

krogerus

Krogeruksen
Insolvenssi-iltapäivä
2024



krogerus

Kriisiyrityksen johtaminen

Lauri Ratia

Teollisuusneuvos, DI



» Pelastaja

Kuinka kriisiyhtiö nostetaan kuoleman kuilusta
Lauri Ratia Harri Saukkomaa



» Miten kriisi otetaan hallintaan, case Terrafame

Lauri Ratia hallituksen puheenjohtaja
7.11.2024

Terrafame

Elokuu 2015 Terrafame aloittaa toimintansa haastavissa olosuhteissa

- Varastoituja vesiä alueella 10,9 Mm³
- Yhtiön tulevaisuus on epävarma
- Emoyhtiö Terrafame Group (nyk. Suomen Malmijalostus)

2018–2021 Tulevaisuus akkukemikaaleissa

- Vuonna 2018 yhtiö päättää investoida akkukemikaalitehtaaseen. Investoinnin arvo 300 miljoonaa euroa.
- Vuonna 2021 uusi tehdas käynnistyy. Akkukemikaalitehtaan myötä yhtiö siirtyy jalostusketjussa eteenpäin puolituotevalmistajasta erikoiskemikaalien tuottajaksi.

Omistajat ovat rahoittaneet 11 eri rahoitusjärjestelyissä Terrafamea yhteensä yli miljardilla eurolla.

2015

2016

2017

2018

2019

2020

2021

2022

2023

Terrafame

2016–2018 Tuotannon ylösajo

- Alussa panostetaan erityisesti bioliuotuksen toimivuuteen.
- Vesienhallintaa ja -käsittelyä kehitetään.
- Uusi keskusvedenpuhdistamo otetaan käyttöön vuonna 2017, jonka jälkeen vesitilanne normalisoituu vuosina 2017–2018.
- Vuonna 2017 Terrafamen omistus pohja laajenee, kun Suomen Malmijalostuksen rinnalle tulevat Trafigura ja Sampo (nyt Mandatum).

2022–2023 Terrafame mukana rakentamassa eurooppalaista akkuarvoketjua

- Toimitussopimuksia autoteollisuuden asiakkaiden kuten Renaultin ja Stellantiksen kanssa.



