

TAMPEREEN YLIOPISTO

Eetu Tiainen

SISÄISET JA ULKOISET HAASTEET PUUVILLATEHTAITTEN MYYNTIKONTTORIN TOIMINNASSA
VUOSINA 1950–1975

Historian pro gradu –tutkielma
Tampere 2017

Tampereen yliopisto

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

EETU TIAINEN: SISÄISET JA ULKOISET HAASTEET PUUVILLATEHTAITTEN MYYNTIKONTTORIN TOIMINNASSA
VUOSINA 1950–1975

Pro gradu -tutkielma, 88 sivua, kaksi liitesivua.

Historia

Joulukuu 2017

Tässä tutkielmassa käsitellään vuosina 1932–1975 toimineen Puuvillatehtaitten Myyntikonttorin (PMK) toimintaa 1950-luvulta alkaen. Alun perin kuudesta kotimaisesta puuvillatehtaasta muodostettu yhdistys pyrki vastaamaan kartellin sisäisten ja ulkoisten muutosten aiheuttamiin haasteisiin. Aikanaan vahva suomalainen puuvillateollisuus ajautui 1900-luvun puolivälissä ongelmiin kiihtyvän ulkomaisen kilpailun myötä, vaikka kotimainen yhteistyö alalla oli poikkeuksellisen läheistä. Tarkemmin tutkimukseni vastaa siihen, miten Myyntikonttorin sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö muuttuivat vuosikymmenten saatossa, ja millaisia vaikutuksia muutoksilla oli kartellin toimintaan ja jäsenyritysten yhteistyöhön sekä näiden väliseen luottamukseen. Tutkimuksen teoreettisena viitekehysenä on käytetty taloustieteestä tuttuja kartelliteorioita sekä luottamuksen käsitettä.

Tutkielman kannalta keskeisimpänä aineistona ovat olleet Suomen Elinkeinoelämän Keskusarkistosta löytyvät Puuvillatehtaitten Myyntikonttorin asiakirjat vuosilta 1950–1975. Yhdistyksen keräämistä asiakirjoista on säilynyt suurin osa ja näistä etenkin Puuvillatehtaitten Myyntikonttorin vuosikertomukset sekä johtokunnan kokousten pöytäkirjat ovat olleet tutkimukseni kannalta tärkeimpiä alkuperäislähteitä. Lähdemateriaalin runsaus ja sen monipuolisuus on mahdollistanut tutkimuksessani kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien yhdistelmän, joka valottaa suomalaisen puuvillateollisuuden käännteitä varsin monimuotoisesti.

Puuvillatehtaitten Myyntikonttori oli yhtenäinen kartelli. 1900-luvun alussa yhteistyötä käynnistäessä puuvillatehtaiden keskuudessa oli merkittäviä ristiriitoja, mutta jo 1930-luvulle tullessa niistä oli päästy riittävässä määrin sopuun. Vuonna 1932 perustettu Puuvillatehtaitten Myyntikonttori toimikin eräänlaisena luottamuksen kasvualustana ja tehtaiden välisten ongelmien ratkojana. Vaikka kartelleilla on taloustieteellisestä näkökulmasta tarkasteltuna taipumus hajota jäsenten keskinäisen kilpailun myötä, tuli suurin uhka suomalaiselle puuvillateollisuudelle ulkopuolelta. Euroopan taloudellinen integraatio lisäsi puuvillakankaiden ja puuvillalankojen tuontia Suomeen, jolloin kotimainen teollisuus altistui hintakilpailulle markkinoiden muuttuessa. Kartelli oli kotimaiselle puuvillateollisuudelle ainut mahdollisuus kilpailla ulkomaista tuontia vastaan.

Ulkomaisen tuonnin kiihtyminen ei suinkaan ollut ainut kotimaista puuvillateollisuutta ahtaalle ajanut muutos markkinoilla. Tukkukaupan keskittyminen suurten toimijoiden haltuun, kulutusksynnän muutokset ja viranomaisten sääntely asettivat omat reunaehdonsa kartellin toiminnalle. Yhdelle yksittäiselle toimijalle tuotannon rationalisointi tai esimerkiksi neuvotteluaseman säilyttäminen suhteessa jakeluportaaseen olisi osoittautunut pitkässä juoksussa mahdottomaksi ja tämän tiedostaminen vain lähensi kartellin jäseniä keskenään. Vaikka Puuvillatehtaitten Myyntikonttorin jäsenten välillä oli aika ajoin ristiriitoja ja erimielisyyksiä, ei kotimaiselle kilpailulle altistuminen tullut enää markkinoiden muututtua kysymykseen.

Sisällysluettelo

1. Johdanto	1
1.1. Kurjat kartellit.....	4
1.2. Aikaisempi tutkimus ja tutkimusongelma	8
1.3. Aineisto	11
2. Puuvillakartellin rakentuminen	13
2.1. Venäjän viennistä kotimaiseen kysyntään	13
2.2. Puuvillatehtaat 1800-luvun Suomessa	14
2.3. Kiristynvä kilpailu ja orastava yhteistyö	16
2.4. Puuvillatehtaiden yhtymä.....	19
3. Puuvillatehtaitten Myyntikonttori.....	21
3.1. Myyntikonttorin muodostuminen.....	21
3.2. Kilpailua ja sisäisiä ristiriitoja	23
3.3. Muutoksia Myyntikonttorin jäsenistössä	26
4. Puuvillatehtaitten Myyntikonttori 1950-luvulla	30
4.1. Huolta tuonnista	31
4.1.1. Kompensaatiokauppoja bilateraali järjestelmässä.....	32
4.1.2. Bilateraaleista multilateraaliin kauppasopimuksiin	35
4.2. Ulkoinen toimintaympäristö asettaa ehtoja	37
4.2.1. Kartellilainsäädäntöä kehitetään.....	37
4.2.2. Hintasäännöstely	39
4.2.3. Toiveena yleinen järkiintyminen	42
4.3. Yhteistoimintaa ja ristiriitoja	44
4.3.1. Myyntikomissioita ja yhteistyön syventämistä	44
4.3.2. Erimielisyyksiä ja neuvotteluja	46
5. Puuvillatehtaitten Myyntikonttori 1960-luvulla	50
5.1. Huoli tuonnista kasvaa	50
5.1.1. EFTA	52
5.1.2. Ulkomainen tuonti: hintakilpailuja ja vastavetoja.....	55
5.2. 1960-luvun muuttuvat markkinat	58
5.2.1. Keskustukkuliikkeiden asema vahvistuu	58
5.2.2. Luottotappioriskejä ja voimakkaita aaltoliikkeitä.....	61
5.3. Muuttuva Myyntikonttori.....	64
5.3.1. Terve tehtaitten välinen kilpailu.....	65
5.3.2. Yhteistyö toiminnan jatkumisen edellytyksenä.....	69

6. Myyntikonttorin viimeiset vuodet.....	72
6.1. Tuonnin määrä jatkaa kasvuaan.....	73
6.2. Kotimarkkinoiden muutokset.....	74
6.3. Sisäiset kysymykset	77
6.3.1. Barkerin irtisanoutuminen päättää PMK:n toiminnan	78
7. Päätelmät.....	82
LÄHTEET JA KIRJALLISUUS	86
ARKISTOLÄHTEET.....	86
TUTKIMUSKIRJALLISUUS.....	86
LIITTEET.....	89
LIITE 1: Puuvillakankaiden ja puuvillalankojen tuonti Suomeen vuosina 1947–1974.....	89
LIITE 2: Tuonnin jakautuminen alkuperämaittain 1951–1974	90

1. Johdanto

Suomalaisen teollisuuden keskeisimpiä aloja ovat vuonna 2017 esimerkiksi kone- ja metalliteollisuus, metsäteollisuus ja kemianteollisuus. Vielä 1900-luvun alkupuolella Suomi oli tunnettu myös tekstiili- ja vaatetusteollisuudestaan, joka työllisti parhaimmillaan kymmeniä tuhansia työntekijöitä. Esimerkiksi vielä vuonna 1975, kotimaisten tuottajien alamäen jo alettua, ala työllisti vielä noin 70 000 henkeä Suomessa. Tekstiiliteollisuuden kehitys suhteessa muun talouden kasvuun oli toisen maailmansodan jälkeen hyvin epäsuotuisaa. Etenkin 1960-luvulla tekstiiliteollisuus kasvoi huomattavasti hitaammin kuin koko teollisuus ja hidas hintakehitys tekstiilituotteissa häytti alan kasvumahdollisuuksia. Esimerkiksi vuoden 1960 jälkeen tekstiilien hinnat kohosivat suhteessa muihin teollisuustuotteisiin kolmanneksen hitaammin. Puuvillateollisuuden työntekijöiden määrä aleni 1950-luvun puolivälin 11 000 hengestä noin puoleen vuoteen 1975 mennessä.¹ Kahdessa ja puolessa vuosikymmenessä kotimainen puuvillateollisuus koki merkittäviä muutoksia kysynnän siirtyessä tekokuituihin ja ulkomaisen tuotannon vallatessa markkina-alaa myös Suomessa.

