



\\Eka ja
Tradeka-yhtymä
1983–2008

Jorma Kallenautio

EKA-YHTYMÄ JA TRADEKA-YHTYMÄ 1983–2008

E-osuusliikkeiden kannattavuus oli ollut 1960-luvun puolivälistä lähtien jatkuvasti tappiollista ja myynti oli 1970-luvun puolivälistä lähtien vuodelta reaalisesti alentunut. Osuusliikkeiden tappiokierre haluttiin katkaista yhdistämällä koko liikkeen voimavarat ja syksyllä 1983 eri puolilla maata toimivat 39 osuusliikettä fuusioituivat Keskusosuusliike OTK:hon. Näin syntyi uusi 1. asteen osuuskunta E-osuuskunta Eka. Syksyllä 1983 muodostui myös Eka-yhtymä, joka oli todellinen

27 000 työntekijän jättiyritys, kun siihen oli liitetty myös Rakennuskunta Haka ja vakuutus konserni Kansa-yhtymä. Näiden liityntä yhtymään – holding-yhtiö Kantava Oy:n kautta – oli alkuvaiheessa tosiasiasa varsin ohut. Hyvin menestyneillä Hakalla ja Kansalla ei myöskään ollut halua siihen, että rakentamisesta ja vakuutustoiminnasta kertyneitä voittoja olisi rahoitusapuna käytetty tappiollisen kaupallisen toiminnan hyväksi entisten osuusliikkeiden ja OTK:n muodostamaan ”jauhokauppioiden” ryppäeseen, E-osuuskunta Ekaan.

Haka ja Kansa muodostivat Ekan yhtymärakenteessa toiminnaltaan, yrityskuvultaan ja strategialtaan itsenäiset ja E-osuuskunta Ekan kaupalliselle toiminnalle rinnakkaiset toimialat. Siten Eka-yhtymässä oli kolme toiminnaltaan itsenäistä osakonsernia ja yhtymän perusosaa. Liikevaihdoltaan näistä verrattomasti suurin oli E-osuuskunta Ekan ja osakkuusyhtiö Finnoilin muodostama Eka-ryhmä (10,4 miljard. mk), toiseksi suurin oli Haka (3,7 miljard. mk) ja kolmanneksi Kansa (2,3 miljard. mk). Eka-yhtymä oli Suomen oloissa ainutlaatuisen monialainen yritys.

Eka-yhtymälle muodostettiin lokakuussa 1984 pääjohtajan alainen yhtymähallinto, jolla pyrittiin osakonsernien yhteistyön parantamiseen, taloudellisten ja henkisten resurssien käytön tehostamiseen ja synergiahyötyjen aikaan-

saamiseen. Yhtymää johti johtoryhmä puheenjohtajanaan Osuuskunta Eka-yhtymän pääjohtaja Eero Rantala. Johtoryhmää avusti pääjohtajan toimisto, johon tuli yhtymäohjauksen tehostamiseksi kolme apulaisjohtajan tointa. Yhtymän organisaatiossa ja johtamisessa kuitenkin korostui osakonsernien tasavertainen ja itsenäinen asema, mistä johtuen yhtenäistä konsernistrategiaa oli käytännössä vaikeata aikaansaada ja tavoitellut synergiahyödyt jäivät paljolti toteutumatta.

Eka-ryhmän liiketoimintaa. Vähittäiskauppa

Osuuskunnan johdossa koettiin 1980-luvun puolivälissä suureksi haasteeksi uuden yrityskulttuurin luominen E-osuuskunta Ekaan. Uuteen yrityskulttuuriin pyrittiin purkamalla entisiä rakenteita, rationalisoimalla hallintoa ja parantamalla tuottavuutta. Osuusliikeajalta säilyneitä konttoreita lopetettiin, palvelutuotantoa keskitettiin muodostamalla suurempia kokonaisuuksia aluekeskuksiin ja päällekkäistä hallintoa purettiin sekä pääkonttorissa että maakunnissa. Toimintaa pyrittiin tehostamaan myös henkilökunnan koulutuksella ja ajanmukaistamalla toimipaikkoja sekä kone- ja laitekantaa. Pyrkimykset liiketoiminnan periaatteiden ja käytännön uudistamiseen eivät vain hevin näkyneet liiketoiminnan menestystä kuvaavissa tunnusluvuisissa. Myyntikehityksessä ei tehty suuria harppauksia ja toiminnan kannattavuus oli heikkoa. Osuuskunnassa ja Eka-ryhmässä suurin liiketoiminta-ala oli päivittäistavarakauppa, josta tavaratalokauppa toimi erillään vuoden 1986 alkuun asti. Päivittäistavarakauppoja oli vuonna 1984 1039 ja tavaratalokaupan toimipaikkoja kaluste- ja erikoismyymälät mukaan lukien 87. Vähittäiskauppaa seurasivat liikevaihdon mukaisessa suuruusjärjestyksessä rauta- ja autokauppa sekä polttonestekauppa.

Muutamassa vuodessa Ekassa vakuututtiin ketjutoiminnan eduista vähittäiskaupassa. Todellinen menestystarina Ekalle tuli oivallisesta Siwa-ketjusta. Esikuvana Siwalle oli saksalainen 650 tuotetta myyvä laatikkomyymäläketju Aldi. Siwa loi pohjan ketjumaiselle toiminnalle Suomessa ja laatikkomyymäläketjuna se sai myöhemmin seuraajia muiden kaupparyhmien keskuudessa. Suomi alkoi pian siwoittua, sillä Siwoissa kauppa kävi hyvin, ja Jyväskylään avattujen ensimmäisten Siwojen jälkeen "Siwa-kodintukku"-kauppoja syntyi

1980-luvun puoliväliin mennessä eri puolille maata, Siwa-ketjun menestys oli niin vakuuttavaa, että vuonna 1987 tässä Ekan vähittäiskaupan laajimmassa ketjussa oli jo 312 myymälää.

Siwasta kehittyi 1980-luvun lopulla ketjustrategian malli koko E-liikkeeseen. Ketjutuksen läpiviemiseksi vähittäiskaupan johtamisjärjestelmää Ekassa muutettiin siten, että myyntipiireistä siirryttiin vaiheittain valtakunnalliseksi ja keskitetyksi ohjattuihin ketjuihin. Ketjutoimintaa ajatellen Ekalla oli puolellaan muihin kaupparyhmiin verrattuna merkittävä etu. Kaupallinen toiminta oli näet Ekassa valtakunnallisesti johdettua, kun taas K-ryhmässä, T-ryhmässä ja S-ryhmässä toimintaa jäykistivät monenlaiset yritysraajat. Valtakunnallinen keskitys myös mahdollisti Ekassa ketjutoimintaa tukkien yhtenäisten atk-järjestelmien käyttöönoton muita aikaisemmin. "Tietotekniikka on Ekaa", voitiin vuoden 1989 alussa ylpeydellä todeta, kun myös toimintansa alkaneessa logistiikka-yhtiössä Ykkösjakelussa oli atk-teknikka kaikissa työvaiheissa henkilöstön käytössä. 1980-luvun loppupuolella syntyivät Siwan lisäksi Manteli-lähikauppojen, Sateenkaari-markettien ja Tenna-tavaratalojen ketjut. Keväästä 1989 tuli Misto-ketju korvaamaan Sateenkaari-ketjua. Vanhoja Centrum-tavarataloja muutettiin vuosikymmenen lopulla EKA-marketeiksi, joiden toimintaa uudistettiin ketjuttamalla.

Suureksi puutteeksi Ekassa oli koettu se seikka, että Elannon jäätyä vuoden 1983 suurfuusiossa ulkopuolelle Ekalla ei ollut kauppatoimintaa maan ostovoimaisimmalla alueella eli pääkaupunkiseudulla. Tämän puutteen poistamismahdollisuuden tarjosi elokuussa 1986 tapahtunut Valintatalo Oy:n osto. Valintatalo-ketjusta, jossa oli runsaat sata myymälää, ei kuitenkaan tullut toivotunlaista Sampo-pääkaupunkiseudun päivittäistavaramarkkinoille eikä sen toimintaa saatu käännettyksi kannattavalle uralle. Varma tuloksen takoja Ekan myymäläketjuista oli jatkuvasti Siwa, jonka tavaratarjontaa aikaa myöten laajennettiin, mutta kokonaisuudessaan Ekan päivittäistavarakauppa oli vuodesta toiseen tappiollista. Ekan yhtymästrategian mukaan liiketoimintaloille annettiin 1980-luvun lopulla aputoiminimiä ja vähittäiskauppa sai joulukuussa 1988 aputoiminimen Tradeka (sanoista Trade ja Eka).