Terrafamen kaivospiiri 60,5 km², rakennettu alue 20 km²





Sivukivialue

Louhos

Karkeamurskaamo

Primääribioliuotusalue

Sekundääribioliuotusalue

Hienomurskaamot

Agglomerointi

Metallien
talteenotto

Uraanin
talteenotto

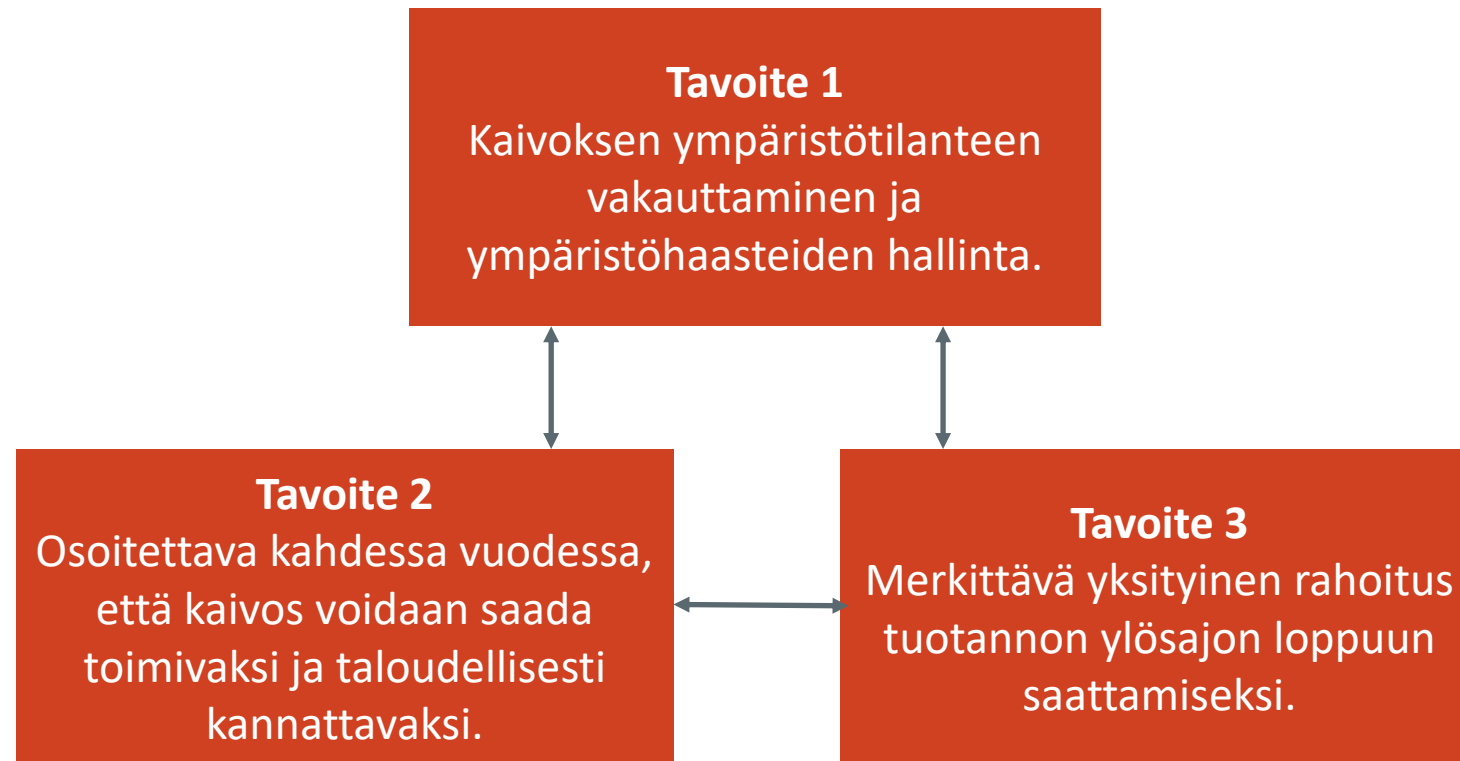
Akku-
kemikaalitehdas

Terrafamen teollisuusalue

» Terrafamen alku - vastuunsiirto konkurssipesältä 15.8.2015

1. McKinseyn vetämänä perustettiin **projektitoimisto (PMO)**, jota veti muutosjohtaja. McKinsey **validoi liiketoimintasuunnitelman**.
2. PMO **ohjasi ja valvoi toiminnan ylösajoa** johdon ja hallituksen tukena kahdeksalla avainalueella.
3. RSM, joka oli hoitanut pesän taloushallintoa, ohjasi ja teki tarvittavat toimenpiteet talous- ja ITC-toimintojen ylösajosta. Auditsumin **partneri otti vastatakseen väliaikaisen CFO:n tehtävät**.
4. Konsulttitoimisto SRK teki **kaivossuunnittelun** optimoinnin.
5. McKinseyn kautta saatiin **tarvittavia asiantuntijoita**, mm. kaupallisissa- ja hankinta-asioissa sekä ja bioliuotuksessa.
6. **Operatiivinen kolmen hengen hallitus** nimitettiin, puheenjohtaja toimi aluksi omistajan kanssa tehdyn sopimuksen mukaisesti myös operatiivisissa tehtävissä.
7. **Myynti, taloushallinto, hankinta ja henkilöstöhallinto** osastoja aloitettiin heti rakentaa.
8. Oikeudelliseksi asiantuntijaksi valittiin **HPP** asianajotoimisto, joka hoiti kaikki liiketoiminnan siirtoon liittyvät asiat, hoiti ympäristöjuridiikan ja osallistui yksityisen rahoituksen neuvotteluihin
9. **Organisaatio** uudistettiin heti.
10. Yhtiön arvoiksi määriteltiin: **Turvallisuus, tehokkuus, sitoutuminen.**

» Valtio asetti operatiiviselle yhtiölle kolme keskeistä tavoitetta 2015



» Terrafamen muutosprosessin 8 päätyövirtaa ja tavoitteet 2015

Ympäristöllisesti kestävä, turvallista ja kannattavaa kaivostoimintaa

- **Kaivos:** 4 mton malmia kasalle 2015, ylösajo 18 mton / vuodessa tasolle
- **Nikkelituotanto:** 15.5 kton nikkelituotetta 2016, 30 kton vuodessa 2018 alkaen
- **Tulos:** Positiivinen kuukausitason kassavirta jouluna 2017
- **Vesienhallinta:** vesitase pysyvästi kunnossa
- **Työturvallisuus:** LTIFR alle 7 vuoden 2016 lopussa