Huolestuttava kehityskulku teollisuudenalalla ajoi kotimaiset tehtaot yhteistyöhön. Aikanaan Suomessa merkittävän teollisuudenalan toimijat liittyivät yhdeksi rintamaksi ajaakseen jäsenyritystensä etuja aikana, jolloin saman alan yritysten välinen tiivis yhteistyö ja keskinäinen sopiminen katsottiin yleisesti hyväksyttäväksi. Näiden hinnoista ja tuotantomääristä keskenään sopivien kartellien ei vielä joitain vuosikymmeniä sitten nähty muodostavan riittävän suurta uhkaa markkinatalouden tehokkuudelle. Samaan aikaan, kun yritysten ulkoiset toimintaympäristöt ja mahdollisuudet ovat muuttuneet kilpailupolitiikan myötä, ovat ne joutuneet vastaamaan läpi 1900-luvun myös kiihtyvään taloudellisen integraatioon, kaupan globalisoitumiseen. Kuudesta suuresta suomalaisesta puuvillayhtiöstä muodostettu Puuvillatehtaitten Myyntikonttori tarjoaa mielenkiintoisen lähtökohdan tarkastella yritysten välistä yhteistyötä ja luottamusta tilanteessa, jossa ulkoiset tekijät asettavat teollisuudenalan kaikki kotimaiset toimijat ahtaalle.

Yritysten pääsääntöinen tehtävä on tuottaa voittoa omistajilleen. Läpi vuosisatojen erilaiset talous- ja liike-elämän palaset ovat pyrkineet toimimaan ulkoisen toimintaympäristön puitteissa siten, että yritykset tekevät omistajien mielestä riittävän suurta voittoa. Talouspolitiikan, liiketaloustieteiden ja toimintaympäristön muutokset ovat sanelleet yrityksille toimintaedellytyksiä. Kuten nykyäänkin tiedämme: usein lisävoittoa on pyritty haalimaan monesti sieltä mistä sitä on helpoiten saatavilla, joskus keinoja kaihtamatta. Yhtenä mahdollisuutena tuloksen kasvattamiseksi yrityksissä on nähty kilpailusta sopiminen eri toimijoiden välillä.

¹ Hjerpe 1986, 93.

Vaikka 1900-luvun kuluessa suhtautuminen kilpailun rajoittamiseen on muuttunut jyrkästi, on talouselämässämme toistuvasti vielä 2000-luvulla osoitettu olevan sovittuja kilpailunrajoituksia lainsäädännön vastaisesti.

1800-luvun mittaan aikaisempi liberalistinen talousoppi muuttui ympäri teollistuneita valtioita vähitellen järjestäytyneemmiksi talouselämän rakenteiksi, ”organisoiduksi kapitalismiksi”.² Ensimmäisenä virallisena kartellina pidetään ranskalaista Marseillen soodakartellia, josta kartellien kehityksen voidaan katsoa alkaneen. Kartellikehityksen etunenässä kulkivat tuolloin Ranska ja Belgia, joissa kehittyi 1880-luvulla useita kansainvälisiä kartelleja ennen ensimmäistä maailmansotaa.³ Kunnolla 1870-luvulla vauhtiin päässyt kartellien, trustien ja muiden kolluusioiden synty muokkasi talouden rakenteita ja ilmiö levisi nopeasti hyvin laajalle.⁴

Kansainvälisesti kartellisoitumisen edelläkävijöitä oli myös Saksa, jossa oikeudellisesti sitovia kartellisopimuksia tehtiin verrattain aikaisin ja useat alat kartellisoituivat valtakunnallisesti 1870-luvulta lähtien 1900-luvun taitteeseen mennessä. Vuonna 1910 maassa laskettiin olevan noin 700 teollista kartellia ja vuoteen 1930 mennessä luku oli jo 3000.⁵ Yhdysvalloissa heikohkoja ja lyhytkestoisia, usein paikallisia, kartelleja muodostui 1870-luvulta alkaen tuhansia ympäri maata. Englannissa vahvasti kartellisoitui etenkin maan metalliteollisuus, mutta mannermaiseen kilpakumppaniin Saksaan nähden kartellit jäivät heikohkoiksi ja ne olivat määrällisestikin selvästi vähäisempiä.⁶ Saksan kehitystä kartellien edelläkävijänä edesauttoi Euroopan toiseksi suurin talous Britannian jälkeen sekä se, että kartellisopimukset yritysten välillä olivat oikeudellisesti sitovia.⁷

Kansainvälisesti kartellisoituminen ei jäänyt ainoastaan pieniin paikallisiin toimijoihin, sillä 1900-luvun mittaan kartellit alkoivat kasvaa ja kansainvälistyä. Euroopassa kansainvälisiä kartelleja syntyi 1920-luvulta alkaen, muualla maailmassa isot kansainväliset kartellit olivat harvinaisempia. Suurimmat kansainvälisen kartellit muodostuivat raaka-aineiden tuotantoon tai kemianteollisuuteen. Kartellit toimivat parhaiten aloilla, joilla yritykset valmistivat mahdollisimman pitkälle standardoituja ja yhdenmukaisia tuotteita. Joidenkin arvioiden mukaan maailman 105 kansainvälistä kartellia jakoivat maailmankaupan arvosta 40 prosenttia vuosina 1927–1937.⁸ Kartelleiden toimintamahdollisuuksia ja onnistumista voitaneen pitää tuohon aikaan hyvin vahvana. Ensimmäisen maailmansodan ja 1930-luvun laman myötä kärsityt taloudelliset

² Kallioinen et al. 2010, 59.

³ Schröter 1996, 132.

⁴ Kallioinen 2006, 15.

⁵ Schröter 1996, 132.

⁶ Kallioinen 2006, 11–12.

⁷ Schröter 1996, 133.

⁸ Kallioinen 2006, 14–15.

ongelmat vain lisäsivät uskoa kartellien mahdollisuuksiin hankalissa taloudellisissa oloissa. 1930-luvulla hallitukset ympäri Eurooppaa kokivat kartellit talouksien kannalta niin hyödyllisiksi, että lainsäädäntöön tehtiin monessa maassa mahdollisuus pakottaa yrityselämän toimijat muodostamaan kartellin tai toimimaan kiinteässä yhteistyössä.⁹

Toisen maailmansodan päätyttyä Euroopassa alkoi keskustelu siitä, pitäisikö kartellit kieltää lainsäädännöllä, kuten Yhdysvalloissakin oli tehty. Mielenpiirteet vaihtelivat kartellien osittaisesta kieltämisestä niiden hinnoitteluvoiman mahdollistaman väärinkäytön estämiseen. 1940-luvulla mielenpiirteet kääntyivät vähitellen kartellien vastaisiksi keskustelun keskittyessä niiden poliittiseen voimaan. 1940–1960-luvuilla kartellit kiellettiin lainsäädännöllä monessa maassa, ja ne kiellettiin myös esimerkiksi EEC:n sopimuksessa.¹⁰ Suomessa kartellit saivat toimia varsin avoimesti aina vuoteen 1992, jolloin Euroopan huipentuva integraatio paikkasi viimeisetkin aukot suomalaisessa kartellilainsäädännössä. Toki joitain kiristyksiä lainsäädäntöön tehtiin jo 1900-luvun puolivälistä alkaen.¹¹

Suomalaisessa talouselämässä useat teollisuudenalat kartellisoituivat viimeistään ensimmäisen maailmansodan päättymiseen mennessä, mikä on verrattain varhain suhteessa Suomen talouden ja teollistumisen myöhäiseen kehitykseen.¹² Ensimmäisiä havaintoja suomalaisyritysten kartellisoitumisesta on nähtävissä 1850-luvun puolivälin jälkeen, jolloin epämuodollisella yhteistoiminnalla sovittiin esimerkiksi ostohinnoista. Vuonna 1874 perustettu Puupahvitehtailijoiden yhdistys oli ensimmäinen varsinainen yhteenliittymä, jota voidaan pitää tosiasiansa kartellina, sillä tehtailijat sopivat keskenään kartellin tarkoista ehdoista ja laativat konkreettisen sopimuksen vuodeksi eteenpäin. Kuten kartelleilla on usein tapana, yhdistys kaatui myöhemmin ristiriitoihin vuonna 1882.¹³ Kartellitoimintaa harjoitettiin jo 1800-luvun lopulla ja 1900-luvun alkupuolella varsin laajasti eri aloilla, ainakin paperi-, puuhiomo-, selluloosa-, saha-, rulla-, kartonki-, vaneri-, propsi-, sokeri-, puuvilla-, villa-, lasi-, saippua-, tulitikku-, metalli-, naula-, hevosenkenkä- ja kenkäteollisuudessa.¹⁴ Kartellien ja kilpailunrajoitteiden teorian mukaisesti monet runsaslukuisista kartelleista jäivät kuitenkin lyhytkestoisiksi ja merkityksettömiksi. Kilpailutilanne ja kilpailukulttuuri vakiintuivat ennen toista maailmansotaa kuitenkin siten, että yleisesti samalla alalla toimivat yritykset eivät kilpailleet keskenään.¹⁵

⁹ Schröter 1996, 134–136.

