasti liiketaloudellisin perustein ei ehkä tällainen investointitahti olekaan ollut järkevää, mutta metsäteollisuusyrityksissämme kehitysvaihtoehtoja on ollut itseasiassa varsin vähän.

Yrityksemme ovat käyneet kovaa taistelua metsäteollisuuden maailmanmarkkinoista. Suomen korkealla kustannustasolla toimittaessa ei

yksinkertaisesti ole nähty olevan muuta vaihtoehtoa, kuin korottaa jalostusastetta tai kuihtua. Yrityksemme ovat valinneet jalostusasteen korottamisen tien ja investointien rahoittajat ovat nähneet sen strategian rahoittamisen arvoiseksi. Niin yksinkertaista se on. Kotimaisia rahoittajia ei tietenkään voi moittia, sillä tätä kautta on saatu Suomen talouteen vuosittain jaettavaksi nykyrahassa laskettuna lähes 40 miljardin markan tulot. Mistään muusta liiketoiminnasta ei Suomessa ole voinut tällaisesta edes uneksia. Sitä paitsi on syytä erikoisesti korostaa, että tämän lisäksi yhteiskuntaamme on virrannut

Kuvio 8. Suomen tärkeimpien metsäteollisuustuotteiden lähimarkkinat.



varsin merkittävä tulokertymä metsäteollisuuden liitännäissektoreilta, kuten konepajateollisuudesta.

Kotimaisen jalostusasteen nostamisen lisäksi metsäteollisuutemme on pyrkinyt kansainvälistymään ja kasvattamaan markkinaosuuksiaan kilpailijoidemme tapaan muun muassa yritystostoin. Harmittavasti vain johtavilla kilpailijoillamme näyttää olleen tälläkin saralla selvä etulyöntiasema. Kuitenkin nykyisin jo noin neljännes metsäteollisuutemme kapasiteetista sijaitsee Suomen rajojen ulkopuolella (taulukko 2).

Vielä 1970-luvulla metsäteollisuutemme kotimaisia laajennushankkeita valvottiin tarkoin mm. kotimaisen puuraaka-aineen riittävyyden kannalta. Silloin tämä olikin hyvin perusteltua, koska 1960-luvulla metsiemme hakkuut ylittivät kasvun. Huolimatta teollisuutemme kapasiteetin voimakkaasta lisäyksestä on käytetyn kotimaisen raakapuun määrä kuitenkin pysynyt viime vuosina n. 50 miljoonaa kuutiometrissä.

Kun nykyinen metsiemme kasvu on uusimpien metsäinvestointien mukaan yli 75 miljoonaa kuutiometriä vuodessa, voidaan todeta, ettei metsävarojemme käyttö ole tällä hetkellä lähelläkään kansantaloudellisesti järkevää tasoa (kuva 9).

3. Metsäteollisuutemme tulevaisuuden kehitysstrategiat on selvitettävä nopeasti

Euroopan yhdyntessä Suomen kansantalous on suurten rakennemuutosten ja mahdollisuuksien edessä. Monet teollisuusalamme, maatalous ja palveluelinkeinomme ovat olleet suojattuja ja siten kansainvälisiä kilpailuareenoita ajatellen heikkoja. Niiden ainoana kohtalona on nyt alistua rakennemuutokseen.

Metsäteollisuus on suojattuja alojamme paremmin valmistautunut kiristyvään kilpailuun. Mutta myös sen piirissä rakennemuutoksen jatkuminen on välttämätöntä, jotta markkina-asemamme lännessä säilyvät.

Idässä kommunismi ja keskusjohtoisuus ovat kohdanneet vararikon ja siellä yleisenä tavoitteena on nyt markkinatalous.

Metsäteollisuutemme tulevan kehitysstrategian keskeiseksi ohjenuoraksi onkin nyt asetettava markkinajohtajuus lähimarkkinoillamme lännessä ja idässä.

Tulevaisuuden kehitysstrategioita hahmoteltaessa on ensiksi kuitenkin tavoiteltava nykyisen kapasiteettimme täyskäyttöä. Meidän ei tule alistua siihen, että lähes 350 000 suomalaista on jatkuvasti vailla työtä. Tilanne on ihmeellinen, kun Suomi sekä EY:n että markkinataloudelliseksi muuttuvan IVY:n kainalossa on erittäin edullisesti sijoittunut. Tiedossani ei ole vastaavaa taloudellista potentiaalia missään muualla maailmassa. Menestyksemme on vain meistä itsestämme kiinni ja em. markkinoilla nykyisiä metsäteollisuutemme markkinaosuuksia voidaan merkittävästi nostaa (kuva 8).