Perinteisesti oli rauta-alan tukku- ja vähittäiskauppaa harjoittanut Oy Renlund Ab, joka 1980-luvulla alkoi käydä huomattavassa mitassa myös autokauppaa. Vuosina 1984–1985 Renlundin toiminta oli huomattavan tappiollista.

lista, mutta ajat paranivat merkittävästi 1980-luvun loppuvuosina. Vuodet 1988–1989 olivat koko rautakauppa-alalla uudelleen vilkastuneesta rakennustoiminnasta johtuen poikkeuksellisen hyviä. 1980-luvun puolivälin jälkeen myös rautakauppa-ala alkoi voimakkaasti ketjuuntua. Renlund-konserniin kuuluva Haka-Auton markkinaosuus autokaupassa oli 6–7 %.

Hotelli- ja ravintolatoiminta oli vanhastaan kuulunut osuusliikkeiden harjoittamaan liiketoimintaan. Suurfuusiossa Ekaan tulleista 13 Cumulus-hotellista muodostettiin tulosvastuullinen yksikkö. Ravintoloita oli alkuvaiheessa runsaat 200 ja niitä uudistettiin määrätietoisesti, millä pyrittiin tekemään kannattamattomista ravintoloista voitollisia liikeideoita muuttamalla. Cumulus-hotelliketjun rinnalle perustettiin 1980-luvun puolivälissä Martina-ketju ja pian myös Casa Mia-ravintolaketju. Vuoden 1987 alusta käynnistettiin ravintolatoiminta pääkaupunkiseudulla ostamalla useita toimipaikkoja. Ravintolatoiminnassa painopiste oli kansanravintola- ja viihderavintolatoiminnassa, ja Ekan ravintoloiden kannattavuus olikin keskimääräistä parempi. Tavoitteeksi otettiin toiminnan laajentaminen kasvukykyisille markkinoille, joita maassa olikin kulutuksen voimakkaan kasvun vuosikymmenellä, 1980-luvulla. Liikenimi Restel otettiin käyttöön vuonna 1989. Saman vuoden lopulla Restelillä oli 331 anniskeluravintolaa, 23 hotellia ja 107 henkilöstöravintolaa. Ekan hotelli- ja ravintolatoiminnasta tuli 1980-luvun loppuvuosina Pohjoismaiden suurin yhtenäisesti johdettu alan yritys.

Teollisuus muodosti vuoden 1985 alusta lähtien oman toimialansa osuuskunnan liiketoiminnassa. Ekan teollisuudella oli tuolloin tuotantolaitoksia ja toimipaikkoja alun toistasataa. 1980-luvun loppupuolella alkoivat luopumiset teollisuuden toimialoilla näyttää perustelluilta. Vuonna 1987 myytiin rehuteollisuus ja SOK:n kanssa perustettiin 53 teollisuusyritystä käsittävä yhteisyritys Meira Oy, jonka osapuolet omistivat puoliksi. Ekan oma teollisuus jatkoi toimintaansa osana vuonna 1988 perustettua Trendor Oy:tä. Sen toiminnot suuntautuivat kauppaan ja palveluihin. Myös maatalouskaupasta katsottiin voitavan luopua ja Ekan maatalouskauppa myytiin vuonna 1988 Tukolle.

Haka ja rakennustoiminta

Ekan enemmistöomistuksessa oleva Rakennuskunta Haka (toimitusjohtajana Eero Piipari) oli 1970-luvun lopulta lähtien laajentanut toimintaansa lukuisilla yritysostoilla. Haka oli kehittynyt asuntorakentajasta yleisrakennusliikkeeksi ja Suomen suurimmaksi rakennusliikkeeksi. 1980-luvun loppupuolen hyvien rakennusalan suhdanteiden ja yritysostojen myötä Haka-konsernin liikevaihto kasvoi 2 miljardin markan tasolta (vuonna 1983) 7 miljardiin markkaan (vuonna 1989) ja Haka-konsernin osuus oli vuosikymmenen päättyessä 34 prosenttia koko Eka-yhtymän liikevaihdosta.

Hakan rakentaminen ulkomailla kuitenkin väheni 1980-luvun puolivälin tienoilla ja myös kotimaan asuntorakentamisessa vallitsi laskusuhdanne, joka kääntyi vahvaksi nousuksi vasta vuosikymmenen parina viimeisenä vuonna. Kotimaan markkinoiden näyttäessä 1980-luvun puolivälin jälkeen ´kyllästyiltä´ Hakassa omaksuttiin uuteen nousuun tähdittäessä strategiseksi tavoitteeksi kansainvälistyminen eli toiminnan laajentaminen ulkomailla. Tähän rohkaisi se, että useita vuosia kestänyt rakennusviennin lasku pysähtyi ja suomalaiset rakentajat saivat paljon uusia urakoita etenkin Neuvostoliitossa. Vuosina 1988–1989 Hakan ulkomaantoiminta laajeni monella taholla, samalla kun rakentamisen suhdanteet kotimaassa suorastaan ylikuumentivat. Elettiin rakennusliikkeiden kulta-aikaa ja laihojen vuosien jälkeen taas asuntorakentamisen ”hulluja vuosia”.

Hakan pyrkimyksiä laajentaa toimintaa ulkomailla haittasi yhtiön oman pääoman pienuus. Rakennusalan suhdanteiden ratkaisevasti parantuessa ja omaisuusarvojen voimakkaasti noustessa katsottiin vuonna 1988 otolliseksi rakennusliiketoiminnan (Rakennuskunta Hakan) yhtiöittäminen ja perustettavan yhtiön listaaminen sen jälkeen pörssiin. Pörssilistautumisen ja osakeantien ansiosta rahoituksen hankinta helpottuisi. Vuoden 1988 lopussa muodostettiin Haka Oy, jonka osakepääomasta Osuuskunta Eka-yhtymä omisti 73,6 %, Osuusliike Elanto 19,4 % ja Työväen Opintorahasto 7,0 %. Syyskuussa 1989 yhtiö julkisti aikomuksensa saada osakkeensa noteeratuksi pörssissä, mutta vuoden lopulla pörssikurssit alkoivat laskea ja korkotaso nousta, minkä vuoksi listautumisaikomus syksyllä 1990 peruttiin.

Rakennusalan suhdannenousu päättyi vuonna 1990 kuin seinään, mutta

rakennusliikkeiden tuloksissa käänne tuntui vasta runsasta vuotta myöhemmin. Suomen kansantalouden lama koetteli pahimmin rakennus- ja kiinteistöalaa. Kotimaan rakentamisen volyymin laskettiin elokuuhun 1993 mennessä pudonneen kahdella kolmasosalla. Asuntokaupan ja rakentamisen lama kaatoi rakennusyhtiöitä tuhannen yrityksen vuosivauhtia ja pian laman kurimuksessa olivat myös suuret rakennusliikkeet.

Vuonna 1988 Hakan toimitusjohtajaksi oli tullut kansainvälisesti suuntautunut liikkeenjohtaja Pertti Naulapää. Hänen tehtäväkseen tuli Hakan kansainvälistäminen. Toimintaa alettiin käynnistää ja laajentaa useissa Euroopan maissa ja myös valtameren takana USA:n markkinoilla. Ulkomaisen toiminnan laajentaminen tapahtui kuitenkin hallitsemattomalla tavalla samalla kun kansainväliset kiinteistöalan suhdanteet heikkenevät. Ulkomaisesta toiminnasta ja investoinneista jouduttiin kirjaamaan huomattavan suuria tappioita, esimerkiksi Ruotsista oli ostettu noin 150 miljoonalla markalla konkurssikypsä yritys Conata-Gruppen Ab. 1990-luvun alkuvuosien suuret kulut, alaskirjaukset ja omaisuuserien arvonalennukset pudottivat Haka-konsernin tulosta jyrkästi: vuonna 1990 tulos oli 413 miljoonaa markkaa, mutta vuonna 1991 saatiin jo tappiota 109 miljoonaa markkaa ja vuonna 1992 233 miljoonaa markkaa.

Kansan taju ja tahto

1980-luvun alkuvuodet olivat Eka-yhtymän kolmannessa osakonsernissa, vakuutus konserni Kansassa, kotimaanvakuutuksessa suhteellisen hitaan reaalisen kasvun aikaa. Vahinkovakuutuksen liikevaihto kasvoi tasaisen varmasti, mutta henkivakuutuksen ja eläkevakuutuksen volyymi pysyi kutakuinkin ennallaan. Ulkomaisen vakuutustoiminnan tunnusluvut kasvoivat kuitenkin vauhdikkaasti. Vuonna 1984 ulkomaanvakuutuksen maksutulo lisääntyi peräti 73 prosenttia ja 1970-luvun lopun tasosta se oli kasvanut nelinkertaiseksi. 1980-luvun puoliväliin tultaessa ulkomaisen vakuutuksen liikevaihto olikin Kansa-konsernissa jo ohittanut kotimaisen vakuutustoiminnan volyymin. Toimitusjohtaja Erkki Pesosen johdolla hyvin ekspansiivisesti harjoitetusta ulkomaantoiminnasta muodostui sitten 1980-loppupuolella sekä Kansalle että pääomistajalle Eka-yhtymälle erittäin hankala ja suuria riskejä sisältävä toiminta-ala.