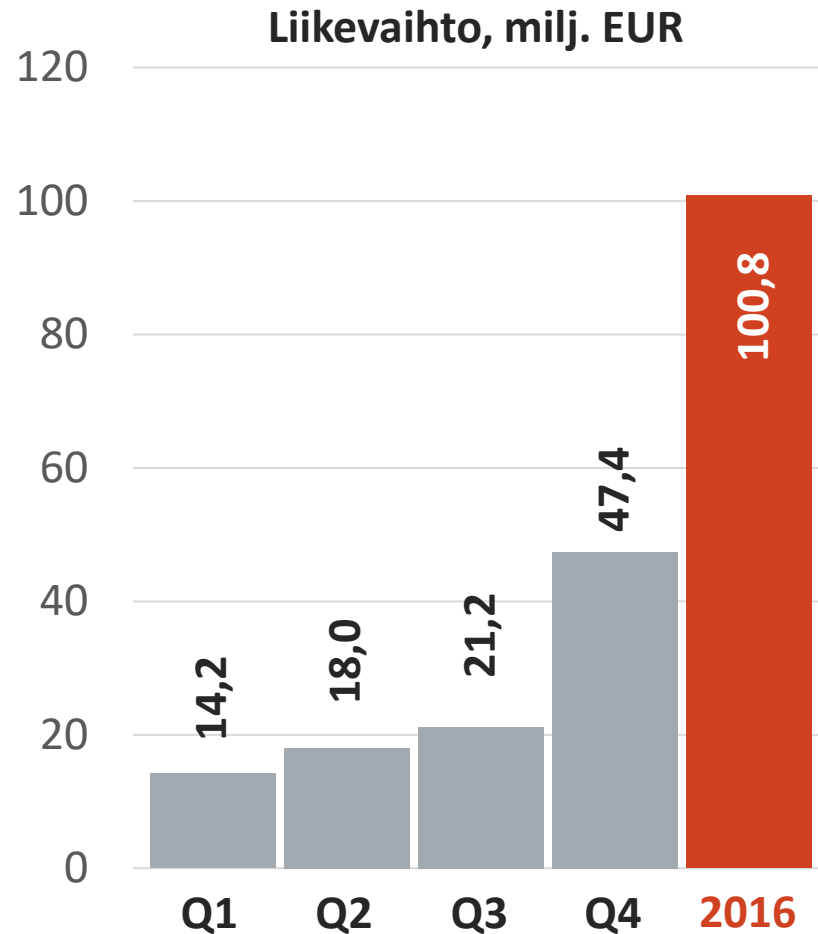


» 8 päätuotevirtaa jaettiin 32 hankkeeseen ylösajon toteuttamiseksi

Tavoitteet	Prioriteetit	Hankkeet
Ei vahinkoja	1 Turvallisuus Kohti nolaa tapaturmaa	<ul style="list-style-type: none"> Turvallinen ylösajo Turvallisuusjärjestelmät ja -kulttuuri
	2 Vesi ja ympäristö Vastuullinen naapuri	<ul style="list-style-type: none"> Lyhyen tähtäimen vedenhallinta Pitkän tähtäimen veden- ja riskienhallinta Tiivis yhteistyö ELYn ja AVIn kanssa Aktiivinen viestintä lähisidosryhmille Liuoskierron vesien optimointi
Tehokas toiminta	3 Laatuonnit 18mton/v laadukasta aggloa kasalle	<ul style="list-style-type: none"> Optimoitu kaivossuunnittelu Laadukas kaivostuotanto Murskauksen OEE Kasanpurun OEE Agglomeroinnin laatu
	4 Liuotuskasat Saanti yli 75%	<ul style="list-style-type: none"> Liuotuskasojen suunnitteluparametrit Liuotusprosessin kehittäminen ja testaus Liuotuskasojen hoito ja rakentaminen
	5 Toiminnan vakiinnuttaminen Ei prosessihäiriöitä	<ul style="list-style-type: none"> Prosessiriskien poistaminen Ennakoiva ja tehokas huolto MTO:n vakauttaminen, kapasiteetti ja autom. MK:n vakauttaminen ja automaatio Muutoksenhallintatyökalu Pienprojektien hallinta
	6 Lopputuotteen myynti Tulojen maksimointi	<ul style="list-style-type: none"> Myyntin strategia ja markkinaymmärrys Pitkäaikaiset sopimukset Spot-kaupat
Sitoutuminen	7 Vastuunotto ja kulttuurimuutos Kurinalainen toiminta	<ul style="list-style-type: none"> Kulttuurimuutos ja sisäinen viestintä Toiminnan mittarointi Johtamiskoulutus
	8 Kustannuskontrolli Ei tuhata turhaan	<ul style="list-style-type: none"> Budjetointi ja kulujen seuranta Kassavirtaennusteet MTO:n kustannusten pienentäminen Hankinnan ja aliurakoinnin säästöt CAPEX:n järkevä suunnittelu