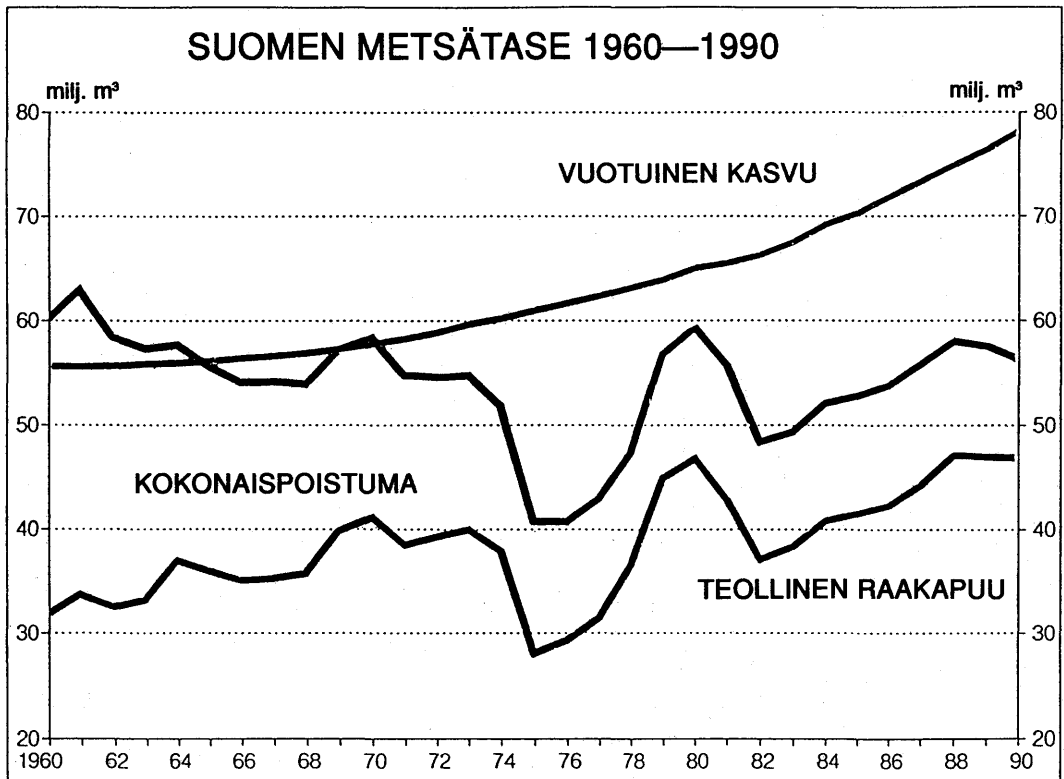
Markkinaosuuksiemme nostamiseksi metsäteollisuutemme kilpailukyvyyn ja kannattavuuden on kuitenkin oltava kunnossa. Nykyään näin ei ole asianlaita (kuva 10). Korkean reaalikorkomme edellyttämälle kannattavuustasolle