Kansan tilinpäätöksissä laskettiin jo 1980-luvun alkuvuosina ulkomaanvakuutukselle pienet tappiot, mutta tällöin toimitusjohtaja Pesonen saattoi vielä perustellusti selittää, että Kansan realisoituneet ulkomaantoiminnan tappiot olivat pienempiä kuin muilla suomalaisilla vakuutusyhtiöillä. Vakuutusmaksutulon voimakas kasvu kuitenkin peitti alleen tappioita samoin kuin kansainvälisestä jälleenvakuutuksesta näkymättömissä muodostuvia riskejä. Myös Kansan 32 prosentin osuudella omistama Clarendon-konserni kasvatti voittoaan siinä määrin, että ulkomaantoiminta 1980-luvun puoliväliä lähestyttäessä kääntyi nousuun. Toukokuussa 1985 Erkki Pesonen antoi sanomalehdille lausunnon, jonka mukaan ulkomaantoiminta oli koetuista tappioista huolimatta kääntynyt erittäin kannattavaksi, ja hänen käsityksensä oli sama vuotta myöhemminkin. Perusteena oli Pesosen mukaan se, että vakuutusmaksut nousivat jyrkästi Yhdysvalloissa ja Kanadassa.

Keväällä 1986 Pesonen halusi jättää Kansan toimitusjohtajan tehtävän ja hän perusteli tätä haluaan Kansan kotimaanvakuutuksen kulujen ja kustannusten ryöstäytymisellä, kun taas Kansan ulkomaantoiminta hänen mukaansa oli hyvässä tilassa. Suurena yllätyksenä tulivatkin Kansan uudelle toimitusjohtajalle Matti Packalénille vuonna 1987 paljastuneet Kansan ulkomaantoiminnan valtaiset riskit.

Packalénin johdolla Kansan kotimaan toiminta saneerattiin syksystä 1986 lähtien kuntoon suurin henkilöstövähennyksin sekä konttoriverkkoa ja kuluja karsimalla. Kotimaan toiminnan tervehtyttämisen ohessa alkoi uuden johdon systemaattisen työskentelyn myötä kuitenkin pian selvitä, että kansainvälisessä jälleenvakuutustoiminnassa oli muodostunut odottamattoman suuria riskejä. Näiden kartoittaminen edellytti noin 30 000 vakuutus sopimuksen läpikäymistä. Mutta ennen kuin Kansan jälleenvakuutus salkku saatiin kokonaan analysoiduksi, Kansan johdon eteen tuli lokakuun 1987 pörssiromahdusta seurannut osakkuusyhtiö Clarendonin maksuvalmiusongelma. Sen oli aiheuttanut Clarendonin tytäryhtiön Atlantic Capitalin harjoittama sijoitus- ja finanssitoiminta. Yhtiö oli ottanut rahaa pankkien välityksellä lainoina yhdysvaltalaisilta kunnilta ja sijoittanut ne edelleen. Kansan takausvastuut näistä kuntalainoista olivat vuoden 1988 alkaessa noin 800 miljoonaa dollaria eli noin 3,3 miljardia markkaa. Clarendonin mahdollinen konkurssi oli nostanut vastuun jopa 2,2 miljardiin dollariin.

Kansa-yhtymän hallitus halusi pienentää riskiä Clarendon-konsernin vakuutusomaisuuden haltuunotolla, mikä tapahtui joulukuussa 1988. Clarendon-yhtiöiden hankinta rahoitettiin kasvattamalla Kansa-yhtymä Oy:n oman pääoman korotuksilla ja kiinteistökaupoilla. Vuonna 1989 tarvittiin lisää panostuksia kansainvälisen jälleenvakuutuksen korvausvastuuvarauksiin sekä ulkomaan- ja kotimaantoiminnan erottamiseen tosistaan perustamalla Kansa-konserniin uusi yhtiö. Kun sekin perutettiin Eka-yhtymältä saadun rahoitusavun turvin, joutui Osuuskunta Eka-yhtymä vuosina 1988–1990 tekemään Kansaan ja sen ulkomaatoimintaan suuret, runsaan 1 miljardin markan panostukset. Talouslaman ja korkean lainakorkokannan oloissa siitä muodostui raskas taakka Osuuskunta Eka-yhtymälle, joka Osuusliike Elannon luovuttua osakkuudestaan ja holding-yhtiö Kantava Oy:n sulaututtua Eka-yhtymään, omisti Kansa-konsernin vuodesta 1990 kokonaan.

Kansan kotimaan vakuutustoiminta sujui 1990-luvun alkuvuosina ilman merkittäviä ongelmia. Kansa tunnettiin uudesta menestyvästä uutuustuotteestaan Joustoturvasta, joka tuli markkinoille syksyllä 1988 ja joka ainutlaatuisella tavalla yhdisti henkilö- ja omaisuusvakuutuksen samalle vakuutuskirjalle. Joustoturvan myynnin lähdettyä vauhdikkaasti käyntiin muiden perinteisten yksityistalouksien vakuutusten aktiivinen markkinointi lopetettiin ja Kansasta tuli 'Joustoturvayhtiö'.

Eka-yhtymä talouslaman puristuksessa

Monialakonserni Eka-yhtymä oli 1990-luvun alkaessa Suomen 5. suurin yritys ja sillä oli 20 miljardin markan liikevaihto. 1980-luvun lopulla Eka-yhtymä oli omaksunut aidon konsernirakenteen, jossa yhtymän johto- ja ohjausjärjestelmää oli uudistettu perustamalla yhtymään konserniorganisaatio, jonka tehtävänä oli suunnitella, ohjata ja valvoa konsernin toimintaa sekä ohjata liiketoimintaryhmiä ja hallintopalvelua. Yhtymään kuului 12 liiketoimintaryhmää. Ne ryhtyivät vuonna 1989 käyttämään vahvistettuja yhtiö- ja toimimisiä ja rakentamaan itselleen itsenäistä yrityskuvaa. Liiketoimintaryhmien itsenäisyydestä huolimatta yhtymän johtamisperiaatteisiin kuului, että liiketoimintaryhmän merkittävimmät päätökset valmisteltiin yhteistyössä keskuksenhallinnon kanssa ja käsiteltiin yhtymän johtoryhmässä.

Toiminnan tehostamiseen ja kehittämiseen pyrittiin myös vuonna 1989 suoritetulla laaja-alaisella yhtymän ja sen liiketoimintaryhmien strategiatavoitteiden määrittelyllä. Tärkeiksi strategisiksi tavoitteiksi tulivat liiketoimintojen yhtiöittäminen, toimialakohtainen liittoutuminen ja kansainvälistyminen, jolle uuteen vauhtiin päässyt Euroopan integroituminen näytti luovan vahvoja perusteita. Yhtiöittämisten ja osakeantien katsottiin tarjoavan mahdollisuuksia oman pääoman ja taseen vahvistamiseen tytäryhtiöissä. Pääomatilanteen parantaminen näillä keinoin ei kuitenkaan maan taloudellisen tilanteen pian jyrkästi muututtua ollut mahdollista. Tavoitteena oli myös pyrkiä keskittymään liiketoiminnassa neljälle päätoimialalle, vähittäiskauppaan, rakentamiseen, vakuutustoimintaan sekä hotelli- ja ravintolatoimintaan. Muusta liiketoiminnasta strategian mukaan voitaisiin luopua.

Suoritetut toimenpiteet tuntuivat tarkoituksenmukaisilta ja 1990-luvun alkaessa Eka-yhtymän tulevaisuus näyttikin hyvältä. Kukaan ei vain voinut aavistaa, että kulutuskysynnän putoaminen olisi kesästä 1990 lähtien niin jyrkkä ja että maa vajoaisi niin syvään ja pitkäaikaiseen lamaan. Vuoden 1990 alusta maan bruttokansantuote laski vuoden 1993 alkuun mennessä 14 prosenttia. Nousu alkoi viennin vetämänä saman vuoden keväällä, mutta kulutuskysyntä aleni kotimarkkinoilla väestön käteen jäävän palkan reaalisesti laskiessa vielä seuraavanakin vuonna.