¹⁰ Schröter 1996, 140–146.

¹¹ Fellman 2016.

¹² Kallioinen 2006, 13.

¹³ Kallioinen 2006, 13.

¹⁴ Kallioinen 2006, 14.

¹⁵ Kallioinen et al. 2008, 65.

1.1. Kurjat kartellit

Kilpailusta keskenään sopivia yrityskokoonpanoja on taloustieteessä kutsuttu hieman niiden järjestäytymisestä riippuen kartelleiksi, trusteeiksi tai muunlaisiksi kolluusioiksi. Taloustieteellisessä kirjallisuudessa kartelleilla tarkoitetaan yrityksiä, jotka ovat keskenään sopineet rajoittavansa toistensa välistä kilpailua. Ne ovat yhdellä tai useammalla riittävän lähekkäisellä toimialalla toimivien itsenäisten ja oikeudellisesti määräysvaltaisten yritysten vapaaehtoisia, yhteisymmärryksessä tehtyjä järjestelyjä, jotka tähtäävät paikallisten tai laajempien markkinoiden monopolistiseen hallintaan, pyrkivät rajoittamaan keskinäistä kilpailua tai estämään toisia yrityksiä kilpailemasta.¹⁶ Taloustieteilijöiden näkökulmasta ne on nähty usein ”salaliitoksi kuluttajia vastaan”.¹⁷ Joka tapauksessa ne ovat välineitä kilpailun sääntelyyn, eivät kilpailun poistamiseen kokonaan.¹⁸ Trusteilla sen sijaan tarkoitetaan kilpailevien yritysten yhteenliittymistä siten, että ne luopuvat itsenäisestä määräysvallastaan esimerkiksi yritysten välisillä oikeudellisesti sitovilla yhteenliittymillä, fuusioilla. Kartelleihin kuuluvat yrityksen säilyvät itsevaltaisina ja kilpailun rajoittamisesta sovitaan sopimuksin, kun taas trusteeja ohjataan juridisesti samasta paikasta. Kartellijärjestelyjä, joilla sovitaan tarkemmin etukäteen hinnoista, tuotannon määrästä, markkinoiden jakamisesta tai tarjousten antamisesta, kutsutaan yleisesti *paljaiksi* tai *alastomiksi kartelleiksi*.¹⁹

Yritysten aikaansaamat kilpailunrajoitukset jaetaan karkeasti horisontaalisiin ja vertikaalisiin kartelleihin. Horisontaalisilla kartelleilla tarkoitetaan kilpailua rajoittavia järjestelyjä, joita toteuttavat samassa tuotantovaiheessa tai tuotantoportaalla toimivat yritykset. Kun kilpailunrajoitus vaikuttaa keskenään tavallisesti kilpaileviin yrityksiin tai potentiaalisten kilpailijoiden käyttäytymiseen, on kyseessä horisontaalinen kartelli.²⁰ Vertikaaliset kartellit taas muodostuvat eri jakeluportailla toimivien yritysten järjestelyistä: tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset kilpailua rajoittavat tukkukaupan tai maahantuojan jakelujärjestelyt. Vertikaaliset järjestelyt voivat perustua joko sopimusjärjestelyihin tai jonkin yrityksen yksipuoliseen järjestelyihin.²¹ Kartellitutkimukseen erikoistunut Jeffrey Fear on kuitenkin argumentoinut vertikaalisten kartellien luonteesta ja käsittelee niitä lähinnä yritysten verkostona tai strategisina alliansseina.²²

Kartellien havaitseminen tai määritelmä ei kuitenkaan ole täysin aukoton: kilpailijoiden yhdenmukainen käyttäytyminen voi olla usein selitettävissä esimerkiksi markkinoiden luonteen perusteella, eikä selitys

¹⁶ Kallioinen 2006, 8–9.

¹⁷ Jensen-Eriksen 2013, 20.

¹⁸ Fear 2008, 269.

¹⁹ Pääkkönen 2001, 30.

²⁰ Mentula 2002, 60.

²¹ Pääkkönen 2001, 30.

²² Fear 2008, 273.

yhdenmukaisuudelle löydy aina nimenomaisesti sopimisesta. Markkinatilanne voi ajaa yritykset käyttäytymään samalla tavoin, vaikka ne eivät olisi missään tekemisissä toistensa kanssa. Toisaalta kartellin määritelmä lainsäädännössä voi täyttyä, vaikka kyseessä olisi vain tietojenvaihto kilpailevien yritysten välillä, vaikkei varsinaisesta toiminnasta löytyisikään yhdenmukaisuuksia.²³ Tyypillisimpiä ja selkeimpiä kartellien esiintymismuotoja ovat esimerkiksi hintakartellit, tarjouskartellit, tuotannon rajoittaminen sekä markkinoiden jakaminen.²⁴

Todellinen yritysten välinen kilpailu, esimerkiksi kuluttajista, johtaa siihen että tuotteiden hinnat alenevat ja yleensä myös niiden laatu paranee. Parhaimmassa tapauksessa tuotteiden hinta lähenee tuotantokustannuksia ja kysyntä markkinoilla vastaa tuotteen tarjontaa. Kilpailevat yritykset joutuvat myös parantamaan vanhoja tuotteitaan ja innovoimaan uusia. Puhutaan täydellisestä kilpailusta. Yritysten välinen kilpailu johtaa korkeampaan hyvinvointiin.²⁵ Nykyään kartellien ja monopolien aiheuttamat haitat tunnetaan taloustieteessä. Kuitenkin vielä pitkälle 1900-luvun puoliväliin useissa teollisuusmaissa kartellien nähtiin vakauttavan markkinoita ja hyödyttävän taloutta.²⁶ 1900-luvun aikana kilpailupolitiikka on muuttunut, ja yritykset ovat olleet eri aikoina eri tavalla järjestäytyneitä. On huomioitava, että täydellinen kilpailu tai monopoli markkinoilla harvoin toteutuvat yksiselitteisesti. Todellisuudessa markkinatoimijat ovat huomattavasti monimuotoisempia.²⁷

Keskeisenä kilpailupolitiikan ja kilpailulainsäädännön muuttajana on ollut taloustieteen kasvanut merkitys sekä taloustieteellisten lähtökohtien muuttuminen. Taloustieteen avulla voidaan arvioida teoreettisesti erilaisen kilpailupolitiikan ja esimerkiksi kartellien vaikutusta markkinoihin, taloustiede tarjoaa perusteluja.²⁸ Taloustieteen rooli juuri kilpailupolitiikan suhteen nähdään suurempana kuin sen vaikutus muunlaisia oikeudellisia kysymyksiä tarkastellessa.²⁹ Taloustieteessä kartellien ja monopolien vastaista lainsäädäntöä argumentoidaan niiden tehottomuudella: yritykset rajoittavat esimerkiksi hintoja ja tuotantomäärien siten, että yhteiskunnan kannalta maksimaalinen hyöty ei toteudu.

Äkkiseltään voisi kuvitella, että aikaansaadut kartellijärjestelyt ovat kestäviä tai yritysten itsensä kannalta toimivia. Näin ei kuitenkaan aina ole: jo taloustieteen teorian lähtökohtana on, että kartellit ovat lyhytikäisiä. Yksittäisen yrityksen intressinä on esimerkiksi laskea tuotteidensa myyntihintoja kartellihintoja alemmas tai

²³ Mentula 2002, 5.

