

Yksityistäminen yrityksen kannalta: Case Kemira*

REINO AIRIKKALA

Muistan esiintyneeni 1980-luvun lopulla, itse asiassa joulukuussa 1987 samalla foorumilla samassa roolissa esittämässä valmisteltua puheenvuororoa aikalailla samanlaisesta aihepiiristä. Taisipa kokousoesitelmän pitäjäksi olla silloin vielä saman laitoksen palveluksessa kuin tämänpäiväinen esitelmäsi. Pekka Korpinen etsi esitelmässään vastausta kahteen kysymykseen. Ensinnäkin mihin valtioyhtiöitä tarvitaan? Toiseksi voitaisiinko valtionyhtiöitä käyttää nykyistä paremmin kansakunnan eduksi? Elettiin orastavan yksityistämiskeskustelun aikaa. Tosin keskustelu koski vain valtion teollisuusyrityksiä. Päälimmäisenä julkisessa keskustelussa silloin oli kuitenkin usko, että työelämän uudistuksilla ja osallistumisjärjestelmiä kehittämällä parannetaan suomalaisen tuotannon kilpailukykyä tehokkaammin kuin yksityistämisen avulla.

Ajat ovat muuttuneet. Eero Lehto pitää yk-

sityistämistä lähes itsestään selvänä ja etsii vastausta kysymykseen, miten yksityistämistä voitaisiin käyttää Suomen talouden rakenteiden korjaamisessa. Painopiste on filosofisessa pohdiskelussa ja nimenomaan julkisten palveluiden yhtiöittämisessä ja yksityistämisessä. Puhutaan tavallaan yksityistämisen toisesta vaiheesta sen jälkeen, kun teollisuusyhtiöiden yksityistämisen prosessi on jo saatu liikkeelle.

Voisin vastata nopeasti niin Eero Lehdon kuin vastasin Pekka Korpinenkin kysymyksiin, että valtionyhtiöitä ja -laitoksia tarvitaan täsmälleen samoihin tarkoituksiin kuin yrityksiä yleensä ja että valtionyhtiöitä ja -laitoksia voidaan käyttää nykyistä paremmin kansakunnan eduksi vaikka talouden rakenteiden korjaamiseen täsmälleen samalla tavalla kuin yksityisiä yrityksiäkin. Toisin sanoen en näe periaatteellista eroa yksityisen ja valtionyhtiön välillä valtakunnan asioiden edistämässä. Sensijaan oleellinen kysymys on, minkälaisessa omistuksessa panos/tuotos-tehokkuus lähinnä kustannustehokkuus parhaiten toteutuu ja toiseksi minkälaisessa omistuksessa löytyy riittävästi varoja ko. yhtiön tai laitoksen kehittämiseen. Jos ideologiset kysymykset unohdetaan, kysy-

* Kommenttipuheenvuoro Kansantaloudellisessa yhdistyksessä 10.5.95 Eero Lehdon pitämään kokousoesitelmään "Yksityistäminen Suomen talouden rakenteiden korjaamisessa".

mys kulminoituu tehokkuuden maksimointiin ja riskirahoituksen riittävyteen.

Oma välitön kokemuspiirini näissä asioissa rajoittuu valtion teollisuusyrityksiin ja aivan konkreettisesti nimenomaan yhteen yritykseen. Minua on pyydetty kertomaan yksityistämiskokemuksista yksityistettävän yrityksen kannalta. "Veli KTM" varmasti kertoo kokemuksista omasta näkökulmastaan. En siis lähde filosofiisiin pohdiskeluihin, mitä ja kuinka pitkälle julkisia palveluja pitäisi yksityistää. Kerron Kemiran yksityistämisprosessista ja sen jälkeisistä vaikutelmista. Tosin historia on vasta puoli vuotta vanha.

Kemiran yksityistämisprosessi on ollut pitkä taival, joka alkoi tammikuussa vuonna 1984, kun marssimme Kauppa- ja teollisuusministeriöön ja sanoimme että "tahdomme pörssiin". Siitä alkoivat vuosikausia kestäneet pitkät keskustelut ja selvitykset omistajan kanssa. Tarvittiin myös yleinen asennemuutos ensin ulkomailla ja sitten Suomessa. Pörssiinmeno osittaisena yksityistämisenä toteutui vasta lähes 11 vuotta myöhemmin marraskuussa 1995.