Talouden heikkenevä kehitys asetti yhtymän johtamiselle ja toiminnan ohjaamiselle suuria haasteita. 1980-luvun lopulla tehdyn konsernin hallinto- ja toimintauudistuksen tavoitteena oli ollut, että konsernin johtoryhmän päätöksiä toteutettaisiin alakonserneissa. Kun asiaa tutkittiin, havaittiin, että vain harvoja konsernin johtoryhmän päätöksiä kyettiin viemään läpi alakonserneissa ja liiketoimintaryhmissä. Eka-yhtymän ongelma oli, että toimittiin ilman yhteistä näkemystä ja jokainen alakonserni pyrki maksimoimaan omat etunsa, joihin sisältyi lukuisasti ristiriitaisia toimintatapoja ja tavoitteita konsernin keskushallinnon näkökulmasta. Synergiaetuja ei kyetty hyödyntämään ja Eka-yhtymän johtamisjärjestelmässä oli vakavia puutteita. Esimerkkinä siitä, miten konserni- ja synergiaetuja ei pystytty toteuttamaan, oli lokakuussa 1990 konserniin perustettu Yhtymäpankki. Tarkoituksena oli ollut, että konsernin eri osien rahoitusneuvotteluja pankkien kanssa käytäisiin koordinoitusti Yhtymäpankin välityksellä ja rahoitusta voitaisiin hoitaa yhteisen konsernitilin kautta. Tämä ei kuitenkaan tullut Haka-konsernin ja

Kansa-konsernin osalta alun alkujaankaan kysymykseen. Yhtymäjohdon näkemysten vaikutus Hakaan ja Kansaan jäi kaiken kaikkiaan hyvin rajalliseksi. Hakassa ja osittain myös Kansassa vallitsi paljolti itseriittäinen, eristäytymään pyrkivä ja myös Eka-konsernin johdon vastainen henki ja ajattelutapa.

Yleisjohtaminen Eka-konsernissa oli liian löyhäotteista ja delegeoivaa ja sitä vaikeutti päätöksenteon hajautuneisuus ja intressien ristiriitaisuus. Alakonsernit olivat 1980-luvun parempina aikoina saavuttaneet suuren itsenäisyyden ja yhtymän keskusjohdon keinot tämän asetelman muuttamiseen olivat 1990-luvun alkuvuosien vaikeiden aikojen tultua vähäiset.

Taloudellisen taantuman tulo ei suinkaan yllättänyt Eka-yhtymän johtoa, vaan Eka-yhtymä näyttää olleen Suomen yrityselämän kärkipäässä siinä suhteessa, miten taantuman ja laman tulo kysynnän laskun myötä ymmärrettiin. Myyntilukujen valossa taloudellisen taantuman tulo ajoittuu kevääseen 1990. Toimenpiteet kiinteiden kustannusten sopeuttamiseksi alentu-neeseen myyntivolyymiin aloitettiin liiketoimintaryhmissä jo vuonna 1990. Vuoden 1991 loppupuolella siirryttiin kriisijohtamiseen. Tämä käsite tarkoitti kriisitietoisuuden vahvistamista ja toimintatapaa, jossa entistä tarkemmin seurattiin kiinteitä ja muuttuvia kuluja, kassa-asemaa ja maksuvalmiuden ennakkointia. Aiempaa enemmän kiinnitettiin huomiota myös pääomairrotusmahdollisuuksiin luopumisella pienistä sivutoimialoista sekä tarpeettomasta kiinteistöomaisuudesta. Suurfuusiossa 1983 osuuskuntaan oli tullut suuri kiinteistöomaisuus, jota oli paljon myyty jo 1980-luvulla kaupallisen liiketoiminnan jatkuvasti heikkona pysyneen kannattavuuden tukemiseksi.

Ekan strategiassa keskeinen osuus oli liittoutumishankkeilla, joihin yhtymän johdossa asetettiin 1990-luvun alkuvuosina suuria odotuksia ja niiden hyväksi tehtiin paljon työtä. Ensin pyrittiin toteuttamaan kansainvälinen liittoutuma nopealla aikataululla vakuutus konserni Kansan osalta. Vuodesta 1990 lähtien Kansalle etsittiin ulkomaista liittolaista kymmenistä potentiaalisista ostajaehdokkaista. Mutta liittolaisen löytämistä ja Kansan myyntiä vaikeuttivat Kansan ulkomaantoiminnassa ilmenneet suuret riskit. Ulkomaista ostajaa Kansa-yhtymälle ei monista kiinnostusta osoittaneista yhtiöistä huolimatta löytynyt. Syksyllä 1992 käytiin neuvotteluja kuukausien ajan vakuutusyhtiö Pohjolan kanssa ja vuoden 1993 alkupuolella vakuutusyhtiö Sammon kanssa. Niissä päästiin aiesopimuksen tasolle, mutta lopullinen kauppa jäi syn-

tymättä. Aika eli talouslaman syveneminen, rahoitusmarkkinoiden vaikeutuminen sekä Eka-yhtymän ja Kansa-yhtiöiden oman taloudellisen aseman vaikeutuminen työskenteli koko ajan liittoutumishankkeita vastaan. Vahinko-Kansa tosin myytiin vuoden 1993 lopulla Kansallis-Osake-Pankin (KOP) kautta Sammolle, mutta tämä tapahtui Eka-yhtymän yrityssaneeraukseen joutumista seuranneessa pakkotilanteessa, jolloin Eka ei ollut enää isäntä omassa talossaan.

Vuodesta 1990 nopeasti kehittynyt asunto- ja kiinteistökaupan lama koetteli pahoin rakennusala ja vuonna 1992 käytiin neuvotteluja suurten rakennusliikkeiden ja rahoituspankkien kesken rakennustoimialan rationalisoimisesta. Tarkoituksena oli ensin yhdistää Haka ja sitäkin tappiollisempi Puolimatka, mutta tämä hanke kariutui KOP:n yllättäen elokuussa 1992 suorittamaan Puolimatkan ostoon. Syksyllä käytiin neuvotteluja Suomi 2000 -järjestelystä, joka tähtäsi kolmen suuren rakennusliikkeen eli Hakan, Puolimatkan ja Polarin yhdistämiseen. Tämä hanke kariutui Polarin odottamattoman heikon taloudellisen aseman paljastumiseen. Polar olikin sitten seuraavan vuoden puolella ensimmäinen suuryritys, joka joutui uuden yrityssaneerauslain mukaiseen saneerausmenettelyyn.

Pääjohtaja Eero Rantala johtoryhmineen teki vuosina 1992–1993 turhauttavaa työtä myös vähittäiskauppaa koskevan liittoutuman hyväksi. Kysymys oli Tradekan ja kaupparyhmä Tukon toiminnan yhdistämisestä. Kauppatoimintojen yhdistämishankkeen alullepanijoina ja katalysaattoreina olivat pankkikriisin ja luottotappioiden kouriin joutuneet suuret liikepankit. Yhdistämisneuvotteluja käytiin vuosina 1992–1993 kolmeen eri otteeseen, joka kerran muutaman kuukauden ajan. Ylipääsemättömäksi kynnykseksi muodostui se, että säästökassatoiminnan jatkaminen vaati valtiovarainministeriön tulkinnan mukaan Ekalle uudessa suunnitellussa kauppayhtiössä Premiassa enemmistöasemaa. Tällainen ratkaisu ei kuitenkaan sopinut Tukon toimivalle johdolle ja omistajille eikä Tukon päärahoittaja KOP:lle. Taustalla vaikuttivat myös eroavat ideologiset arvot.

Suhteissaan pankkeihin Eka koki vakavan rahoituskriisin alkusyksystä 1992. Syys-lokakuussa 1992 aikaansaaduilla ratkaisuilla osuuskunnan rahoitusta jatkettiin, mutta vuoden 1993 osalta jatkorahoitus kytkettiin edellä käsiteltyjen toimialajärjestelyjen etenemiseen. Ekan näkökulmasta se tarkoitti liittou-

tumishankkeiden onnistumista. Tässä suhteessa paljon riippui juuri Tradekan ja Tukon vähittäiskaupan yhdistämishankkeesta, jossa siis vedettiin vesiperä. Lisää rahoitusta ei pankeilta Ekalle enää vuonna 1993 tullut ja vain entisiä lainoja uudistettiin. Toimintaa rahoitettiin vuonna 1993 säästökassatalletusten turvin. Säästökassatalletukset kasvoivat noin puolella miljardilla markalla, mikä riitti likviditeetin hoitamiseen, mutta sillä ei voitu ratkaista yhä vaikeutuvia pääoma-ongelmia.

Talousslamasta johtuen Eka-yhtymälle oli laadittu myös lähivuosien selviytymisstrategia. 1990-luvun alkuvuosia ei suunnitelmissa suinkaan ollut arvioitu voitollisiksi, vaan tuloskehitys oli arvioitu tappiolliseksi. Tulosarvioksi Eka-yhtymälle oli laskettu vuodelle 1991 105 miljoonan markan suuruinen tappio ja vuodelle 1992 165 miljoonan markan tappio. Tappiot vain toteutuivat paljon suurempina eli viisinkertaisina. Yhtymän tappio vuodelta 1991 oli 540 miljoonaa markkaa ja vuodelta 1992 740 miljoonaa markkaa. Merkittävien osatekijä näihin suuriin tappioihin oli rakentamisen ja asuntokaupan lama ja sen mukaisesti rakennusliike Hakan ja rautakauppa Renlundin kannattavuuden romahtaminen.