²⁴ Mentula 2002, 74–89.

²⁵ Kanninen 2001, 1–2.

²⁶ Kallioinen et al. 2010, 59.

²⁷ Määttä 2001, 51.

²⁸ Mentula 2002, 16.

²⁹ Määttä 2001, 84.

nostaa tuotantomääriä sovittua korkeammaksi.³⁰ Kartellin pettämisestä aiheutuu luottamuspulaa toimijoiden välillä ja se on omiaan ruokkimaan lisää sopimusten vastaisia väärinkäytöksiä ja lopulta hajottamaan kartellin. Suurimpana ongelmana voidaan pitää kartellien sisäistä valvontaa: miten varmistua siitä, että kartellissa toimivat yritykset noudattavat sopimuksia?³¹ Alan tutkimuskirjallisuudessa ei ole osattu kovinkaan hyvin eritellä kartellien pysyvyyttä, osa kartelleista on ollut lyhytikäisiä ja osa on kestänyt pitkään. Fear on todennut, että ulkoiset tekijät ja kysynnän epätasaisuus ovat haitanneet kartellien toimintaa yhtä paljon kuin yhtiöiden välinen epärehellisyys.³² Syitä kartellien kestävyydelle ei voida etsiä ainoastaan niiden välisestä luottamuksesta.

Keskenään kilpailevien yritysten välinen yhteistyö ei voi onnistua ilman yritysten ja sen henkilöhahmojen välistä luottamusta. Tutkimuskirjallisuudessa luottamuksen käsitettä on määriteltyä eri tavoin, mutta sen voidaan katsoa ennen muuta kuvaavan ihmisten välisten suhteiden luonnetta. Luottamus tarjoaa pääsilypun verkoston jäsenten hallussa oleviin tiedollisiin, taidollisiin, poliittisiin ja taloudellisiin varantoihin. Luottamus on kuitenkin käsitteenä kompleksinen; ihminen voi samanaikaisesti uskoa johonkin ja tuntea epäluuloa samaa asiaa tai henkilöä kohtaan. Yksilö esimerkiksi luottaa organisaatioon kuten yritykseen, jonka kanssa tekee kiinteästi yhteistyötä luottamatta kuitenkaan kyseisen yrityksen yksittäiseen edustajaan.³³ Jarkko Keskinen kuvaa luottamusta tarkemmin tulevan toiminnan ennustettavuuden säännöstelyksi, joka vaihtelee asian, tilanteen ja henkilöiden mukaan.³⁴ Luottamus ei ole vakio. Yhtenä hetkenä yritysten ja sen henkilöhahmojen välillä saattaa vallita täydellinen luottamus sopimuskuppaneita kohtaan, mutta yksittäinen tilanne saattaa johtaa tilanteeseen, jossa luottamus toiseen osapuoleen on tyystin menetetty.

Ollakseen toimivia kartellien tulee rakentua luottamuksen varaan. Luottamus taas tarvitsee tuekseen yhteisiä normeja tai pelisääntöjä. Kaikkien kartellin jäsenten tulee noudattaa samoja yhteisiksi koettuja standardeja kilpailun osalta. Kilpailu ja luottamus sulkevat Mika Kallioisen mukaan toisensa pois ja kilpailua voidaan pitää matalan luottamuksen toimintana.³⁵

Säännöllinen sosiaalinen kanssakäyminen ja vaihdannan keinot ovat avainasioita verkostosuhteiden luottamuksen säilyttämisessä. Kari Teräksen mukaan ”sosiaaliset verkostot kestävät ristiriitoja ja erimielisyyksiä, jos ne eivät merkitse verkoston sisäisen luottamuksen pettämistä eivätkä vahingoita verkoston jäseniä ja aseta vaaraan sen yhteisiä pyrkimyksiä”.³⁶ Sama pätee myös kartelleihin. Kartellien

³⁰ Määttä 2001, 105–106.

³¹ Kallioinen 2008, 208.

³² Fear 2008, 271.

³³ Keskinen & Teräs 2008, 12–13.

³⁴ Keskinen 2008, 150.

³⁵ Kallioinen 2008, 224.

³⁶ Teräs 2009, 329.

tehtävänä ei ole poistaa kilpailua kokonaan, vaan pyrkiä rajoittamaan sitä esimerkiksi yhteisin päämäärin. Jos yhteiset intressit ja säännöt ovat kaikille selvät, on luottamuksen rakentumisella kasvualusta. Tällöin pienet erimielisyydet kartellin sisällä eivät pääse romuttamaan isompaa kuvaa yhteisestä edusta.

Luottamusta ei ole mahdollista rakentaa hetkessä. Suomalainen puuvillateollisuusala ei ollut 1900-luvun alussa yhtenäinen, vaan kilpailu oli kovaa ja tarkoituksellista. Vähitellen tilanne saatiin kuitenkin korjattua niin, että kartellista muodostui kestävä ja yhtenäinen. Luottamus ei synny päivässä, vaan normaalisti pitkän ajan kuluessa yhteisen toiminnan ja yhteisten kokemusten kautta. Teräksen mukaan pitkäaikainen suhde ei kuitenkaan tarkoita sinänsä luottamusta, vaan olennaista on sitoutumisen luonne.³⁷

Kartellin toimijoiden välillä oleva luottamus ei kuitenkaan ole ainut onnistumisen tae kartellitoiminnassa, joka usein on tuomittu epäonnistumaan taloustieteen teorioiden mukaisesti. Ruotsin panimoteollisuuden kartellisoitumista tutkineen Torbjörn Lundqvistin mukaan eri alojen ja yksittäisten kartellien välillä on suuria eroja niiden onnistumisessa. Lundqvist esittää empiiristen tutkimusten osoittavan, että jäsenyritysten yhdenmukaisuus kasvattaa kartellin menestymisen todennäköisyyttä. Lisäksi tehokkaat kartellit koostuvat yleensä yrityksistä, joiden tuotantokustannukset ovat samalla tasolla.³⁸ Jos kustannukset yritysten välillä ovat yhdenmukaiset, on tuotteiden myyntihinnoista ja tuotantomääristä sopiminen kartellin sisällä yksinkertaisempaa. Jos kustannukset kartellin jäsenten välillä eriyvät, tietty myyntihinta voi tarkoittaa yhden yrityksen kohdalla voitollista tulosta ja toisen kohdalla selvää tappiota. Tällöin kartelli ei ole kestäväällä pohjalla.

Kartellien yhtenäisyyttä voidaan Lundqvistin mukaan mitata monin eri tavoin. Helpointa on tarkastella niiden pysyvyyttä eli elinikää. Tavallinen yhdysvaltalaisia kartelleja koskeva käsitys on Lundqvistin mukaan, että ne hajoavat jonkin ajan kuluttua syntymänsä jälkeen, kunnes ne lopulta muodostuvat uudelleen. Näin ollen kartellit voidaan nähdä epävarmoiksi organisaatioiksi, joita leimaa sopimusrikkomusten todennäköisyys. Toinen kartellien pysyvyyden todennäköisyyttä haittaava tekijä on kysynnän aiheuttama hintavaihtelu, joka pakottaa kartellin jäsenet neuvottelemaan sopimusehdoista taas uudelleen. Lundqvistin mukaan osoitus todella voimakkaasta kartellista on sen säilyvyys voimakkaassa laskusuhdanteessa. Onnistunutkin kartelli voi kokea epäonnistumisia sen toiminnan jatkuessa. Kartellin muodostuminen on nähtävä oppimisprosessina, jossa osapuolet sopivat omista ja muiden toimista.³⁹ Myös Puuvillatehtaitten Myyntikonttorilla oli toistuvasti

³⁷ Teräs 2009, 19.

³⁸ Lundqvist 2008, 235–236.

³⁹ Lundqvist 2008, 236.

haasteita yhteisen toiminnan osalta, mutta esille nostetut asiat saatiin pääsääntöisesti sovituksi pian ongelmien havaitsemisen jälkeen.

1.2. Aikaisempi tutkimus ja tutkimusongelma

Vuosina 1932–1975 toiminut Puuvillatehtaitten Myyntikonttori oli kestävyydeltään harvinainen kartelli. Siinä toimineet jäsenyritykset onnistuivat rajoittamaan keskinäistä kilpailuaan kaikkia jäsenyrityksiä tyydyttäneillä ehdoilla niin hyvin, että kartelli jatkoi toimintaansa poikkeuksellisesti yli 40 vuoden ajan. PMK:n jäsenyritykset onnistuivat luomaan yhdistysmuotoisen toimijan, joka ajoi mahdollisimman tasapuolisesti kaikkien jäsenyritysten etuja ja jonka toiminta nojasi tarkasti laadittuihin yhteisiin yhdistyksen sääntöihin ja omiin toimielimiin. Kartellin jäsenyritysten yhteisistä päämääristä ja yhteistoiminnasta kertoo myös yhdistyksen Tampereelle perustama PMK:n keskusvarasto henkilöstöineen.