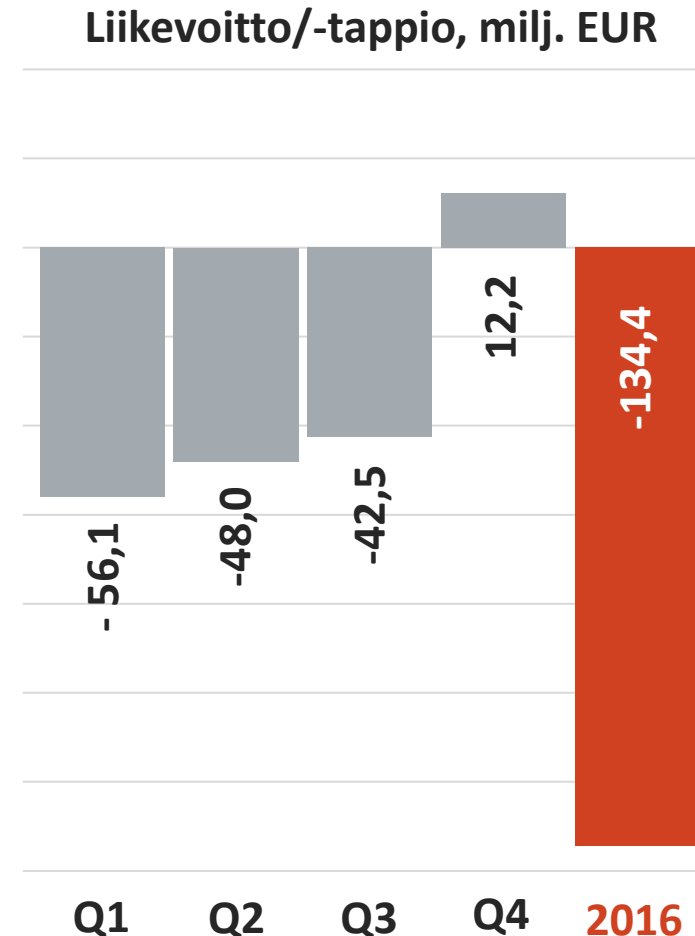
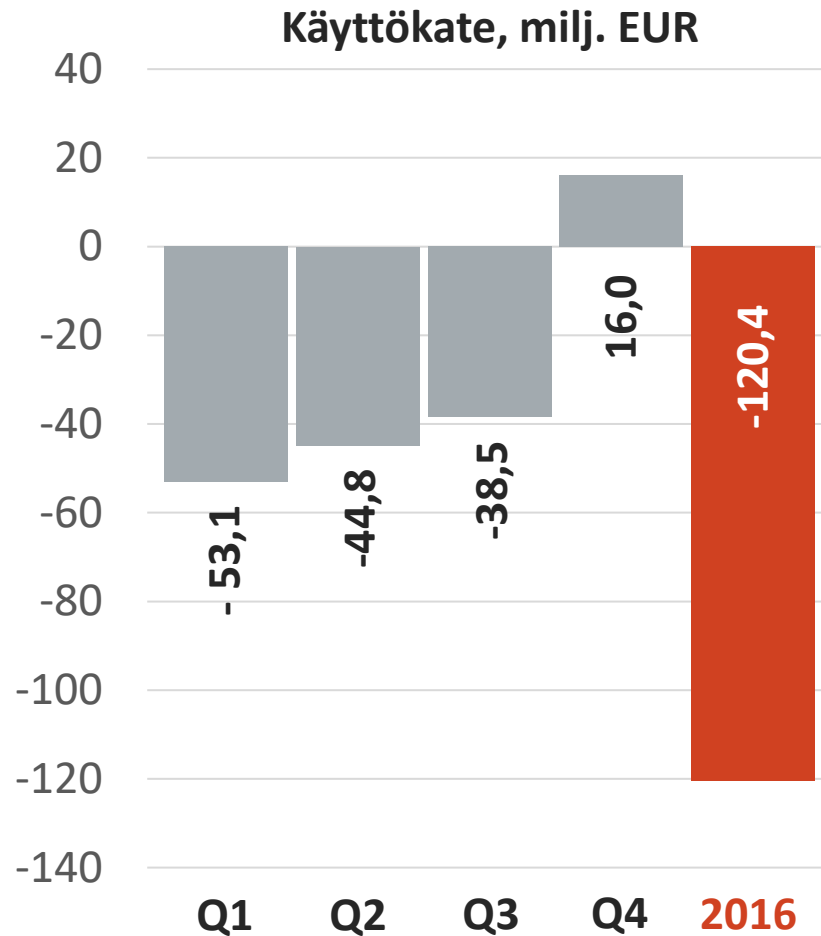
Hankkeet jakautuivat 660 tehtävään ja tavoitteeseen, jotka toteutettiin 6 kk aikana