Lähes 500 miljoonalla markalla vuonna 1993 kasvaneet säästökassatalletukset olivat Ekan vahvuus ja elämän henkireikä, mutta aika yllättäen säästökassatalletuksista tuli myös heikko kohta, jonka kautta yhtymää voitiin myös horjuttaa. Tarkoitushakuinen, jättitappiota Hakalle ja konkurssiuhkaa omistaja Ekalle ennustava radiouutinen 18. lokakuuta 1993 johti säästökassatalletusten "pakoon". Kahden päivän aikana säästökassatileiltä nostettiin 140 miljoonaa markkaa.

Talletuspaon seurauksena päärooliin tulivat Ekan päävelkojat, pankit. Pankit vaativat ensin valtiota takaamaan säästökassatalletukset ennakkoehtona Ekan jatkorahoituspäätökselle, mutta vastoin lupauksiaan pankit – valtion taattua säästökassatalletukset – hakivatkin valtiovarainministeriötä harhauttaen Osuuskunta Eka-yhtymän 20. lokakuuta 1993 yrityssaneeraukseen.

Yrityssaneerauksen alkuvaihe. Saneerausohjelma

Yrityssaneeraus alkoi heti raastuvanoikeuden tehtyä siitä päätöksensä 22. lokakuuta 1993, vaikka saneerausohjelma vahvistettiin vasta vuotta myöhemmin, lokakuussa 1994. Välittömänä seurauksena yrityssaneerauksesta oli Ekan eräiden tytäryhtiöiden konkurssit marraskuun alussa 1993. Näistä merkittävin oli rautakauppaa harjoittanut Oy Renlund Ab. Yrityssaneerauksen onnistumisen ja läpiviennin kannalta keskeisessä asemassa oli päivittäistavarakaupan liiketoimintaryhmä Tradeka. Kaupanalan kilpailijat havittelivat Tradekan kauppapaikkoja ja osoittivat haluja Tradekan pilkkomiseen. SOK:n, Keskon ja Tukon pääjohtajat laativat pankkien edustajien kanssa suunnitelman Tradekan elinkelpoisten toimipisteiden jakamisesta. Sen mukaan Tradekan 700 myymälästä 500 olisi jäänyt tyhjiksi ja 200 olisi jatkanut uusin omistajien hallussa. Ekan yrityssaneerauksen selvittäjät eivät kuitenkaan lämminneet tälle pilkkomissuunnitelmalle.

Tradekan saneeraus alkoi jo syksyllä 1993 kannattamattomien myymälöiden lopettamisella, kauppatoiminnan ohjausjärjestelmiä tehostamalla ja sen kehittämällä yhä enemmän asiakaskeskeiseen ja kysyntälähtöiseen suuntaan. Tradekan myymäläketjuista Siwa oli jatkuvasti toiminut hyvin kannattavasti, mutta vuonna 1994 voitollinen tulos merkittiin myös EKA/Euromarketille, ja kun Valintatalon kolme vuotta kestänyt uudistamisprosessi oli saatu päätökseen, tuotti vuonna 1995 myös Valintatalo voitollisen tuloksen. Tradekan toiminta oli saatettu kannattavalle uralle. Tradekan toimitusjohtaja oli koko yrityssaneerauksen ajan Aarno Mäntynen.

Hotelli- ja ravintolatoimintaa harjoittava Restel Oy ei yrityksenä itse ollut saneerauksen kohteena, mutta sillekin oli Tradekan tavoin asetettu tuottovaatimukset ja sen tehtäväksi tuli tuotoillaan varmistaa saneerauksen onnistuminen. Lokakuussa 1993 Restel, joka Ekan konsernitilien sulkeuduttua jäi vain oman kassavirtansa varaan, oli hyvin lähellä likviditeettikonkurssia. Siitä selvittiin äärimmäisen tarkalla taloudenpidolla, ja liiketoiminnassaan kehittämiensä tehokkaiden toimintamalliensa ansiosta Restel oli vuodesta 1994 lähtien hyvin menestyvä yritys. Ralf Sandströmin johdossa Restel laajensi toimintaansa kannattavasti ja harkitusti. Saneerausvuosina Restelin arvo kohosikin siinä määrin, että Osuuskunta Eka-yhtymän, joka vuonna 1995 muutti nimensä Osuuskunta Tradeka-yhtymäksi, velkojille alkoi vuosi-

tuhannen vaihteessa tuottaa päänvaivaa se, miten he pääsisivät hyötymään Restelin jatkuvasta arvonnoususta.

Saneerauksen alkaminen merkitsi myös yhtymän johdon vaihtumista. Pääjohtaja Eero Rantala seurasi heinäkuun alussa 1994 toimitusjohtajana Antti Remes, jonka johdolla Tradekan päivittäistavarakauppaa oli vuosina 1991–1993 uudistettu ja tervehdytetty. Rantala osuuskunnan ja yhtymän hallituksen puheenjohtajana seurasi varatuomari (myöhemmin oikeustieteen tohtori) Olavi Syrjänen. Jäsenmäärältään puolittunut uusi hallitus koostui nyt kokonaan luottamusmieshenkilöistä. Osuuskunnan hallintoneuvosto pysyi pääosin entisenlaisena. Hallintoneuvosto sai elokuussa 1995 kansanedustaja, varatuomari Markku Pohjolasta pitkäaikaisen puheenjohtajan.

Yrityssaneerauksessa Tradeka, Restel ja Ekan omistamat kiinteistöt olivat ne elementit, joista saaduille tuotoille saneerausvelkojen maksaminen perustui. Mutta yrityssaneerauksella oli vaikutuksensa myös saneerauksen ulkopuolella oleviin Hakaan ja Kansa-yhtiöihin.

Hakassa Ekan velkojapankit, jotka samalla olivat Hakan rahoittajia, saivat pankkien kanssa tehdyn sopimuksen nojalla Hakan hallitukseen edustajansa ja rahoituspankkien näkökulma sai vuoden 1994 alusta yhä enemmän sijaa ja Hakan operatiiviseen toimintaan liittyvät asiat jäivät enemmän taka-alalle. Pankit haluten pitää Hakaa koskevat ratkaisut vain omissa käsissään olivat kieltäneet Ekan johtoa käymästä keskustelua ulkomaisten ostajaehdokkaiden kanssa. Kilpailijat pyrkivät saamaan Hakan pois rakennusmarkkinoilta ja painostivat pankkeja lopettamaan Hakan rahoituksen. Rahahanat Hakalta sulkeutuivatkin, ja kun rahoittajapankit – ennen muita KOP – eivät halunneet hyväksyä ruotsalaisen Skanskan Hakasta tekemää ostotarjousta, Haka joutui maaliskuussa 1994 likviditeettikonkurssiin. Hakan konkurssista eniten hyötyviä rakennusliikkeitä olivat YIT ja KOP:n omistuksessa oleva Puolimatka, johon KOP oli joutunut edeltäneinä vuosina panostamaan 3–4 miljardia markkaa.

Ekan joutuminen yrityssaneeraukseen heikensi vakuutusyhtiö Kansan imagoa asiakaskunnan keskuudessa ja velkojien vaikutus alkoi lisääntyä myös vakuutus konserni Kansaa koskevissa ratkaisuissa. Kansa-yhtiöiden toiminnan jatkamista uhkaavaksi seikaksi oli muodostunut konserniyhtiöiden suuri keskinäinen velkaantuminen toisilleen, etenkin ulkomaantoiminnan korva-

uskulujen ja riskienhallintatoimenpiteiden johdosta. Kun vakuutusvalvontaviranomainen ei sallinut velkaongelmien ja Eläke-kansan katevajausingelman ratkaisemista hyvin kannattavien ja arvoaan kasvattavien Clarendon-vakuutusyhtiöiden osakkeilla, joutuivat Kansa-yhtiöt lokakuussa 1994 selvitystilaan ja joulukuussa konkurssiin. Mainittakoon, että Clarendon-yhtiöt myytiin sitten vuosina 1996 ja 1999 kahdessa eri vaiheessa noin 2,5 miljardin markan kauppahinnalla, mikä hyvin vastasi niitä kauppahinta-arvioita, joita Clarendonista oli jo vuonna 1994 muodostettu.