Aikanaan vahvoista puuvillayhtiöistä muodostunut kartelli pyrki toimintavuosiensa voittojen kasvattamisen sijaan käymään torjuntataistelua kiihtyvää ulkomaista tuontia vastaan, kuten monet muut kotimaiset kolluusiot. Kartellisoituminen toimi strategisena kulmakivenä koventuvaa kilpailua vastaan.⁴⁰ Aika ajoi kuitenkin PMK:sta ohi: Puuvillatehtaitten Myyntikonttori lopetti varsinaisen toimintansa vuoteen 1975, jolloin sen jäsenmäärä oli pienentynyt aiemmasta kuudesta yrityksestä vain kahteen ja jäljellä olevat yritykset Finlayson ja Tampella alkoivat hoitaa myynti- ja markkinointitoimintojaan itsenäisesti.⁴¹

Puuvillatehtaiden Myyntikonttorin historiaa on valotettu aiemmin muutamissa teoksissa ja opinnäytetöissä. Myyntikonttoria sekä sen edeltäjää, Puuvillatehtaiden Yhtymää, on ajan saatossa tutkittu kuitenkin suhteellisen vähän. Ylipäänsä suomalaisten yritysten kartellisoituminen 1800-luvun lopulta alkaen on jäänyt historian tutkimuksessa vähälle huomiolle. Myyntikonttorin historiaa ja kartellisoitumista teoksissaan on käsitellyt lähinnä liiketoiminnan historiaan ja talouden instituutioihin perehtynyt FT Mika Kallioinen, jonka teos *Kesyttetty kilpailu – Yhteistyö ja kartellisoituminen Suomen puuvillateollisuudessa 1900–1939* pureutuu nimensä mukaisesti PMK:n muodostumiseen 1900-luvun alussa. Kartelleja, ja esimerkiksi yleistä ja taloustieteellistä suhtautumista niihin, Kallioinen on käsitellyt myös muutamissa artikkeleissaan.

PMK:n ensimmäisen vuosikymmenen historiaa on lisäksi käsitelty kahdessa pro gradu -tutkielmassa, joissa on paneuduttu puuvillayhtiöiden kartellisoitumiseen ja yhtiöiden väliseen kilpailuun kartellin alkuaikoina. Eija Meripaasi on kirjoittanut opinnäytetyössään *Puuvillateollisuuden yhteistyö ja kilpailu vuosina 1903–1939* yhdistyksen alkuvaiheista sekä sen perustamiseen johtaneista seikoista. Janne Itkosen *Kilpailua sisä- ja*

⁴⁰ Kallioinen et al. 2010, 61.

⁴¹ Seppänen 2010, 89.

ulkokehällä – Suomalaisen puuvillateollisuuden kartelli 1920–1930-lukujen suhdannevaihteluissa sen sijaan kuvaa kartellin jäsenyritysten ja alkuvaiheessa ulkopuolelle jättäytyneen Porin Puuvillan välistä kilpailua sekä kartellin sisäisiä ristiriitoja. PMK:ta on luonnollisesti sivuttu jonkin verran myös sen jäsenyhtiöitä käsittelevissä historiikeissa, mutta jo vanhentuneet ja kohtuullisen suppeat teokset tarjoavat vähänlaisesti arvoa Myyntikonttorin loppuvaiheita tarkemmin tutkiessa, sillä esimerkiksi Jouni Apajalahden kirjoittama suppeahko Finlaysonin historiikki on kirjoitettu vuonna 1970.

Varsinaisesti PMK:ta käsittelevien teosten lisäksi merkittävässä asemassa tutkimuksessani ovat 1900-luvun taloudellista kehitystä ja sen ilmiöitä laajemmin tarkastelevat tutkimukset. Euroopan taloudellista integraatiota on käsitelty laajasti esimerkiksi VTT Tapani Paavonen, jonka useat artikkelit ja teokset valottavat hyvin globaalin talouden integraation edistymistä sekä sen vaikutuksia Suomen taloudelle. Tärkeää on ymmärtää myös kilpailupolitiikkaan liittyviä lainalaisuuksia sekä niiden vaikutuksia PMK:lle, joka säilyy suomalaisessa taloushistoriassa pitkäkestoisena ja yhtenäisenä kartellina. Suomalaisen ja myös kansainvälisen kilpailupolitiikan kehittymistä on käsitelty useissa taloustieteellisissä ja kilpailuoikeudellisissa teoksissa. Merkittävimpiä kartelleihin ja organisaatioihin paneutuneita ulkomaisia taloushistorioitsijoita ovat viime vuosina olleet esimerkiksi Jeffrey Fear ja Harm G. Schröter, joista jälkimmäisen teos *Cartelization and Decartelization in Europe, 1870–1995: Rise and Decline of an Economic Institution* valottaa erittäin hyvin kartellien historiaa Euroopassa ja myös Suomen osalta. Jarkko Keskisen ja Kari Teräksen toimittama *Luottamus, sosiaalinen pääoma, historia* selittää hyvin kartellien ja ylipäänsä organisaatioiden välistä yhteistyötä luottamuksen käsitteen ja sosiaalisen pääoman käsitteen kautta. Nimenomaisesti luottamus on käsitteenä keskeinen tutkittaessa kartellien sisäistä yhteistyötä.

Aikaisempi tutkimus PMK:n ympärillä on painottunut kartellin toiminnan varhaisiin vuosiin: sen muodostumiseen, keskinäisiin suhteisiin ja kilpailuun. Käytännössä tutkimukset ovatkin aikarajattu käsittelemään yhdistyksen ensimmäisiä toimintavuosia 1930-luvun loppuun saakka. Itkonen ja Meripaasi perustelivat tutkimuksien rajaamista vuoteen 1939 sodan aiheuttamilla muutoksilla. PMK:n lisäksi tutkimuskirjallisuudessa on käyty läpi PMK:n edeltäjän ”Puuvillarenkaan” historiaa ja yhteistyön kehittymistä ennen PMK:n perustamista vuonna 1932. Koska aikaisempi tutkimus on keskittynyt laajalti käsittelemään nimenomaan yhdistyksen taustoja ja kartellisoitumista, ovat Myyntikonttorin toiminnan viimeiset vuosikymmenet käytännössä vielä tutkimatta. Kartellin toiminnan loppuvaiheet haasteineen ja muutoksineen tarjoavat mielenkiintoisen lähestymiskulman sekä suomalaisen puuvillateollisuuden että kartellien viimeisiin ”loiston päiviin”.

Tässä tutkimuksessa paneudun PMK:n viimeisiin vuosikymmeniin 1950-luvun taitteesta aina yhdistyksen toiminnan päättymiseen 1970-luvun puolivälin paikkeilla: 1930-luvun alun kuudesta jäsenyrityksestä oli

yhtiön toiminnan päättyessä jäljellä fuusioiden myötä enää kaksi ja yhtiöt itsessäänkin kokivat neljän vuosikymmenen aikana valtaisia muutoksia kartellin sisällä. Samaan aikaan kansainvälinen kilpailu lisääntyi taloudellisen integraation myötä, joten PMK ja sen jäsenyritykset joutuivat toimimaan yhä kasvava hintakilpailu huomioiden.