Taulukko 2. Suomen metsäteollisuus ulkomailta

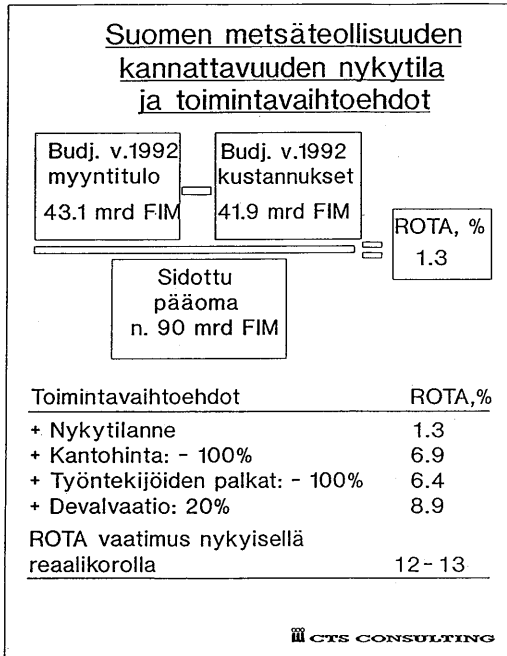
	Tuote	Sijainti	Kapasiteetti 1 000 tonnia/vuosi
RUOTSI			
A Ahlstrom Corporation/Ahlströmföretagen Svenska Ab	paperihylsyt	Markaryd, Matfors Norrköping	26
Metsä-Serla Group/AB Plyfa	puulevyt	Malmö, Hassela	
Metsä-Serla Group/Metsä-Serla AB	hygieniapaperit	Marietad, Jämforsen, Kvittfors	135
Tampella Group/Tambox AB	aaltopahvi	Jönköping, Skene, Örebro Vikingstad, Stockholm	70
Repola Corporation/United Paper Mills/AB W.Erikson & Co	paperi- ja kartonkijalosteet	Osby	
TANSKA			
Metsä-Serla Grop/neopask A/S	aaltopahvi	Randers	50
Repola Corporation/United Paper Mills/Air-Laid A/S	kuivapaperi	Århus	
SAKSA			
A Ahlstrom Corporation/Kämmerer GmbH	Irrokepaperi, erikoispaperit	Osnabrück	80
Kymmene Corporatin/Nordland Papier	hiokkeeton hienopaperi	Dörpen	500
Myllykoski Oy/Gebrüder Lang	sanomalehtipaperi	Ettringen	250
Myllykoski Oy/Albruck	sanomalehtipaperi, aikakaus- lehtipaperi (SC.LWC)	Albruck, Mochenwangen	305
Repola Corporation/United Paper Mills/Walki GmbH	paparinjalostus	Steinfurt	
Repola Corporation/United Paper Mills/Walkisoft GmbH	kuivapaperi	Steinfurt	
ISO-BRITANNIA			
Enso-Gutzeit Oy/Enso Rose Limited	paperin ja kartongin jalostus	Orpington	
Kymmene Corporation/Caledonian Paper	LWC-paperi	Irvine (Scotland)	200
Metsä-Serla Group/Stuart Edgar Ltd	hygieniapaperin jalostus	Wigan	
Myllykoski Oy/Colombier (UK) Ltd.	arkituslaitos	London	
Repola Corporation/United Paper Mills/Sterling Coated Materials Ltd.	irrokepaperi	Hollingworth	
Repola Corporation/United Paper Mills/Shotton Paper	sanomalehtipaperi	Shotton (Wales)	440
Repola Corporation/United Paper Mills/Rafatac Ltd.	tarralaminaatti	Scarborough	
Repola Corporation/United Paper Mills/Walkisoft (UK) Ltd.	hygieniapaperit	Ilkeston	
Repola Corporation/United Paper Mills/Walki Converters Ltd.	paperin jalostus	Garstang	
Stromsdal Ltd/Dorset Board Mills	kierrätyskuitupohjainen kartonki	Wimbourne	10
Veitsiluoto Oy/Finncutters Ltd.	sarkituslaitos	Mendelsham	36
IRLANTI			
Repola Corporation/United Paper Mills/Brooks Group	sahatavara, puulevyt	Dublin, Cork, Sligo	
HOLLANTI			
Enso-Gutzeit Oy/Berghuizer-Enso Papierfabriek N.V.	päällystömötlä hiokkeeton hienopaperi	Wapenveld	140
Enso-Gutzeit Oy Berghuizer-Enso Formaafabriek B.V.	arkituslaitos	Wapenveld	180
Metsä-Serla Group/Winpak B.V.	arkituslaitos	Winschoten	
Myllykoski Oy/Colombier International B.V.	arkituslaito	Mijdrecht	
Repola Corporation/United Paper Mills/Walki Sacks B.V.	paperisäkit	Edam	10
BELGIA			
Veitsiluoto Oy/Lumipaper N.V.	arkituslaitos	Antwerpen	50
RANSKA			
Enso-Gutzeit Oy/Papeteries R. Soustre & Fis	hylsykartonki	St. Seurin sur	45
Kymmene Corporation/Kymmene France S.A.	päällystämätön hiekketton hienopaperi	Docelles	100
Kymmene Corporation/Chapelle Darblay S.A.	sanomalehtipaperi, LWC-paperi	Grand Couronne, St. Etienne	590
Paloheimo Oy/Etablissement Lemoine er Cie	parkeetin valmistuslaitos	Darney	
Repola Corporation/Unied Paper Mills/Stracel S.A.	valkaistu sulfiittisellä, sanomalehtipaperi	Strasbourg	140, 220
Repola Corporation/Unied Paper Mills/Ets Ferdinand Braun & Cie S.A.	sahatavara	Niederhaslach	
Repola Corporation/Unied Paper Mills/Rafatac Production S.A.	tarralaminaatti (1991—)	Pompey	
ITALIA			
A Ahlström Corporation/Bosso Carte Speciali S.p.A	teollisuussuodatinpaperi, irrokepaperi	Mathi Canavese	55
A Ahlström Corporation/Eura Lanzo S.p.A	pakkaustuotteet	Lanzo Torinese	
Tampella Group/Carta Cartoni Cellulosa	pakkauskartongi, aaltopahvi	Lucca. Pisa. Macerata	