Lokakuussa 1994 vahvistettiin vuoden ajan valmisteltu Ekan yrityssaneerausohjelma. Keskeinen osa saneerausohjelmaa oli velkojen ja vastuiden järjestely. Osuuskunta Eka-yhtymällä oli saneerausvelkoja kaikkiaan 5567 miljoonaa markkaa. Vahvistetussa saneerausohjelmassa leikattavaksi määräksi tuli 2095 miljoonaa markkaa. Todellisuudessa leikkaus muodostui pienemmäksi. Kun otetaan huomioon takaisinsaantikanteiden vaikutukset, takaajien suoritukset, erilaiset sovinnat ja maksuohjelman korjaukset, oli se leikkauksen määrä, josta velallisen ja velkojien kesken myöhemmin vallitsi yksimielisyys, 1936 miljoonaa markkaa. Tämä oli 35 prosenttia saneerausvelkojen määrästä.

Ekan saneerausohjelmaa on arvosteltava siihen sisältyneiden virheiden ja omaisuserien väärin arvostusten vuoksi. Suurin saneerausohjelmaa laadittaessa tapahtunut virhe oli, että osuuskunnalle muodostui sellainen saneerauksen aloittava tase, joka ensinnäkin sisälsi käytännössä arvottomia varallisuuseriä, jotka jouduttiin alaskirjaamaan osuuskunnan taseesta vuosien 1993 ja 1994 lopussa. Merkittävin tällainen arvoton varallisuuserä olivat KIC:n (Kansa International Corporation) osakkeet 281 miljoonaa markkaa. Toisaalta siitä puuttui osa velallisen maksettavaksi tulevista veloista. Niinpä taseesta puuttui Eläkekassa tuen vastuuvajausta vastaava velka 244 miljoonaa markkaa. Osuuskunnan aloittava tase saneerausohjelmassa muodostui 668 miljoonaa markkaa paremmaksi, kuin mitä se todellisuudessa oli, ja vastaava määrä maksuja voitiin sisällyttää saneerausohjelmaan. Vuoden 1994 tilinpäätöksen mukaan osuuskunta joutui siten lähtemään saneeraukseen asemasta, jossa sen oma pääoma oli 679 miljoonaa markkaa negatiivinen. Tradeka-yhtymä konsernissa, joka käsitti myös Tradeka Oy:n ja Restel Oy:n, oma pääoma oli 1292 miljoonaa markkaa negatiivinen. Velalliselle jäi siten kiritäväksi paljon takamatkaa saneerausohjelmassa määriteltyjen velvoitteiden lisäksi.

Eräänlaista sumuverhoa taas oli se, että vaikka saneerausohjelman kestoksi ohjelmassa määrättiin 10 vuotta, niin maksuohjelma ulotettiin peräti 15 vuoden päähän. Joka vuosi Osuuskunta Tradeka-yhtymä maksoi velkojille saneerausvelkojen vuotuisia lyhennyksiä, jotka enimmillään 1990-luvun loppuvuosina olivat olleet 300–450 miljoonaa markkaa, mutta vielä saneerauksen jälkeenkin osuuskunnalle jäi maksettavaksi 127 miljoonaa euroa eli noin 750 miljoonaa markkaa.

Yrityssaneerauksen alkuvaiheen tapahtumiin kuuluu myös Elanto-yhteistyön synty. Puoli vuotta ehti kulua Ekan yrityssaneerausohjelman vahvistamisesta, kun Osuusliike Elanto joutui niin ikään säästökassatalletuspaon seurauksena yrityssaneeraukseen. Tradekan ja Elannon johto alkoi keväällä 1995 kehitellä ajatusta liiketoimintansa yhdistämisestä, minkä kumpikin osapuoli samoin kuin velkojataho näki yrityssaneerausta tukevaksi elementiksi. Asiasta tehdyt selvityksen puolsivat yhteistoiminnan aloittamista, jota käynnistettäessä ajatuksena myös oli, että yrityssaneerausohjelmien päätyttyä ja 10 vuodeksi (vuoden 2005 loppuun) tehdyn yhteistyösopimuksen jälkeen kumppanukset vakinaistaisivat yhteistyön lujemman liiton pohjalle.

Kilpailijat Kesko ja SOK havittelivat Elannon kauppapaikkoja itselleen, ja vain yhteistyö Tradekan kanssa takasi Elannon saneerausohjelman läpiviemisen itsenäisyys säilyttäen. Vuoden 1995 lopulla tehtyjen sopimusten mukaisesti Tradeka ja Elanto yhdistivät kaupallisen liiketoimintansa siten, että Elannon vähittäiskauppaa ja Tradekan päivittäistavarakauppaa hoidettiin yhteisessä ketjunohjauksessa. Elannon pienet myymälät sulautuivat Siwa-ketjuun ja Valintalo-ketjuun ja Elannon omistamien myymälöiden asiakkaat käyttivät Tradekan YkkösBonus-järjestelmää. Elannon hotelli- ja ravintolatoimintaa hoiti Restel liikkeenhoitosopimuksella.

Yrityssaneerauksen läpivienti ja velvoitteiden täyttäminen

Saneerauksen alkuvaihetta sävytti velkojien tyytyväisyys ja ilahtuneisuus siitä, että Tradeka Oy:n ja Restel Oy:n kauppatoiminta menestyi hyvin. Mutta jo parin vuoden kuluttua velallisen ja velkojien välille alkoi kehittyä vaikeita

ja pitkäaikaisia kiistoja. Vuoden 1997 loppupuolella suhteet velallisen ja velkojien kesken kiristyivät äärimmilleen, lähelle jousen katkeamispistettä.

Suhteita oli alkanut kiristää kysymys Tradeka Oy:n rahoituksesta, missä asiassa velkojapankit tuntuivat kohtuuttomasti painostavan Tradekaa. Saneerausohjelmassa todettiin, että Tradeka Oy:n oli otettava uutta velkaa maksaessaan vuonna 1995 tapahtuneessa yhtiöittämisessä syntyneen sisäisen lainansa kuoletuksia ja korkoja osuuskunnalle. Restelin velkaantumiseen ei saneerausohjelmassa otettu kantaa, mutta tällä ei ollut merkitystäkään, sillä Restel pystyi jatkuvasti hoitamaan liiketoimintansa ja investointinsa omalla kassavirrallaan.

Tradeka Oy:n rahoitus toimi alkuvuosina 1995–1996 saneerausohjelman mukaisesti, ja tätä helpotti se, että käyttökatteet, joille velkojat olivat asettaneet tuottovaatimukset eli kovenantit, paranivat. Kovenantit oli asetettu myös Restelin käyttökatteelle ja ne Restel ylitti huomattavasti joka vuosi. Keväällä 1996 sekä Tradekassa että velkojatoimikunnassa tiedostettiin, että rahoituksessa uhkasi aukko puolentoista vuoden kuluttua ja Tradeka tarvitsi ulkopuolista lainaa. Aluksi pankit lykkäsivät rahoituspäätöksiä pyrkien saamaan valtion mukaan rahoitustalkoisiin. Käytännössä Tradeka Oy:n rahoitus oli sovittu vuoden 1997 loppuun, mutta oli jätetty siitä eteenpäin avoimeksi.

Osuuskunnan johdossa katsottiin, että päärahoittaja Meritan ohella myös Leonia Pankki (entinen Postipankki) harjoitti menettelyjä, joilla velallista pyrittiin sopimattomalla tavalla ahdistamaan ja painostamaan. Keväällä 1999 velkojapankit alkoivat noudattaa menettelyä, jonka mukaan yritys kiinnitysten etuoikeusjärjestystä muutettiin siten, että velan lyhentämisen johdosta vapautuva kiinnitys siirrettiin etuoikeusjärjestyksessä viimeiseksi. Vapautuneita kiinnityksiä ei siten voitu käyttää vakuutena rahan lainaamiseen saneerauksen ulkopuolisilta pankeilta. Tämä oli seurausta siitä, että Tradeka oli syyskuussa 1998 onnistunut saamaan vapautuneita yritys kiinnityksiä vastaan 52 miljoonan markan lainan Svenska Handelsbankenilta. Rahoitusväylien auki pitämiseksi Tradekan oli annettava periksi tässä yritys kiinnitysten etuoikeusjärjestysasiassa. Velkojatoimikunnan puheenjohtaja, vuorineuvos Juhani Pesonen tässä yhteydessä päiväkirjamuistiinpanoissaan ihmetteli pankkien menettelyä: "Ajavat umpikujaan velvoitteistaan huolehtineen velallisen ... Tradeka on auttamattomasti saneerausvelkojarahojittajien talutusnuorassa."