» Koko vuoden 2016 liikevaihto ylitti 100 miljoonaa euroa



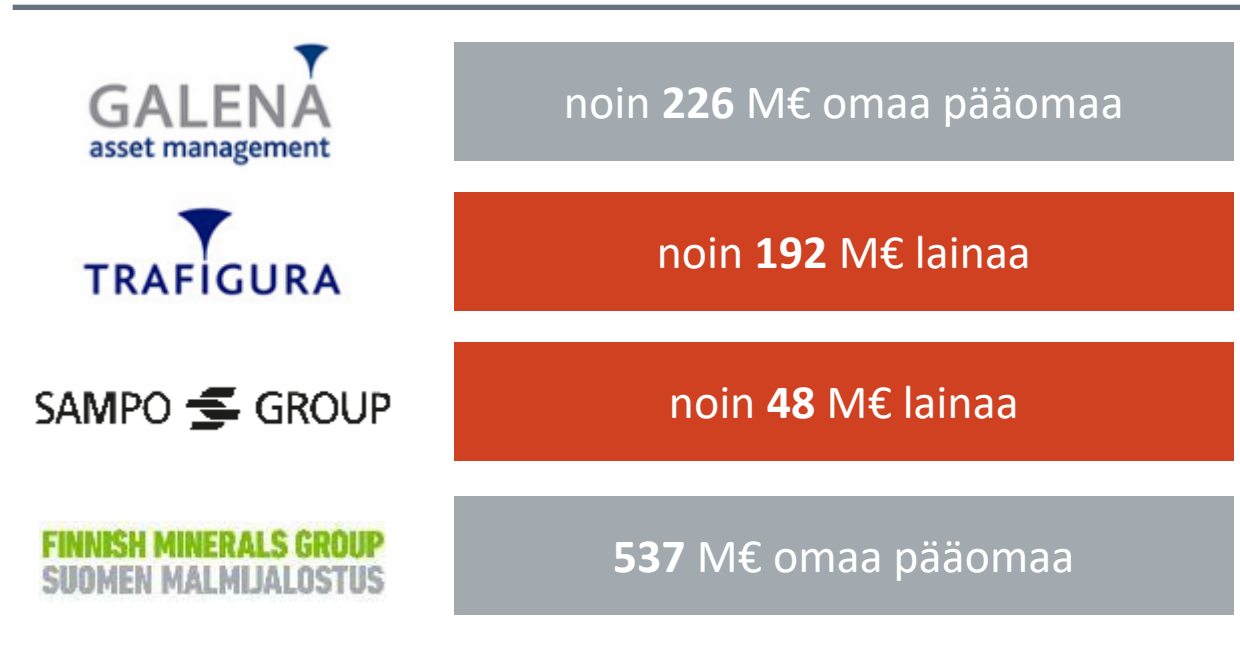
Liikevaihdon
muutos
Q3-Q4/2016
oli 124 %

» Sekä käyttökate että liikevoitto nousivat vuoden 2016 viimeisellä kvartaalilla positiivisiksi



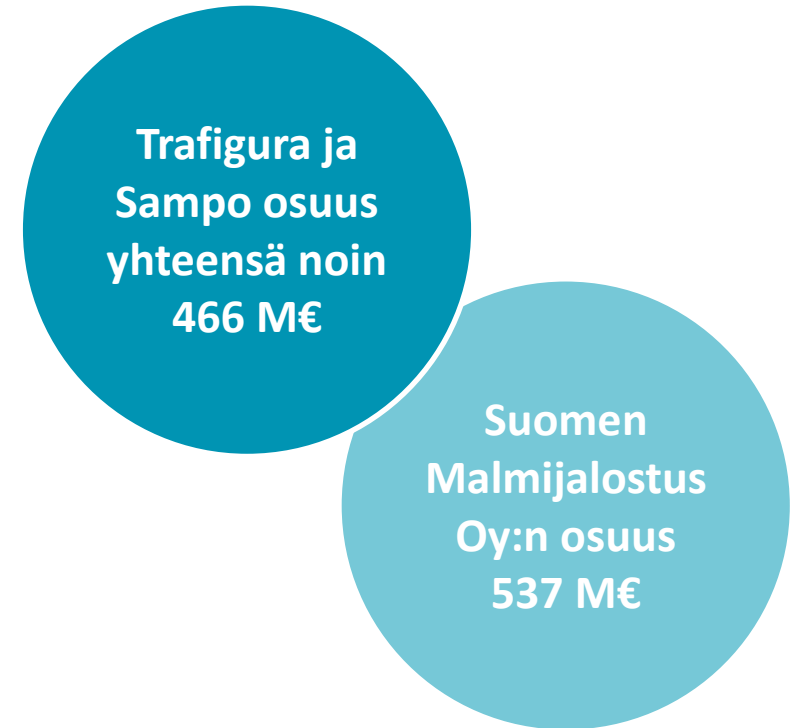
» Yhteenveto Terrafamen rahoituksesta 2015-2020

Rahoitusjärjestelyt yhteensä



Yhteensä noin 1 003 milj. euroa

Valtion omistus (Suomen Malmijalostus) 56,1 %:iin, Trafigura 39,4% ja Mandatum 4,5%