ESPANJA			
Metsä-Serla Group/Tissu Canaria S.A.	hygieniapaperinjalostus	Gran Canaria	
Myllykoski Oy/Colombier S.A.	arkituslaitos	Madrid	
Repola Corporation/United Paper Mills/Envases de Papel de Canarias S.A.	paparisäkit	Zaragoza	
Repola Corporation/United Paper Mills /Envases de Sur S.A	paparisäkit	Zaragoza	
Tampella Group/Tampella Española S.A.	taivekartonki, jätöpaperi-pohjainen laatikkokartonki	Barcelona	73
KREIKKA			
Metsä-Serla Group/Cartonpack	aaltopahvi, paparisäkit	Korinthos, Thessaloniki	50
USA			
A Ahlstrom Corporation/Ahlstrom Filtration Inc.	teollisuussuodatinpaperit	Chattanooga (Tenn.)	5
Repola Corporation/United Paper Mills/Walkisoft USA Inc.	kuivapaperi	Charlotte (N.C.)	
KANADA			
Enso-Gutzeit Oy/Eurocan Pulp & Paper Co	sahatavara, säckipaperi, lainerikartonki	Kitimat	415
AUSTRALIA			
Repola Corporation/United Paper Mills/Adhesive Paper Supplies Pty. Ltd.	tarralaminaatti	Melbourne, Sydney	
BARBADOS			
Enso-Gutzeit Oy/Ensopack Ltd.	pakkaustuotteet	St. Michael	4
ETELÄ-KOREA			
A Ahlström Corporation/Ahlstrom Korea Co. Ltd	teollisuussuodatinpaperi	Saochi-ku Seoul	5

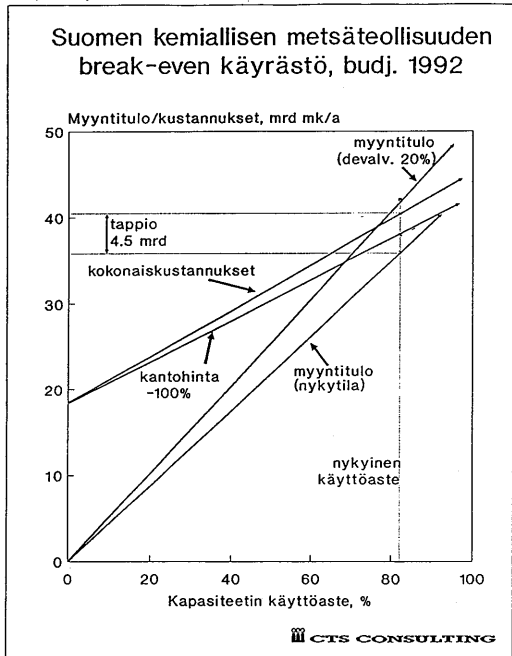
Kuvio 9. Suomen metsätase.



Kuvio 10. Suomen metsäteollisuuden kannattavuus ja toimintavaihtoehdot.



Kuvio 11. Suomen kemiallisen metsäteollisuuden break-even -käyrästä.



ei näy päästävän yksinään millään järjestetillä toimintavaihtoehdolla.

Kuvissa 11 ja 12 on esitetty Suomen kemiallisen ja mekaanisen metsäteollisuuden niin sanottu break even -käyrästä vaihtoehdoissa toimintatilanteissa. Käyrästä on laadittu niin, että pystyäkseen merkitty kulloinkin tuotannosta saatava myyntitulo ja vastaava kokonaiskustannus. Ne kasvavat lineaarisesti vakaa-akselille merkityn kapasiteetin käyttöasteen myötä. Niin sanotussa break-even -pisteessä tuotannon arvo on yhtä suuri kuin kokonaiskustannukset ja suorat leikkaavat toisensa.

Vuonna 1992 kemiallisessa metsäteollisuudessa mainitut suorat eivät leikkaa toisiaan lainkaan, vaikka kapasiteetti olisi täyskäytössä. Mekaanisessa metsäteollisuudessa break-even -tilanteeseen päästään hieman yli 80 prosentin kapasiteetin käyttöasteella. Kemiallisen metsäteollisuuden kannattavuus on siis nykyään suhteellisesti mekaanista huonompi.

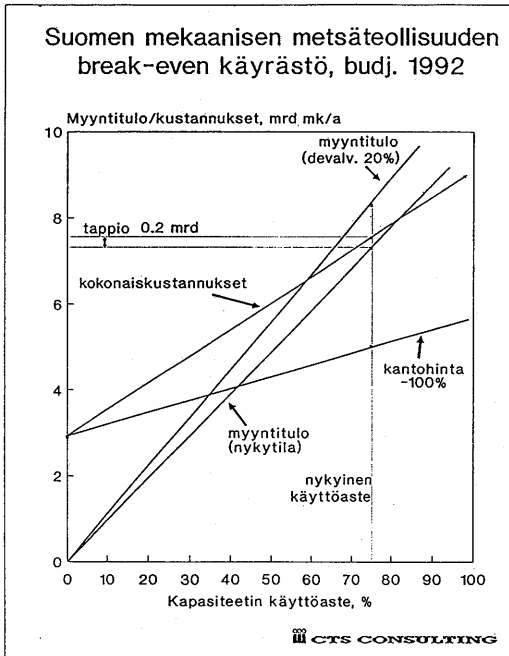
Metsäteollisuutemme budjetin mukaiset ka-

pasiteetin käyttöasteet ovat hyvin alhaiset eli kemiallisessa 82 ja mekaanisessa metsäteollisuudessa 75 prosenttia. Näiden ennusteiden mukaa kemiallisen metsäteollisuutemme tuotaisi tappiota 4.5 miljardia markkaa ja mekaaninen metsäteollisuus 200 miljoonaa markkaa vuonna 1992.