Rahoituksen vaikeutumisen ohella tilannetta synkisti vuosina 1998–1999 se, että Tradeka Oy:n liiketoiminnan siihenastinen hyvä menestys heikkeni. Vuosi 1999 oli jopa lievästi tappiollinen eikä Tradekalle asetettua käyttökoventtitasoakaan tällöin saavutettu. Osuuskunnan johdossa tilanne koettiin 1990-luvun loppuvuosina todella hankalaksi. Heinäkuussa toimitusjohtaja Antti Remes ja hallituksen varapuheenjohtaja Maunu Ihalainen ilmaisivat Juhani Pesoselle pelkonsa siitä, että pankit puuhaavat saneerausohjelmasta irtautumista. Rahoitusongelman ohella oli velkojien kanssa vuoden 1997 jälkeen syntynyt useita muistakin vaikeita kiistoja. Vakavin niistä oli velkojien vaatimus usean sadan miljoonan markan suuruisen lisäsuorituksen maksamisesta velkojille. Toinen, uhkaaviakin äänenpainoja synnyttänyt kiista koski Restel Oy:llä olevaa 90 miljoonan markan määräistä vakautettua lainaa osuuskunnalle, jota lainaa saneerausohjelmassa ei ollut mainittu ja jonka osuuskunta oli jo alaskirjannut taseestaan, mutta jota velkojatoimikunta vaati siirrettäväksi Eka-kiinteistöihin. Velkojapankkeja alkoi vahvasti kaihertaa myös Restel Oy:n arvon jatkuva huomattava kohoaminen tilanteessa, jossa Restelin osakkeet olivat valtion hallussa säästökassatalletusten vakuuksina eikä pankeilla ollut pätevää keinoa päästä hyötymään osakkeiden arvonnoususta. Restel muodosti velallisen hankalan asian myös siksi, että saneerausohjelma ei juurikaan käsitellyt Restelin asemaa ja roolia saneerauksen läpiviennissä. Mainittakoon, että osuuskunta voitti kaikki velkojia vastaan saneerausaikana nostamansa oikeusprosessit.

Velallisen eli Osuuskunta Tradeka-yhtymän omistamat liiketoimintayksiköt Tradeka Oy ja Resteli Oy menestyivät liiketoimissaan paremmin kuin saneerausohjelma edellytti, mutta itse velallinen, osuuskunta, sitä vastoin menestyi saneerausohjelmassa edellytettyä tasoa heikommin. Hyötyäkseen Tradekan ja Restelin menestyksestä velkojat ryhtyivät vaatimaan osuuskunnalta lisäjako-osuuksia yrityssaneerailain 63 pykälän 4. momenttiin perustuen. Niin kutsutusta "63,4":stä syntyikin raastava riita monen vuoden ajaksi.

63,4-kiista sai alkunsa siten, että joulukuun 1997 lopulla panimot, Sinebrychoff, Hartwall ja Olvi, jättivät käräjäoikeuteen hakemuksen, jossa ne vaativat yrityssaneerailain mainitun kohdan nojalla saneerausohjelman muuttamista siten, että siitä kävisi ilmi, miten osuuskunnalle kertyvä mahdollinen voitto jaettaisiin saneerausvelkojille. Lain säännös puhuu "huomat-

tavasta voitosta”, joka ”ylittää saneerausohjelmassa ilmenevän määrän tai mitä toiminnan jatkaminen kohtuudella edellyttää”. Lain varsin epämääräinen sanamuoto siis periaatteessa mahdollisti velkojille, joiden saatavia oli leikattu, vaatimukset lisäsuorituksesta, jota saneerausohjelmassa ei ollut mitenkään määritelty. Kun panimot jättivät hakemuksensa, asiassa ei ollut lainkaan oikeuskäytäntöä eikä siten ennakkotapauksia siitä, kuinka hyvin saneerausossa oleva yritys saattoi menestyä ilman velvollisuutta lisäsuorituksen maksamiseen. Lisäjako-osuuskysymystä alettiin sitten selvittää 1990-luvun loppuvuosina velkojatoimikunnassa muidenkin velkojien näkökulmasta.

Keväällä 2000 yrityssaneerauksen valvoja Jyrki Tähtinen jätti yleisvelkojattahon puolesta käräjäoikeuteen lisäjako-osuuksien maksamista koskevan hakemuksen. Tätä perusteltiin sillä, että jo 1990-luvun loppuun mennessä Tradeka Oy:n ja Restel Oy:n kumulatiivinen käyttökate ylitti saneerausohjelmassa edellytetyn tason noin 400 miljoonalla markalla. Yhtenä perusteenä oli myös osuuskunnan omistamien Tradeka Oy:n ja etenkin Restel Oy:n merkittävä arvonnousu saneerausaikana. Koko saneerausajalta velkojat saattoivatkin havitella jopa yhden miljardin markan suuruusluokkaa olevaa lisäsuoritusta. Myöhemmin velkojat oikeushakemuksensa täydennyksissä ja osuuskunnalle esittämässään kompromissiesityksissä täsmensivät vaatimuksensa 300 miljoonaksi markaksi.

Osuuskunta osoitti oikeudelle jättämässään vastineissa velkojien lisäjako-osuusvaatimuksella olevan heikot perusteet. Ehkä vahvin argumentti velkojien vaatimusta vastaan oli, että saneerausohjelmassa annettiin vakuusvelkojille mahdollisuus konvertoida 29 prosenttia vakuudettoman velan määrästä oman pääoman ehtoiseksi vakautetuksi velaksi Ekalle ja siitä lähes kolmasosalle maksettiin korkoa 2 prosenttia yli markkinakoron. Velkojat saivat siten merkitä yhteensä 845 miljoonan markan arvosta pääomalainoja, jotka pienensivät leikkauksen kohteeksi tulleiden velkojen määrää. Näitä pääomalainoja velkojattahokin tosiasiasa piti lisäsuorituksena velkojille, mikäli velallinen kykenisi pääomalainat maksamaan, sillä kuten valvoja Tähtinen vuonna 1997 kirjoitti lakitieteellisessä aikakauskirjassa Defensor Legiksessä, pääomalainat olivat ”ehdollinen lisäsuoritus” velkojille. Mainittakoon, että yrityssaneerauslaki ei tuntenut vakautettua lainaa täysimääräisen leikkauksen vastineena eli pääomalainat – kun ne maksettiin takaisin – olivat myös tältä kannalta normaaliin tai tavanomaiseen yrityssaneerausmenettelyyn si-

sällymätön velkojien asemaa parantava lisäsuoritus. Ilman Tradeka Oy:n ja Restel Oy:n hyvää tuloksenteekokykyä ei saneerausaikana olisi kyetty nolllaamaan edellä mainittua saneerauksen aloittaneen taseen negatiivisuutta eikä myöskään olisi kyetty maksamaan velkojille pääomalainojen takaisinmaksun muodossa mainittua 845 miljoonan markan lisäsuoritusta.

Osuuskunnan johto kävi sitkeän taistelun lisäjako-osuusvaatimusta vastaan. Kun tämä kysymys varjosti koko saneerauksen loppuselvityksen tekemistä ja hankaloitti myös Tradekan liittoutumishankkeiden etenemistä, osuuskunnan johtomiehet päättivät esittää velkojille, että Tradeka oli valmis maksamaan 100 miljoonan markan suuruisen lisäkorvauksen. Kiista jatkui edelleen, mutta ensiksi valtion edustajat tulivat sille kannalle, että velkojien vaatimukselle ei ollut riittäviä perusteita, ja osa velkojista alkoi taipua tähän ”kipurahakorvaukseen”, jolla kiista pari vuotta myöhemmin saatiinkin ratkaistuksi. Vakautetun velan eli pääomalainojen lisäksi lisäjako-osuusvaatimusta vastaan puhui se, että velkojat olivat saamassa velallisen omistamista kiinteistöistä enemmän kuin saneerausohjelmaa laadittaessa arvioitiin, samoin kuin se, että saneerausaikana Tradeka Oy ei ollut voinut investoida jatkuvan kilpailukykyä turvaamiseksi läheskään siinä määrin kuin kilpailevat kaupparyhmät. Siten Tradeka Oy:n edellytykset toiminnan jatkamiselle kannattavasti olivat kilpailijoita hyvin paljon heikommalla. Tämän seikan saneerausaikaa seuranneet vuodet selvästi todistivatkin.

Yrityssaneerauksen päättymistä koskevista järjestelyistä neuvoteltiin velkojien kanssa jo 2000-luvun alkuvuosina, mutta kompromissin aikaansaamista lykkäsi avoimena haavana ollut lisäjako-osuuskiista. Sen ratkettua 100 miljoonan markan suuruisen kipurahakorvauksen maksamiseen velkojille voitiin valmistella saneerauksen päättäneitä kaiken kattavaa sopimusta, joka allekirjoitettiin lokakuussa 2003.

Liittoutuminen ja uusi Tradeka-yhtymä

Vielä saneerauksen päätyttyä osuuskunnalle jäi maksettavaksi 127 miljoonaa euroa (noin 750 miljoonaa markkaa). Tästä suoriutuminen olisikin ollut vaikeata ilman vuonna 2005 tapahtuneita liittoutumiskauppoja.