Toisen maailmansodan runteleman Euroopan osalle kaavailtiin alkuvaiheessa jopa jonkinlaista liittovaltiota, mutta tosiasiaa Euroopan yhdentymisen lähti taloudellisesta näkökulmasta ja tavoitteista, joissa Suomikin sittemmin oli mukana. Lähes yksinomaan metsäteollisuuteen perustuneen viennin vaatimukset Länsi-Euroopan taloudelliseen integraatioon osallistumisesta tiivistivät kansainvälistä yhteistyötä myös Suomen osalta. 1950–1980-luvuilla Euroopan integraation rajoittui Suomen osalta lähinnä tavaroiden ja teollisuustuotteiden vapaaseen kauppaan esimerkiksi toukokuussa 1950 voimaan tulleen GATT-sopimuksen⁴² ja maaliskuussa 1961 allekirjoitetun FINEFTA-sopimuksen myötä.⁴³ Viennin ja tuonnin lisääntymisestä hyötyvien alojen kuten metsäteollisuuden kantilta esimerkiksi tullirajoitteiden poistaminen oli Suomen vientiteollisuutta edistävä asia, sen sijaan pääosin kotimarkkinoille nojaavat teollisuudenalat joutuivat käymään kovaa kilpailua ulkomaisen tuonnin kanssa säilyttääkseen toimintakykynsä. Euroopan talouden integraatioon laajasti perehtynyt Tapani Paavonen kuvaa Suomen politiikan pyrkineen tasapainottelemaan ristiriitaisten vienti-intressien ja kotimarkkinateollisuuden suojeluintressien välillä. Paavonen esittää kuitenkin kotimarkkinateollisuuden olleen aina 1960-luvulle asti ”selvästi etuasemassa suhteessa vientiteollisuuden alentamiseen vientimaissa”.⁴⁴

Kansainvälisen viennin ja tuonnin kasvaminen toisen maailmansodan jäljiltä aiheutti muutoksia näin myös PMK:n toiminnalle. Toisen maailmansodan päättymisestä 1960-luvulle aina FINEFTA-sopimukseen kestänyttä ”protektionismia” kautta seurasivat kiihtyvä kilpailu tuonnin ja viennin saralla, joista osa suomalaisyrityksistä hyötyi ja osa ei. Tutkimuskohteeni PMK:n osalta muutokset ulkoisessa toimintaympäristössä näkyvät selvästi yrityksen toimintakertomuksissa, katsauksissa ja konkreettisissa tuloksissa. Tutkimuksessani kokoan yhteen Myyntikonttorin toimintaa 1950-luvulta sen toiminnan päättymiseen 1970-luvun puolivälissä selvittämällä sitä, *miten Myyntikonttorin sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö muuttuivat vuosikymmenten saatossa, ja millaisia vaikutuksia muutoksilla oli kartellin toimintaan ja jäsenyritysten yhteistyöhön sekä näiden väliseen luottamukseen*. Merkityksellistä ja kiinnostavaa on jo pelkästään se, miten ”kestävän kartellin ihmeeksi” kuvatun PMK:n organisaatio

⁴² Yleinen Tulli- ja Kauppasopimus (The General Agreement on Tariffs and Trade) alun perin 1947 Genevessä allekirjoitetun sopimuksen allekirjoittaneet valtiot sitoutuivat ulottamaan suosituimmuuskohtelun muihin sopimusosapuoliin eli noudattamaan diskriminoimattomuuden periaatetta esimerkiksi tullien, määrällisten rajoitusten ja muiden rajoitusten purkamisella. Paavonen 1998, 232.

⁴³ Paavonen 2013, 190–193; Paavonen 1998, 89.

⁴⁴ Paavonen 1998, 235.

vuosikymmenten saatossa muuttui ja miksi näin tapahtui. Kuten edellä on kuvattu, suurien sisäisten toiminnan muutosten lisäksi PMK:n toiminnan reunaehdoissa voidaan havaita isoja muutoksia. Keskeistä tutkimuksessani onkin löytää aineiston avulla sellaisia ulkoisia tekijöitä ja haasteita, jotka ovat olleet omiaan muokkaamaan PMK:n toimintaa ja toimintamahdollisuuksia sekä jäsenyritysten välistä yhteistyötä. Tutkimuksessani olen päätenyt jättämään koko 1940-luvun muutaman kappaleen pituiseksi koosteeksi kuten Itkonen ja Meripaasi tekivät omissa pro gradu –tutkielmissaan. 1940-luku sotavuosiineen ja säännöstelyineen olisi toki ollut mielenkiintoinen lisä tutkimukselleni, jos tutkimuksen rajallisuus ei olisi asettanut esteitä aikarajauksen laajuudelle. 1940-luku oli myös muihin vuosikymmeniin nähden erilaista ja sotasäännöstelyvuosia voidaankin pitää myös kotimaisen puuvillateollisuuden osalta omana lukunaan täysin erilaisten haasteiden vuoksi.

PMK:n jäsenyritysten sisäisiä suhteita tarkastelen selvittämällä muun muassa yhtiöiden keskinäistä kilpailua kartellin viimeisten vuosikymmenten aikana. Laaja aineisto mahdollistaa ”ulkopuolisen” tarkastelun lisäksi PMK:n henkilöstön ja johdon kokemien uhkakuvien tarkastelun. Vaikka nyt tiedämme, miten PMK:n lopulta kävi, on aineistosta helposti luettavissa tyypillisten toimintakertomusten ja katsauksien tapaan sellaisia näkökulmia ja uhkakuvia, joita johto on nähnyt aiheellisiksi vuosikertomuksissa selittää.

1.3. Aineisto

Puuvillatehtaitten Myyntikonttorin toiminta asiakirjoineen on taltioitu varsin kattavasti Elinkeinoelämän Keskusarkistoon (ELKA) Mikkeliin. Aineistosta löytyy tietoa monipuolisesti esimerkiksi erilaisten asiakasluetteloiden, hinnastojen, henkilökorttien, vuosikertomusten ja kokouspöytäkirjojen muodossa. Keskeisiä asiakirjoja oman tutkimukseni kannalta ovat Puuvillatehtaiden Myyntikonttorin vuosikertomukset ja yhdistyksen johtokunnan kokousten pöytäkirjat. Vuosikertomukset tarjoavat pääpiirteisen kehityksen kulloisenkin vuoden toiminnassa. Niissä on käsitelty myös jokseenkin kuvailevaan sävyyn esimerkiksi yhdistyksen tuotteiden menekkiä muutoksineen, sisäisiä ja ulkoisia haasteita sekä näkymiä tulevaisuuteen. Asiakirjojen virallisesta luonteesta johtuen niihin on taltioitu varsin tarkasti myös yhdistyksen tulos- ja tasetietoja sekä esimerkiksi ulkomaiden osuuksia puuvillalankojen ja kankaiden tuonnista ja sen kehityksestä.

Toisena keskeisenä alkuperäisaineistona tutkimuksessani käytän Puuvillatehtaiden Myyntikonttorin johtokunnan pöytäkirjoja, jotka kertovat varsin paljon yhtiön päätöksenteosta ja toiminnasta liittyen suurempiin päätöksiin, mutta myös arkisempiin asioihin, kuten esimerkiksi tilinpäätösten tarkistamiseen tai Myyntikonttorin uusien asiakkaiden hyväksymiseen. Loppukädessä johtokunta oli aina toimija, jossa valmistellut päätökset hyväksyttiin ja uudet ehdotukset nostettiin esiin. Kokonaisuudessaan Myyntikonttorin vuosikertomukset sekä johtokunnan kokouspöytäkirjat paljastavat varsin paljon tutkimukseni kannalta: niistä

on löydettävissä Myyntikonttoria ja sen jäsenyhtiöitä huolestuttaneita aiheita sekä yhtiöiden välisiä ristiriitoja.

Vuosikertomukset ja johtokunnan pöytäkirjat tarjoavat vaihtoehtoisia lähestymistapoja tutkimukselleni. Aineistosta on saatavilla sekä konkreettisia lukuja että kuvailevampaa kertomusta PMK:n ja puuvillateollisuuden yleisestä tilanteesta. Tutkimuksessani olen paneutunut pääosin kvalitatiiviseen puoleen jättäen kvantitatiivisen tutkimuksen vähemmälle, sillä laadullinen tutkimus tarjoaa tosiasiasa hyvän katsauksen myös PMK:n lukuihin ilman syvempää numeroiden analysoimista. Tämä siksi, että vuosikertomuksiin ja johtokunnan pöytäkirjoihin kohdistettu sisällönanalyysi paljastaa sen, millaisia asioita yhdistyksen ja sen jäsenyritysten johtohahmot pitivät tärkeimpinä joko negatiivisessa tai positiivisessa valossa. Esimerkiksi vuosikertomuksen kuvaukset huonosti sujuneesta toimintavuodesta paljastavat johdon huolet myynnin tai vaikkapa tuotannon kehityksestä ja se vastaa paljastaa meille ilman tarkempaa kvantitatiivista analyysiäkin sen, millaisia asioita PMK:n keskeisimmät pitivät huolestuttavimpina yhdistyksen toiminnan kannalta. Toki PMK:n ulkoisen toimintaympäristön kehityksen selittämiseksi tarvitaan myös konkreettisempaa analysointia lukujen valossa ja tutkimukseni loppuun olenkin kasannut keskeisimmät liitteet PMK:n toiminnan osalta.