» Terrafame lukuina tänään

Liikevaihto 2023

560,9 M€

Akkukemikaali-
liiketoiminnan liikevaihto
2023

167,5 M€

Liiketulos
2023⁽¹⁾

38,4 M€

Terrafamen henkilöstö
31.12.2023

842

Kumppaniyritysten
henkilöstö keskimäärin
vuonna 2023

1 000

Tapaturmataajuus
2023 (LTIFR1)⁽²⁾

4,8

Nikkelisulfaatin
tuotantokapasiteetti⁽³⁾

170 000 t/a

Kobolttisulfaatin
tuotantokapasiteetti⁽³⁾

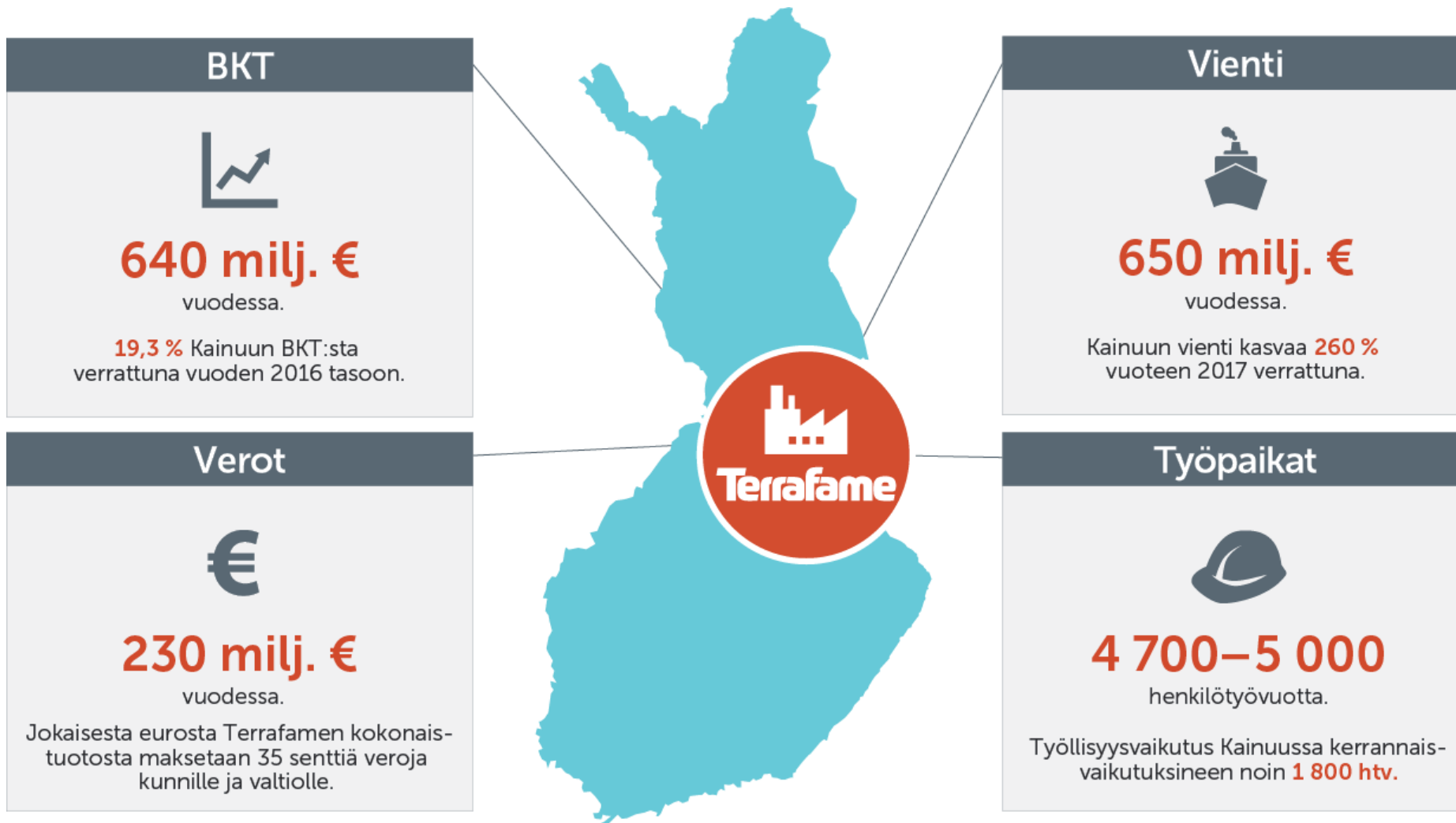
7 400 t/a

1) Ilman kertaluonteisia eriä. Ympäristövarauksen korotus heikensi käyttökatetta ja liiketulosta 15,1 miljoonalla eurolla vuoden 2023 viimeisellä neljänneksellä.

2) Yhteenlaskettu tapaturmataajuus (Terrafamen ja kumppaniyritysten henkilöstö)

3) Uuden akkukemikaalitehtaan ylösajo on meneillään.

»Terrafamen vaikutuksia Kainuun ja Suomen talouteen



Terrafamen arvioidut aluetaloudelliset vaikutukset akkukemikaalitehtaan kanssa.