Kuviin 11 ja 12 on piirretty teoreettisina skenaarioina sekä 20 prosentin devalvaation että 100 prosentin kantohintojen alentamisen vaikutukset metsäteollisuutemme break-even asemaan. Devalvaation vaikutuksesta origosta lähtevien myyntituloa kuvaavien suorien kulmakertoimet kasvavat voimakkaasti ja molemmat teollisuussektorit muuttuvat voitollisiksi. Kohentunut kannattavuus nostaisi tietysti edelleen kapasiteetin käyttöastetta ja lisäisi voitollisuutta.

Kantohintojen radikaali 100 prosentin hintojen lasku ei ole realistinen vaihtoehto, koska puukauppa pysähtyisi tällöin kokonaan. Kuitenkin havainnollistaakseni metsäteollisuus-

Kuvio 12. Suomen mekaanisen metsäteollisuuden break-even -käyrästä.



den huonoa kannattavuuskuvaa on paikallaan tarkastella näinkin suuren kustannusratioinnin vaikutuksia. Kuvasta 11 huomataan, että kantohintojen täydellinen eliminointi ei vielä tee kemiallisesta metsäteollisuudestamme kannattavaa. Tappio ainoastaan puolittuisi. Mekaaninen metsäteollisuuden kannattavuus on herkempi kantohintojen vaihteluille. Puun hinnan eliminointi tekisi siitä hyvin kannattavaa liiketoimintaa.

Metsäteollisuuden nykyisen heikon kannattavuustilanteen johdosta sen kapasiteetin käyttöasteet on siis saatava nopeasti kohotettua normaalille tasolle. Kemiallisella metsäteollisuussektorilla myyntimääriä on nostettava tällöin noin 20 prosentilla. Mekaanisella puolella nostotarvetta lienee noin 25 prosenttia. Näihin lisämyynteihin päästään, kun suomalainen kustannustaso painetaan kilpailukykyiseksi. Tämä merkitsee esimerkiksi paperiteollisuudessa 20 prosentin bruttoansiotason pudottamista. Kantohintaja olisi vielä leikattava 20–40 pro-

senttia puutavaralajista riippuen.

Kun suuret deflatoriset palkka- ja kantora-haratkaisut kaiketikin ovat hyvin vaikeita toteuttaa ja toisaalta markan ulkoiseen arvoon on poliittisesti vaikeata puutua, jääkin ainoaksi vaihtoehdoksi pienten askelten politiikka, jossa pitkällä aikavälillä käytetään kaikkia mahdollisia kustannuksiemme alentavia toimia. Rationalisointi-investoinneista sen sijaan ei ole nyt paljon apua odotettavissa, koska korkea reaalikorkomme ainakin keskipitkällä aikavälillä estää ne tehokkaasti.

Vielä tärkeämpänä kuin metsäteollisuutemme nykykapasiteetin täyskäyttöä, pidän avointa ja ennakkoluulotonta tavoitteenasettelua metsäteollisuutemme koko knowhow-potentiaalin hyväksi käyttämiseksi kansankunnan hyvinvoinnin lisäämiseksi. Professori Porterin laajennettuun kilpailumalliin viitaten voin todeta, että Suomi on metsäteollisuusbisneksen osalta ainitlaatuisessa asemassa kansainvälisesti ajatellen. Käsissämme on murtamaton taitotietoyhdistelmä, jonka osalta meidän vain tulee hyväksyä se tosiasia, että se on meidän kohtalomme tai onnemme.

Metsäteollisuus on joka suhteessa huipputeknologiaa. Se on myös bioteknologiaa, joka täyttää erinomaisesti nykyään niin suosittuun kestäväen kasvun periaatteet.

Kotimainen raaka-ainepohjamme sallii sen, että ensiasteista raakapuun käyttöä lisätään pysyvästi jopa 70 prosenttia. Kun tulevaisuudessa meillä ei ole mitään rajoitteita myöskään raakapuun lisätuonnille, voimme olettaa sen tuontimäärien nousevan selvästi nykyisestä noin 10 prosentin käyttöosuudesta.

Lisäksi on vielä otettava huomioon kiristävät kierrätyskriteerit, jotka pakottavat myös Suomen metsäteollisuuden käyttämään entistä myönteisemmin kierrätyskuitua. Voimmekin hyvin todeta, ettei raaka-ainepohja ole millään tavalla metsäteollisuutemme esteenä. Päinvastoin sen tulisi olla suuri houkutin teollisuutemme kehittämiseksi.

Viimeisten 20 vuoden aikana metsäteollisuutemme satsaukset ovat lähes monoliittisesti menneet kirjoitus- ja painopaperien sektorille. Jatkossa lienee viisainta ajatella asioita hieman monipuolisemmin.