Laadullinen analyysi nojaa kokonaisuuteen. Johtolangoiksi eivät kelpaa tilastolliset todennäköisyydet, vaan tutkijan tulee päästä syvemmälle. Laadullinen tutkimus koostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta.⁴⁵ Tutkimusprosessini on edennytkin aineiston nopeasta läpikäynnistä kohti syvällisempää analyysiä pöytäkirjojen ja vuosikertomusten sanankäänteistä. Liikkuminen tutkimuksen uloimmista kerroksista kohti ydintä ja lopullista päämäärää, arvoituksen ratkaisemista on mahdollistanut laajan katsannon tutkimuksen aihealueeseen yleisemminkin.

Aineiston tarkastelussa pyritään kiinnittämään huomiota siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen kannalta merkityksellistä. Tehdyt yksittäiset havainnot valitusta lähteestä muodostavat yhdessä raaka-havaintojen joukon, joka rakennetaan etsimällä havaintojen yhtäläisyyksiä ja säännönmukaisuuksia. Kun riittävä joukko havaintoja on saatu muodostettua, on vuorossa arvoituksen ratkaiseminen eli tulkinta.⁴⁶ Pöytäkirjat ja vuosikertomukset paljastavat yksittäisiä asioita tutkimuskohteen toiminnasta, mutta kokonaiskuvan muodostamiseksi tulee näitä yksittäisiä havaintoja kyetä yhdistelemään kokonaisen tarinan luomiseksi.

⁴⁵ Alasuutari 1999, 39.

⁴⁶ Alasuutari 1999, 47.

2. Puuvillakartellin rakentuminen

Puuvillatehtaitten Myyntikonttori perustettiin virallisesti vuonna 1932 sen viiden jäsenetehtaan toiminnan varaan. Finlayson & Co Oy, John Barker Oy, Osakeyhtiö Forssa Aktiebolag, Vaasan Puuvilla Oy sekä Tampereen Puuvillateollisuus Oy solmivat 28.12.1932 yhdistyssopimuksen, jonka perusteella Puuvillatehtaitten Myyntikonttori aloitti toimintansa vuoden 1933 alusta.⁴⁷ Neuvottelut Myyntikonttorista eivät missään nimessä sujuneet yksimielisesti ja riitaa puuvillatehtaiden välillä käytiin esimerkiksi keskusvaraston perustamisesta sekä jaettavista osaluvuista. Tästä syystä kuudentena suurena puuvillatehtaana toiminut Porin Puuvilla Oy päätti jättäytyä PMK:n ulkopuolelle yhdistystä perustettaessa ja se liittyi mukaan myöhemmin vuoden 1936 alusta, kun erimielisyydet osaluvuista oli saatu sovituksi.⁴⁸ Vaikka yhdistys virallisesti perustettiin vasta vuonna 1932, ulottuu Myyntikonttorin historia kuitenkin paljon pidemmällä. Tehtaiden välisellä yhteistyöllä oli pyritty reagoimaan keskinäisen kilpailun aiheuttamiin ongelmiin sekä teollisuudenalan haasteellisuuteen jo paljon ennen yhteistyön virallistumista PMK:n myötä.

2.1. Venäjän viennistä kotimaiseen kysyntään

Puuvillateollisuuden voidaan katsoa olleen Suomessa ensimmäinen kunnolla massateollistunut teollisuudenala monien muiden tuohon aikaan teollistuneiden valtioiden tapaan. Puuvillateollisuus pääsi kehittymään suhteellisen rauhallisissa kilpailuolosuhteissa 1800-luvun aikana myynnin perustuessa pitkälti Venäjän kauppaan. Suomalaisilla puuvillatehtaila oli oikeus viedä tuotteitaan tullittomasti Venäjän markkinoille Suomen kuuluessa Venäjään. Mahdollisuus viedä tuotteita Venäjälle tullittomasti muodosti äärimmäisen tärkeän kysyntätekijän kotimaisen puuvillateollisuuden tuotteille, sillä kotimarkkina oli vielä 1800-luvulla tilanteessa, jossa kaupallisille kulutustarvikkeille ei juurikaan riittänyt kysyntää maatalousvaltaisessa yhteiskunnassa. Vientiä itään suosi myös se, että keisarikunnan oma puuvillatuotanto etenkin Pietarin alueella oli varsin heikkoa: vuonna 1866 Pietarin alueella sijaitti vain kuusi puuvillakankaita valmistavaa yritystä, kun taas Moskovon alueella niitä oli 219. Pietarin tehtaat olivat keskittyneet myös parempiin kangaslaatuihin, joten suomalaisille puuvillatehtaille tarjoutui mahdollisuus viedä edullisesti hieman heikompilaatuisia kankaita Pietarin alueelle. Vientiä Pietariin edisti myös esimerkiksi vuonna 1870 valmistunut Riihimäki-Pietari-rata, joka tarjosi merkittävää kilpailuetua verrattuna puuvillateollisuuden tuotteiden kuljetukseen Moskovasta. Enimmillään Suomesta vietiin Venäjälle kaksi kolmasosaa puuvillakankaista, mutta vähitellen vienti putosi siten, että ensimmäisen maailmansodan alla vientiin meni

⁴⁷ Meripaasi 2004, 77–78.

⁴⁸ Kallioinen 2006, 214–215.

enää noin kymmenesosa. Venäjän viennin epäsuotuisaan kehitykseen vaikuttivat Venäjän oman teollisuuden suojaustarkoituksessa tehdyt tullikorotukset vuosina 1885 ja 1897.⁴⁹

Tullikorotuksien ja Venäjän oman puuvillateollisuuden kehityksen myötä vienti Venäjälle hiljeni vähitellen. Kuitenkin 1800-luvun lopulla viennin tyrehtymistä alkoi hiljalleen paikkaamaan kiihtyvä kotimainen kysyntä. Uusien korjuu- ja tuotantomenetelmien myötä laskeneet puuvillatuotteiden hinnat, rahatalouteen siirtyminen, muiden teollisuudenalojen nousu ja pukeutumistottumuksien muuttuminen tukivat kotimaista kysyntää siten, että kotimarkkinoiden kysyntä riitti paikkaamaan hiljentynyttä Venäjän vientiä. Kulutusrakenteen muutos näkyi siirtymänä kotitekoisista kankaista ja vaatteista teollisesti tuotettuihin.⁵⁰ Esimerkiksi 1890-luvulla lankojen menekki Forssa Oy:llä laski vuosi vuodelta ja teollisesti valmistettujen kankaiden kysyntä kasvoi selvästi kulutustottumuksien muuttuessa.⁵¹

2.2. Puuvillatehtaat 1800-luvun Suomessa

Valtavan, mutta hyytyvän Venäjän viennin ja kiihtyvän kotimaisen kysynnän turvin oli 1800-luvun loppuun mennessä Suomeen perustettu kaikkiaan neljä puuvillateollisuuden yritystä: vuonna 1820 perustettu Finlayson⁵², 1845 Turkuun perustettu John Barker Oy, 1847 perustettu Oy Forssa Ab sekä 1859 aloittanut Vaasan Puuvilla Oy. Aivan vuosisadan lopussa kasvava kotimainen kysyntä innosti perustamaan vielä kaksi puuvillatehdasta: 1897 Tampereen Lapinniemen perustettiin Tampereen Puuvillateollisuus Oy ja 1898 toimintansa aloitti myös Porin Puuvilla Oy.⁵³

Varsinaisen puuvillatehdastoimintansa 1828 aloittanut Finlayson laajensi toimintaansa vähitellen 1800-luvun mittaan siten, että se oli Suomen suurin teollisuusyritys vuodesta 1844 aina 1910-luvulle asti, jolloin kasvava puunjalostusteollisuus ohitti vähitellen puuvillateollisuuden.⁵⁴ Esimerkiksi vuonna 1877 kasvavaa kysyntää vastaamaan rakennettiin pitkään Pohjoismaiden suurimpana ollut kutomosali, johon mahtui kaikkiaan 1200 kutomakonetta. Finlayson onnistui laajentumisillaan kasvattamaan kapasiteettiaan ja näin vastaamaan kotimaan kysyntään. Venäjän vientiin vaikuttaneet tullikorotukset vuosina 1885 ja 1897 eivät vaikuttaneet Finlaysoniin kovinkaan merkittävästä, sillä tuohon mennessä tuotteet olivat jo varsin korkealaatuisia ja pääpaino oli jo kääntynyt kotimaan markkinoille. Vuonna 1889 myynti Venäjälle oli 22,5 % tuotannosta. Finlaysonin historiikin vuonna 1970 kirjoittanut Jouni Apajalahti toteaa 1800-luvun viimeisestä vuosikymmenestä ja kasvaneesta kotimaisesta kysynnästä, että ”vuonna 1895 työskenneltiin ympäri

⁴⁹ Itkonen 2013, 13; Meripaasi 2004, 18; Niinimäki & Saloniemi 2008, 21–22.