Terrafame

» Miten
kriisi
otetaan
hallintaan



Terrafame



» Miten niin kriisi

- Kriisi tulee usein hiipien, mutta myös yllättäen
- Talousluvut voivat olla pitkään huonot
- Markkinatrendi on laskeva tai heikkoja signaaleja ei osata tunnistaa
- Tuote- ja palvelutarjonta ei pysy kilpailun vauhdissa
- Liiketoimintamalli ei enää toimi



» Mitä muutoksen suunnittelu vaatii

- Arvioidaan liiketoimintamallin toimivuus
- Käydään läpi kustannusrakenne
- Arvioidaan omat kilpailu- ja kasvuedellytykset
- Tarkistetaan onko strategia ajan tasalla
- Arvioidaan organisaation muutoskykyä
- Varmistetaan, että meillä on oikeat ihmiset muutoksen toteuttamiseen
- Onko asiakas on keskiössä?
- Selvitääkö itse vai tarvitaanko apua?



» Mitä muutoksen johtamisessa tarvitaan

- Riittävätkö omat kyvyt muutostarpeen konkretisointiin?
- Onko osaamista strategian uusimiseen?
- Onko riittävää laskentavoimaa tekemään tarpeelliset analyysit?
- Tarvitaanko neutraali osapuoli apuun, jotta muutos voidaan viedä läpi?
- Tarvitaanko interim henkilöä johonkin tehtävään tai tehtäviin?



» Muutoksia ja roolituksia

- Joukkoja johdetaan edestä
- Toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan yhteistyö erittäin tärkeää
- Hallitus muuttuu operatiivisemmaksi
- Hallituksessa oleva erikoisosaaminen peliin
- Yksityiset hallituksen jäsenet voivat osallistua operatiivisten asioiden hoitoon
- Varmistetaan, että muutos etenee aikataulussa
- Hallitus kokoontuu aina tarvittaessa nopeasti



» Perustekeminen on samaa yrityksessä kuin yrityksessä

- Kriisin hoito on samanlaista suurissa ja pienissä yhtiöissä. Resurssit ovat erilaiset
- Kriisit ovat ainutkertaisia ja siksi eri skenaarioiden hahmottaminen on välttämätöntä
- Kasvuyhtiöissä kasvun hidastuessa rahoitusmahdollisuudet kaventuvat, tuote-, palvelu-, asiakasstrategia on arvioitava uudelleen
- Omistajien ja rahoittajien luottamus on saatava palautetuksi



»» **Viestitä, viestitä, viestitä**

- **Ketään ei voi viestittää hengiltä**
- **Henkilöstö on pidettävä ajan tasalla. Suuriin muutoksiin liittyy aina muutosneuvotteluja.**
- **Omistajille ei viestinnästä saa tulla yllätyksiä**
- **Julkisesti noteeratuissa yhtiöissä tiedotusvelvoite ylittyy herkästi**
- **Maineen hallinta on otettava vakavasti**



» Omistajat, henkilöstö ja muut sidosryhmät

- Ovatko omistajat mukana?
- Johdon lisäksi koko henkilöstö mukaan käännöksen tekemiseen
- Avainhenkilöt sitoutettava muutoksen läpivientiin
- Omistajat on pidettävä ajan tasalla käännöksen etenemisestä
- Tärkeille sidosryhmille heitä koskevat muutokset eivät saa tulla yllätyksenä



» Kassa, kassa, kassa ja taas kassa

- Varmistettava riittävä sotakassa
- Mitä rahoituslähteitä?
- Sijoittajat ja rahoittajat pidettävä jatkuvasti ajan tasalla
- Mistä rahat: kuinka paljon tehdään omin säästöin ja kuinka paljon uudella rahoituksella
- Miten omistajat voivat/haluavat olla mukana?
- Uusia omistajia? Onko tämä mahdollista?



» Terrafamen
merkitys Suomelle
ja Euroopalle

» Terrafame

Terrafamen tulevaisuus ja merkitys Euroopalle

- Terrafamesta on tullut merkittävä eurooppalainen akkukemikaalituottaja, jonka päätuotteita ovat sähköautoissa käytetyt nikkelisulfaatti ja kobolttisulfaatti. **Terrafame tuottaa 70 % Euroopassa tuotetusta nikkelistä.**
- Uudessa EU:n Critical Raw Materials -asetuksessa (CRMA) koboltti on luokiteltu kriittiseksi raaka-aineeksi ja akkulaatuinen nikkeli strategiseksi raaka-aineeksi. Terrafame tuottaa näitä molempia, joten **yhtiön merkitys EU:n raaka-aineiden omavaraisuuden kannalta on merkittävä.**
- **Terrafamen toiminta-aika voi jatkua 30-50 vuotta**, jos Kuusilammen malmiesiintymän lisäksi Kolmisopen esiintymä voidaan hyödyntää. Yhtiö tulee esittämään Kolmisoppea CRMA:n mukaiseksi strategiseksi hankkeeksi vuoden 2024 aikana.
- Terrafamen akkukemikaalitehtaan **on mahdollista ottaa vastaan myös kierrätysraaka-ainetta**, joka myös tukee CRMA:n mukaisia kierrätystavoitteita.