Sahatavaratuotantomme voidaan kaksinker- taistaa, jos löydämme kansallisen ratkaisun sa- hatukin kantohinnan pudottamiseksi. Sahateol- lisuutemme kehittämiseksi meidän tarvitsee siis aluksi poistaa vain ne syyt, jotka ovat pakot- taneet teollisuutemme maksamaan sahatukista kantorahana nykyisin 140—170 markkaa kuutiometriltä, kun vastaavasti kuitupuusta mak- setaan vain 70—80 markkaa kuutiometriltä. Käsittäakseni pelkästään siirtymällä raaka-ai- neen todellisen arvon mukaiseen hinnoitteluun voimme tehdä sahatteollisuudestamme erittäin kannattavan bisneksen. Saattaa myös olla, että tarvitsemme ainakin aluksi jonkinlaisen julki- sen kantorahakompensaation metsänomistajil- le.

Raakapuun hintamekanismien kehittämisen ohella on tietenkin panostettava metsäteolli- suustuotteiden arvoketjujen ymmärtämiseen ja hallintaan. Tällä tarkoitan sitä, että yksittäis- ten yritysten on otettava vastuu koko arvoket- justa jakelua myöten. Vain sillä tavoin voidaan täyttää asiakkaiden todelliset tarpeet.

Metsäteollisuutemme uustuotteiden osalta en malta olla tuomatta esille vaatimatonta esi- merkkituotetta, jonka 10 kk vanha tyttäreni sai äskettäin lahjaksi. Se oli pieni puinen leppä- kerttu. Sen oli valmistanut ruotsalainen Brio ja se maksoi 35 markkaa. Lelussa on 21 osaa ja sen runko on punaiseksi maalattua puuta. Esi- ne on yksinkertainen valmistaa ja markkinoi- da. Puuraaka-ainetta on siihen käytetty yhteen- sä vain noin 0,00015 kuutiometriä. Jos oletam- me, että koko tuotteen arvo vyörytetään käy- tetylle puukuutiolle, saadaan myydyin puukuu- tion arvoksi yli 230 000 markkaa. Jos koko metsäteollisuutemme nykyinen liikevaihto ha- luttaisiin korvata vastaavien leppäkerttujen myynnillä, meidän olisi myytävä niitä lähes 1,3 miljardia kappaletta — siis suunnilleen joka neljännelle ihmiselle maailmassa. Aikamoinen markkinointitehtävä.

Toisaalta, jos jokaisen metsäteollisuutemme käyttämän puukuution arvoksi saataisiin edes sadasosa leppäkertun runko-osan arvosta, saa- taisiin jaettavaa tuloa yhteiskuntaamme nykyi- sellä puun käytöllä yli 116 miljardia markkaa. Luku on noin 22 prosenttia Suomen bruttokan- santuotteesta, yli kaksi kertaa metsäteollisuus-

temme nykyinen liikevaihto, ja noin 20-ker- tainen nykyiseen kantorahakertymäämme ver- rattuna. On selvää, ettei leppäkerttuja voida myydä koko maailmaa täyteen. Mutta puu on joka tapauksessa nähtävä kallisarvoisena or- gaanisena raaka-aineena, jonka varaan voidaan rakentaa mitä moninaisinta bisnestä, jos halua on. Kuten vaatimattomasta esimerkistäni näem- me, voi uustuotteiden potentiaali olla valtava koko kansantaloutemme kannalta.

Uutta bisnestä kehiteltäessä on kuitenkin muistettava, että sitä on rakennettava sen eh- doilla. Finntimber, Finncell, Finnppap, Finnbo- ard ja Converta eivät ole oikeita organisaati- oita myymään esimerkiksi lelu-leppäkerttuja. Ne eivät myöskään sovellu ruotsalaisen IKEA:n myymien jalostettujen mekaanisten metsäteollisuuden tuotteiden globaaliin mark- kinointiin. Jos ajattelemme esimerkiksi globaa- lia puulelubisnestä, voinne todeta, että keskeis- tä on idea, sen markkinointi ja rahoitus. Mut- ta kuinka murtautua maailman markkinoille esimerkiksi leluilla? Se lienee mahdollista vain riskirahoituksen turvin. Jonkun on uskottava ideaan ja jonkun on rahoitettava välillä hullu- kin idea.

Toistaiseksi meillä ei ole kunnollista riski- rahoitusinstanssia. Pääomamarkkinamme ovat monopolisoituneet harvojen pankkien, vakuu- tusyhtiöiden ja valtion käsiin, jotka ymmärtä- vät vain perinteisten metsäteollisuustuotteiden päälle. Turistien toivossa on ollut parempi rahoittaa hiihtohissejä ja kylpylöitä kuin visakoi- vuperäisiä puukkoja valmistavia pienyrittäjiä.