Miksi sitten oli niin tärkeätä päästä pörssiin? Oli monia syitä, mutta kyllä päällimmäisenä oli riskirahoituksen puute. Riskirahoituksen saanti omistajalta, valtiolta, on aina ollut niukkaa ja silloinkin riippuvainen valtiontalouden kulloisestakin tilanteesta. Valtionyhtiöt eivät siten ole olleet rahoituskellisesti tasavertaisia yksityisten yritysten kanssa. Valtionyhtiöihin on perinteisesti liitetty jatkuvan valtiontuen, byrokratian ja tehottomuuden imago. Lisäksi johdon ja henkilöstön motivointi erilaisilla kannustusjärjestelmillä on ollut rajoitettua. Pörssi-yhtiöllä nähtiin olevan paremmat mahdollisuudet ratkaista näitä ongelmia.

Miten yksityistäminen sitten toteutettiin? Yhtiö oli ensin pantava pörssikuntoon. Tämä

aiheutti monenlaisia toimenpiteitä. Yhtiön strategiaa oli terävöitettävä. Toiminnot oli tehostettava voimakkaan rationointiohjelman avulla. Rönsyt oli karsittava. Oli luotava uusi yhtiörakenne yhtiöittämillä entiset tulosryhmät. Kotimaassa oli aloitettava laaja imagokampanja. Kotimaisia ja ulkomaisia sijoittajia oli koulutettava. Oli vakuutettava, että yhtiö oli kääntynyt pitkään ja pysyvään nousuun ja että tulevaisuuden odotukset kaikilla ydinliiketoimialoilla olivat erityisen positiiviset. Oli siis luotava "Equity story". Miksi sijoittaa Kemiraan? Tämä tarina oli sitten myytävä kotimaisille ja ulkomaisille sijoittajille. Alkoi paperisota, juridiset ympyrät ja "road show rally". Aikaa kului kymmenen kuukautta ja rahaa kymmeniä miljoonia. Mikä sitten oli tulos? Kemira on vihdoin yli kymmenen vuoden ponnistelujen jälkeen pörssi-yhtiö, jolla on laaja omistus pohja erityisesti Pohjoismaissa, mutta myös muualla Euroopassa, Pohjois- Amerikassa ja Aasiassa.

Miltä nyt tuntuu? Miten elämä on muuttunut? Ensinnäkin yksityistäminen toi sitä riskirahaa, jota pääomistajalta ei löytynyt. Pääomarakenne on tuntuvasti kohentunut. Toisin sanoen riskinsieto- ja riskinotto-kyky on parantunut, vaikka vielä on paljon töitä tehtävää. Jo yhtiön pörssikuntoon saattaminen lisäsi tehokkuutta monin tavoin. Mitattuna vaikka liikevoitto/työntekijä-suhteena, mikä nelinkertaistui kolmessa vuodessa lähes yksinomaan rationalisoinnin ansiosta. Kannattavuus, kassavirta ja vakavaraisuus ovat nyt aivan toista luokkaa. Lisäksi yhtiöön on luotu yksityistämisen mahdollistamia kannustin- ja tulospalkkausjärjestelmiä, jotka edelleen tulevat lisäämään tehokkuutta. Ylemmän ja keskijohdon palkkaus on sidottu yrityksen arvon lisäämiseen (EVA eli Economic Value Added). Viimeisenä lisänä on ylemmältä johdolta otettu optiolaina, joka yhtiöltä sitoo johdon yritykseen ja toisaalta sti-

muloi toimenpiteisiin, jotka nostavat omistajan sijoitusarvoa pörssikurssien nousun kautta.

Lopuksi tiivistän yksityistämisen tuomat edut yrityksen kannalta.

- 1 . Uusi rahoituslähde - irti valtiontalouden ongelmista
2. Tasavertaiset toimintaedellytykset - rahoitusmahdollisuudet kuten yksityisissä yrityksissä
- 3 . Lisääntynyt tehokkuus - pörssijulkisuus haaste yritysjohdolle
4. Parantunut imago - irti valtion tuen ja byrokratian imagosta

5 . Motivoitunut johto ja henkilöstö - uudet kannustinjärjestelmät

Uskon, että kolleegani muissa valtionyhtiöissä yhtyvät johtopäätöksiini ja näkemyksiini. Uskon myös, että yksityistämisestä johtuvat edut valtion teollisuusyrityksille, ennen kaikkea lisääntyneen riskirahoituksen ja parantuneen panos/tuotos-tehokkuuden muodossa, ovat yhteneväiset koko yhteiskunnan etujen kannalta, vaikka Suomen talouden rakenteiden korjaamisessa.