Saneerausaika oli vuodesta 1996 lähtien kulunut liiketoiminnallisessa yhteistyössä Osuusliike Elannon kanssa. Tradekan johdon tavoitteena oli yhteistyöorganisaatioiden uudistuksen ja yhteisen liiketoiminnan konsernijohdon aikaansaaminen Elannon kanssa. Tradekan näkemykset yhteistyön kehittämisen tarpeesta kohtasivatkin 1990-luvun loppuvuosina vastakaikua Elannon luottamusmiesjohdossa, ja Elannon pääjohtaja Tauno Palmroos tunnettiin niin ikään Tradekan ja Elannon yhteistyön kannattajana. Käännekohdaksi Tradekan ja Elannon suhteissa tuli vuosi 1999, jolloin Elannon toimitusjohtajaksi tuli Palmroosin yllättäen tapahtuneen kuoleman jälkeen Arto Ihto. Tradekan johto menetti pian luottamuksensa omapäistä ja impulsiivista toimintatapaa harjoittavaan Ihtoon ja jo saman vuoden syksyllä vallitsi monella taholla käsitys, jonka mukaan Ihdon johdossa Elanto pyrkii eroon sekä yrityssaneerauksesta että yhteistoiminnasta Tradekan kanssa. Vuotta myöhemmin, syksyllä 2000 oli jo aivan ilmeistä, että Elanto pyrkii kombinaatiofuusioon Helsingin Osuuskaupan (HOK) kanssa. Tässä suhteessa toimitusjohtaja Ihdon näkemykset olivat alkaneet saada kannatusta Elannon hallituksessa ja vähitellen myös muussa luottamushenkilöstössä. Vuonna 2001 Elanto irtautui yrityssaneerauksesta maksamalla velkojille loput velkansa.

Tradekan johdon tavoitteena oli 1990-luvun lopulta lähtien ollut yhteistoiminnan vakiinnuttaminen Elannon kanssa ja kolmannen kaupparyhmittymän aikaansaaminen hankkimalla lisää liittolaisia. Potentiaalisena liittolaisena kolmannen kaupparyhmittymän aikaansaamiseksi pidettiin etenkin Suomen Sparia. Tässä tarkoituksessa neuvoteltiin ruotsalaisen omistajan Axfoodin kanssa. Liittolaisten etsimisellä oli myös saneerausvelkojen kannatus, ja velkojat havittelivat myös pääsemisestä osallisiksi liittoutumisesta syntyvistä niin kutsutuista synergiahyödyistä. Toisaalta liittoutumisratkaisujen syntyminen haittasivat velkojen kanssa avoinna olevat kiistat, joista vaikein oli edellä käsitelty lisäjako-osuusvaatimus.

Vasta kesästä 2003 lähtien Osuuskunta Tradeka-yhtymän johto saattoi yrityssaneerauksen päättymisen lähestyessä ja lisäjako-osuuskysymyksen ratkettua ryhtyä vailla esteitä ja uhkatekijöitä tosimelellä etsimään ratkaisua liittoutumisongelmaan. Tilannetta myös selvensi jo pitkään nähtävissä olleen Elannon ja HOK:n fuusion sinetöityminen kesällä 2003. Todelliseksi lähtölaukaukseksi ponnekkaille pyrkimyksille liittoutumisasiassa muodostui elokuussa Hotelli Aulangolla pidetty osuuskunnan hallintoneuvoston strate-

giaseminaari. Hallintoneuvosto hyväksyi esityksen, jonka mukaan Tradekan strategiassa painottui liittoutuminen. Hallintoneuvosto edellytti hallituksen selvittävän eri liittoutumisvaihtoehtoja vähittäistavarakaupan kilpailukyvyyn turvaamiseksi. Samalla hallintoneuvosto asetti liittoutumiselle reunaehdot. Ne muodostivat viitekehyksen, jonka puitteissa operatiivinen johto saattoi toteuttaa liittoutumISRatkaisua. Osuuskunta jäisi Tradeka Oy:n vähemmistö-omistajaksi, mutta Restel ei olisi kaupan.

Vuoden 2004 mittaan Tradeka-yhtymän johto kartoitti mahdollisia ostaja- ja osakkuusehdokkaita. Yritysesittelyaineisto lähetettiin kaikkiaan 17 yritykselle, joista suomalaisia olivat vain SOK ja Wihuri. Lähemmissä keskusteluissa lupaavimmalta ostajaehdokkaalta näytti kansainvälinen pääomasijoitus-yhtiö Industri Kapital (IK), joka sitten kävi neuvotteluja sekä Wihurin että Tradekan kanssa. Näin alkoi viitoittua tie sille, että liittoutuman tulisivat muodostamaan Tradeka, Wihuri ja IK. Liittoutumisneuvotteluja onnistuttiin käymään julkisuudelta salassa, ja toukokuussa 2005 allekirjoitettu sopimus, jolla syntyi uusi Tradeka Oy, tuli medialle yllätyksenä. Osuuskunta säilytti aluksi uudessa kauppayhtiössä enemmistöomistuksen (51,6 %), kunnes huhtikuussa 2007 IK lisäsi omistusosuutensa 65,5 prosenttiin ja osuuskunnan omistus supistui tällöin 15,6 prosenttiin.

On korostettava, että liittoutumiskaupat tapahtuivat todelliseen "kreivin aikaan" eli optimaaliseen, parhaaseen mahdolliseen aikaan. Oli nimittäin pääteltävissä, että päivittäistavarakauppayhtiö Tradeka Oy:n menestys ei enää tulevine vuosina olisi yhtä hyvä kuin edeltäneinä vuosina, jolloin Tradeka Oy oli toiminut erittäin kannattavasti. Tämä seikka oli tehty hyvin selväksi osuuskunnan hallintoneuvostolle, kun se elokuussa 2003 raamitti reunaehdonsa Tradekan liittoutumiselle.

Maksettuaan kerralla pois viimeiset saneerausvelkansa Osuuskunta Tradeka-yhtymälle jäi merkittävä sijoitusvarallisuus. Lokakuussa 2007, jolloin osuuskunnan sijoitusvarallisuus oli 214 miljoonaa euroa, sijoitustoiminnan periaatteet uudistettiin ja sijoitustoiminnalle hyväksyttiin hyvää hallintotapaa (Corporate Governance) koskeva ohjeistus. Marraskuussa yhtymän hallitus päätti allekirjoittaa YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteet. Vuodesta 2008 tuli kuitenkin kansainvälisen finanssikriisin ja laskusuhdanteen vuoksi odottamattoman vaikea. Osuuskunnan sijoitustoiminnan tuotto oli sen seu-

rauksena 21 prosentin verran negatiivinen.

Osuuskunta Tradeka-yhtymän johdossa tapahtui henkilövaihdos keväällä 2007. Antti Remes, jolle tasavallan presidentti oli kesäkuussa 2006 myöntänyt vuorineuvoksen arvon, jäi eläkkeelle ja hänen seuraajakseen osuuskunnan johdossa hallintoneuvosto valitsi kesäkuun alusta 2007 lukien varatoimitusjohtaja Juha Laisaaren. Osuuskunnan johdossa tapahtui muitakin henkilönimityksiä: hallintojohtajana aloitti Pertti Puro huhtikuussa 2007, sijoitusjohtajana Heikki Venho toukokuussa ja talousjohtajana Timo Mikkola elokuussa 2007. Vuoden 2008 alussa tapahtui osuuskunnan hallituksen puheenjohtajan vaihdos, kun puheenjohtajana 13 vuotta toimineen Olavi Syrjäsen seuraajaksi tuli varatoimitusjohtaja Markku Hyvärinen.

Osuustoiminta on 2000-luvun alkuvuosina elänyt uuden nousun aikaa. Osuustoimintayritykset ovat vahvistaneet rooliaan ja asemiaan markkinataloudessa muunlaisten yritysten, pörssiyritysten, valtionyritysten ja perheyri-tysten rinnalla. Osuustoiminnan asemaa ja vetovoimaa vastuullisena yritys- ja liiketoimintana ei vuonna 2008 koettu markkinaliberalismin vararikko ja siitä alkanut kansainvälinen taloudellinen laskusuhdanne ainakaan heikennä. Osuustoiminnan edustamalle vastuulliselle omistajuudelle on nykyisen lyhytjänteisen kvartaalimarkkinatalouden ja kansainvälisen taantumien oloissa entistä selvemmin sosiaalinen tilaus. Runsaan 300 000 jäsenen muodostama Osuuskunta Tradeka-yhtymä ilmoittaa tunnustavansa laaja-alaisen yhteiskuntavastuun merkityksen. Osuuskunnan yhteiskuntavastuun painopisteitä ovat taloudellinen ja sosiaalinen vastuullisuus sekä vastuu ympäristöstä. Ja pyrkimällä huolehtimaan oman sekä tytäryhtiöittensä liiketoiminnan kannattavuudesta osuuskunta kantaa vastuuta yhtymän henkilöstöstä ja osuuskunnan jäsenkunnasta.