Koska 1,3 miljardia »leppäkerttua» ei maa- ilman markkinoille varmaankaan mahdu, on tyydyttävä tekemään puisia kilpikonnia ja hä- mähäkkejä, sisiliskoja, koppakuoriaisia jne. Ehkä voimme kaksinkertaistaa metsäteollisuus- temme nykyisen 45 miljardin markan myynnin 1000 vastaavalla globaalilla uustuotteella. Tä- hän tarvitsemme tuhat 45 miljoonan markan lii- kevaidon omaavaa yritystä.

Olettakaamme, että tällainen yritys työllis- tää 50—100 henkilöä. Tällöin olemme luoneet 50—100 000 uutta pysyvää työpaikkaa. Jokai- sen uuden yrityksen tärkein työkalu on sorvi, jonka hinta on suunnilleen 50 000 markkaa. Yhteensä tarvitaan siis pääkoneisiin ja laittei-

siin em. yrityksissä noin 50 miljoonaa markkaa. Pääoman tarve pääkoneisiin on siis vain noin 1/30-osa modernin paperitehtaan edellyttämästä pääoman tarpeesta.

Uustuotteiden rinnalla on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota myös nykyisiin metsäteollisuuden jalostusprosesseihin. Paperiteollisuuden piiristä on yleisesti tiedossa se tosiasia, että kemiallisen massan saanto on noin 50 prosenttia ja mekaanisen noin 90 prosenttia. Kemiallisessa massassa lähes 50 prosenttia biomassasta (*ligniinistä*) muuttuu energiaksi soodakatioissa, kun taas mekaanisessa kuituprosessissa ligniini käytetään hyväksi paperinvalmistuksessa, koska puumassaa ei kemiallisesti hajoiteta.

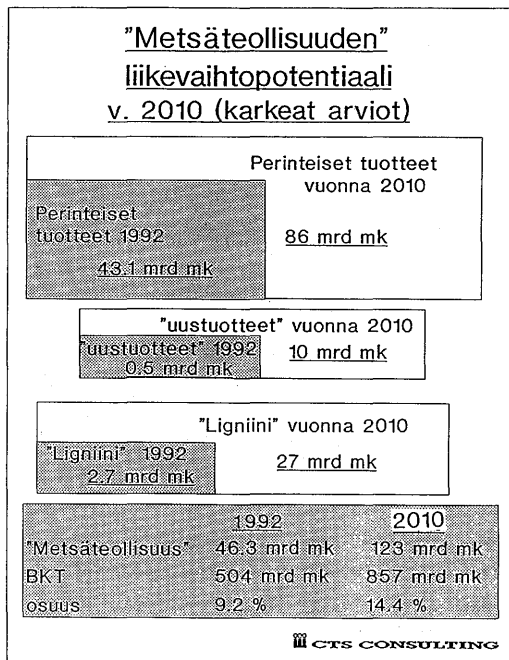
Kun meillä valmistetaan kemiallista selluloosaa yhteensä noin 5 miljoonaa tonnia vuodessa tarkoittaa se sitä, että noin 15 miljoonaa kiintokuutiometriä puuta poltetaan sähköksi. Tästä energiapuun käytöstä maksetaan keskimäärin vain noin 180 markkaa kuutiometriltä. Luku on erittäin alhainen verrattuna esimerkiksi puisten »leppäkertujen» myynnistä saatuu-

tuloon. Herääkin kysymys, miksi ligniinille — arvokkaalle kemialliselle raaka-aineelle — ei ole löydetty tai etsitty energia- tai paperikäyttöä arvokkaampaa kohdetta.

Metsäteollisuutemme radikaalilla kehitysohjelmalla sen liikevaihto voidaan pitkällä aikavälillä hyvinkin moninkertaistaa (kuva 13). Metsäteollisuus käytti tutkimukseensa ja kehittämiseensä vuonna 1989 yhteensä noin 300 miljoonaa markkaa. Yritykset maksoivat tästä 250 miljoonaa markkaa ja julkista rahoitusta oli 50 miljoonaa markkaa (kuva 14). Metsästä elävässä maassa tällaisia lukuja voi vain kauhistellen ihmetellä, kun ajattelemme, että pelkästään työvoimaministeriön hallinnonalalla käytetään valtion budjettirahoja vuonna 1992 pelkän budjettiehdotuksen mukaaan yli 7,4 miljardia markkaa. Maatalouden tukemiseen varattiin budjettiin yhteisiä varoja yli 8,5 miljardia markkaa ja kansainväliseen kehitysyhteistyöhönkin on aiottu käyttää budjetista lähes 2,5 miljardia markkaa.

Kansallisen hyvinvointimme takaavan pääelinkeinomme kilpailukyvyyn kehittämiseksi

Kuvio 13. Metsäteollisuuden liikevaihto.



Kuvio 14. Metsäteollisuuden T & K panosten vertailu.