EU kuluttaa noin

20 %

maailman mineraaleista,
mutta tuottaa vain noin

3 %







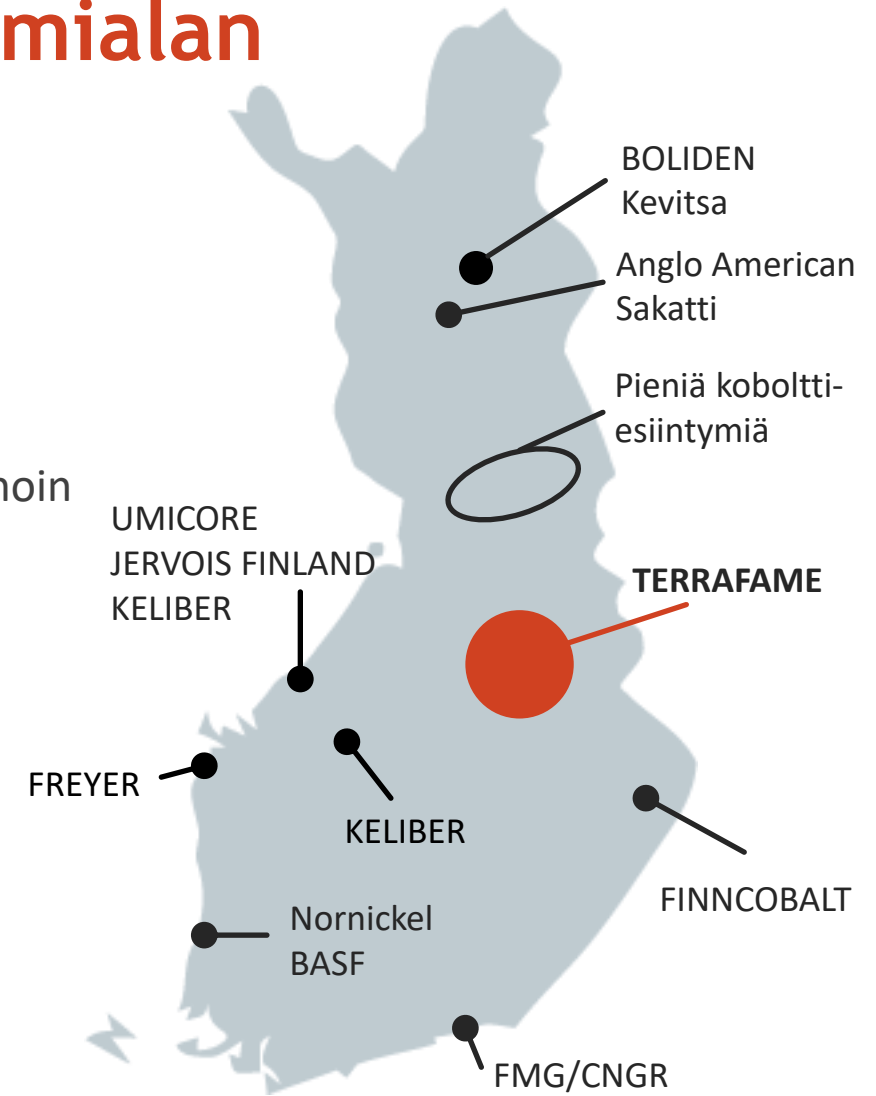
Nikkeli ja koboltti on luokiteltu EU:n kriittisiin tai strategisiin materiaaleihin, jotka ovat **tärkeitä EU:n taloudelle ja joiden saatavuuteen liittyy korkeita riskejä.**

» Mahdollisuudet merkittävän akkutoimialan syntymiseen Suomessa

Akkuteollisuus ry:n mukaan:

- Akkualan yritykset suunnittelevat investoivansa Suomeen lähivuosina yli kuudella miljardilla eurolla.
- Vuoteen 2027 mennessä alan yritysten tavoiteltu liikevaihto on ainakin noin yhdeksän miljardia euroa vuodessa.
- Arvioiden mukaan ala työllistää vuoteen 2027 mennessä kuusi tuhatta työntekijää suoraan ja välillisesti 20 000.

 <p>Akkuteollisuus +9 mrd €</p>	 <p>Akkuteollisuus +26 000 FTE</p>
 <p>Liikevaihto, mineraaliklusteri 22 mrd €/a</p>	 <p>Työllisyysvaikutus, mineraaliklusteri 87 400 FTE</p>



Terrafame



Terrafame

**Enhancing low-carbon
mobility with responsible
battery chemicals.**

www.terrafame.com