Metsäteollisuuden T&K panosten vertailu, 1992

	-milj.mk-
* Maatalouden hinta- ja vientituki	8500
* Työvoimaministeriön hallinnonala (mm. työttömät)	7400
* Kansainvälinen kehitysapu	2500
* Metsäteollisuusyritysten liikevaihto	50000
* T&K-panos vv. 1989-2000:	
	1989 1995 2000
-teollisuus	250 500 600
-julkinen	50 100 150
yhteensä	300 600 750

julkisia varoja ei sitten enää liikenekään kuin vain joitakin kymmeniä miljoonia vuosittain. Ei ole ihme, että nyt olemme sormi suussa ja haikailemme mennyttä »Pohjolan Japania». On aika ryhtyä rakentamaan uutta »kansallista metsäteollisuusstrategiaa».

4. Metsäteollisuutemme uudet kehitystrategiat

»Kansallisella metsäteollisuusstrategialla» tarkoitan joukkoa konkreettisia toimenpiteitä, joilla metsäteollisuuden koko kansallinen potentiaali otetaan käyttöön. Todellisia esteitä tälle ei ole olemassa ja tavoitteeksi on asetettava vähintään metsäteollisuuden liikevaihdon kaksinkertaistaminen 10—20 vuoden kuluessa.

— ETA- ja EY-prosessien myötä Suomen edelleen korkea kustannustaso on saatettava kilpailukykyiselle tasolle. Tähänastiset toimet eivät ole läheskään riittäviä.

— Suomen ylikorkea reaalikorkotaso on laskeettava tasolle, joka sallii terveen metsäteollisuusliiketoiminnan harjoittamisen ja suodollisuudet liiketoiminnan kasvattamiseen. Näyttää todennäköiseltä, että alemmalle korkotasolle päästään vain markan yliarvostuksen purkamisen kautta.

— Raakapuu on nähtävä orgaanisena raaka-aineena, josta maksetaan vain kansainvälisesti kilpailukykyinen hinta.

— Suomen koko raakapuuvaraus on otettava teolliseen käyttöön. Tällöin ensiasteista raakapuuun käyttöä voidaan lisätä ainakin 70 prosenttia.

— Ihmisen ja organisaation rooli on asetettava tekniikan edelle tuloksen teossa.

— Liitto- tai alakohtaisista työehtosopimuksista on mentävä yrityskohtaisiin sopimuksiin ja työntekijät on otettava päätöksentekoon.

— On varmistettava, että lisääntyvän metsäteollisuuden energiahuolto on kilpailukykyisesti turvattu.

— Suomen metsäteollisuustuotteiden viedin markkinaosuuksia on nostettava EY-maissa ja moninkertaistettava Itä-Euroopan alueella v. 2000 mennessä.

— Jo keskipitkällä aikavälillä on varauduttava merkittävään raakapuu- ja kierrätyskuidun tuontiin.

— Olisi käynnistettävä ennakkoluuloton kehitysprojekti, jossa puun sisältämälle ligniinille löydetään energia- tai paperikäyttöä arvokkaampi kohde.

— Perinteisellä metsäteollisuussektorilla on tähdättävä mm. seuraaviin tavoitteisiin:

— Paperiteollisuudessa nykyistä tuotekirjoa on laajennettava ja kehitettävä entistä parempia paperi- ja kartonki laatuja.

— Selluteollisuudessa on varauduttava alan uusrenessanssiin EY:n kierrätyskuituvaatimusten lisääntyessä.

— Sahateollisuudessa on tähdättävä sahatarakauppiaksi nykyisen tuottajaseman sijasta.

— Perinteisten metsäteollisuussektorien ohella on suositettava ja kehitettävä pienempi- ja muotoisempaa liiketoimintaa, joka käyttää raaka-aineenaan puuta.

— Korkea maatalous- ja työttömyystuki on nähtävä »kansallisen metsäteollisuusstrategian» vaihtoehtoisinvestointina, joka nyt on suunnattava uudella tavalla.

— Uusien liiketoimintamuotojen käynnistämiseksi nykyiset julkiset T&K-panostukset on moninkertaistettava.

— On luotava uusiin metsäteollisuusliiketoimintoihin suuntautunut »kansallinen riskirahoitusinstanssi».

— Nykyisissä metsäteollisuusyrityksissä on käynnistettävä entistä aktiivisempi kampanja ns. TQM-periaatteiden omaksumiseksi.

— Kustannustietous ja tuottavuuskäsitteet on vietävä kaikille yritystoiminnan hierarkiatasolle ja kustannussaneerausta on harjoitettava sekä hyvinä että huonoina aikoina. Kustannussaneerauksen piiriin on otettava kaikki kustannustekijät.

— Asiakaslähtöisyyttä, siis palvelun merkitystä, on korostettava perinteisen tuottamisen kustannuksella.

— Nykyisten metsäteollisuusyritystemme riskinotto- ja kasvattamiskykyä on kasvatettava toisaalta yrityskokoa kasvattamalla ja lisäämällä entisestään kansainvälistymistä.