⁵⁰ Itkonen 2013, 13; Meripaasi 2004, 19.

⁵¹ Niinimäki & Saloniemi 2008, 22.

⁵² Vuodesta 1936 alkaen Finlayson & Co. Meripaasi 2004, 21.

⁵³ Meripaasi 2004, 20–30; Kallioinen 32–45; Itkonen 2013, 13.

⁵⁴ Itkonen 2013, 13; Meripaasi 2004, 21.

vuorokauden, mutta kotimaista kysyntää ei kyetty sittenkään tyydyttämään”. Tästä syystä Finlayson & Co. jatkoi runsaita investointeja myös seuraavina vuosina.⁵⁵

Alun perin Finlaysonin palvelukseen Englannista vuonna 1836 saapunut John Barker perusti omaa nimeään kantavan puuvillalankoja- ja vanuja valmistavan yrityksen Turkuun vuonna 1845. Vaikka esimerkiksi Finlaysoniin nähden Barker oli pieni puuvillatuotteiden valmistaja, oli tuotteiden menekki aluksi hyvä ja kehitys aina 1860-luvun alkuun nousujohteista, vaikkakin tehdas ei lopulta osoittautunutkaan omistajilleen kovinkaan kannattavaksi. 1860-luvulta pitkälle 1880-luvulle tehdas kärsi ongelmista, sillä sitä ei kehitetty riittävästi ja se jäi kilpailussa isompia tehtaita vastaan pahasti alakynteeseen. Vuonna 1888 tapahtuneen omistajavaihdoksen ja uuden pääoman myötä tehtaaseen uudistaminen ja investoinnit saatiin kuitenkin taas vauhtiin ja John Barker Oy pääsi lopulta nauttimaan kasvaneesta kotimaisesta kysynnästä. Onnistuneet muutokset ruokkivat menestystä ja yritys onnistui noin viisinkertaistamaan vuosisadan vaihteesta ensimmäiseen maailmansotaan mennessä sekä työntekijämääränsä että tuotantonsa. Vuonna 1913 Barkerin palveluksessa oli reilu 1000 työntekijää.⁵⁶

1850-luvun taitteessa perustettiin myös Finlaysonin kanssa sittemmin fuusioitunut Osakeyhtiö Forssa Aktiebolag. 1847 perustetun tehtaaseen ensisijaisena markkinana oli Suomi ja toissijaisena Venäjä. Tehtaaseen kysyntä oli alusta alkaen varsin hyvää, sillä Suomessa oli 1850-luvulla tuhansittain ompelijoita, jotka ostivat tehtaaseen valmistamaa vahvaa puuvillalankaa. Vuonna 1850 Forssa tuotti yhtä paljon puuvillalankaa kuin selvästi aikaisemmin perustettu Finlayson ja vuonna 1855 tuotanto oli jo kolminkertainen. Kotimaisista 1850-luvun tienoilla perustetuista puuvillatehtaista Forssa oli toiseksi suurin, sillä sen työntekijämäärä 1860-luvun alussa oli 611, Finlaysonilla 1319, Barkerilla 104 ja Vaasan tehtaalla 168.⁵⁷ Forssan tehdas erottui muista tehtaista myös painokankaillaan, joiden tuotanto käynnistettiin ensimmäisenä Suomessa vuonna 1861.⁵⁸

Vaasan Puuvilla Manufaktuuri Osakeyhtiö aloitti toimintansa vuonna 1859. Kuten muutkin tehtaaseet, myös Vaasa koki kovia Yhdysvaltain sisällissodan aiheuttaman raaka-ainepulan vuoksi ja vasta käynnistetty tehdas jouduttiin lopettamaan kahdeksi vuodeksi 1863–1865. Kun 1870-luvulle tultaessa sodan aiheuttamista ongelmista selvittiin, pystyttiin tuotannon määrää nostamaan siten että kehrättyjen lankojen ja kudottujen kankaiden tuotanto kaksinkertaistui vuosina 1872–1875. Tehtaaseen toiminta 1800-luvulla oli ylä- ja alamäkeä: myös 1880-luvun lama koetteli Vaasan tehdasta selvästi sen kilpailijoita enemmän ja tehdasta tarjottiinkin myytäväksi vuonna 1884, mutta yhtään ostotarjousta siitä ei kansainvälisistä myynti-ilmoituksista huolimatta

⁵⁵ Apajalahti 1970.

⁵⁶ Kallioinen 2006, 35–40; Meripaasi 2004, 22–23.

⁵⁷ Kallioinen 2006, 40–42.

⁵⁸ Niinimäki & Saloniemi 2008, 18–19.

annettu. Tehtyjen muutosten, yritysjohdon vaihtumisen ja investointien myötä Vaasan Puuvilla pääsi kuitenkin 1890-luvulla tuloksen kasvun myötä kiinni nousuun, joka kuitenkin tyssäsi 1900-luvulle tultaessa nopeasti.⁵⁹

Kiihtyvä kotimainen kysyntä ja hyvät suhdanteet rohkaisivat vielä 1800-luvun lopussa perustamaan kaksi uutta puuvillatehdasta. Finlaysonilta riitaisesti 1897 lähtenyt Arthur Sommar perusti yhdessä muutaman muun kanssa Tampereen Puuvillateollisuus Osakeyhtiön, jota alettiin epävirallisesti kutsua vähitellen Lapinniemen tehtaaksi. Värjäämättömän langan ja kankaiden tuotanto päästiin aloittamaan 1899 ja myöhemmin oheen perustettiin myös kangas- ja lankavärjämö. Vaikka kilpailu vuosisadan vaihtuessa oli tehtaiden välillä kovaa ja esimerkiksi Vaasalle vuodet olivat vaikeita, pystyi Lapinniemen tehdas tekemään voittoa sen pienestä koosta huolimatta ensimmäisestä vuodesta lähtien.⁶⁰

Viimeisimpänä puuvillatehtaana perustettiin vuonna 1898 Björneborgs Bomullsmanufaktur Aktiebolag – Porin Puuvillateollisuus Osakeyhtiö. Kuten Vaasa, myös Pori kärsi vuosisadan vaihteessa pahoista ongelmista: heikot suhdanteet ja tuotteiden yksipuolisuus meinasivat ajaa yrityksen konkurssiin. Porin Puuvilla onnistui vaikeuksista huolimatta kuitenkin keräämään rahoitusta ja perusti esimerkiksi värjäämön tehtaan yhteyteen. Valtavat lisäinvestoinnin ja riskinotto kannatti: jo vuonna 1903 Porin Puuvilla tuotti kahden miljoonan markan liikevaihdolla 300 000 markan tuloksen.⁶¹ Vuonna 1903 kuuden puuvillatehtaan tuotanto oli yhteensä vajaa 30 miljoonaa markkaa, josta vientiin suuntautui alle 10 % ja työntekijöitä yrityksissä oli seuraavasti:⁶²

Finlayson	2483
Forssa	1283
Vaasa	1094
Lapinniemi	500
Pori	437
John Barker	414

2.3. Kiristynyt kilpailu ja orastava yhteistyö

Mika Kallioinen kuvaa teoksessaan *Kesyttetty kilpailu* neljän ensimmäisen puuvillatehtaan toimineen ”melkein pä lintukodossa”. Vielä tuossa vaiheessa ulkomainen kilpailu ei sanottavasti häirinnyt kotimaista valmistusta suhteessa kysyntään ja toisaalta kotimaisten tehtaitten määrä oli vähäinen. Tehtailla oli jokseenkin omat myyntialueensa ja kilpailu oli Kallioisen mukaan ”herrasmiesmäistä”. Tuotannoltaan selvästi suurin Finlayson pystyi markkinajohtajana alentamaan hintoja ja muut kolme tehdasta seurasivat

⁵⁹ Kallioinen 2006, 42–46; Meripaasi 2004, 25–27.

⁶⁰ Kallioinen 2006, 46–48; Meripaasi 2004, 27–28.

⁶¹ Kallioinen 2006, 48–50; Meripaasi 2004, 28–30.

⁶² Meripaasi 2004, 30.

hinnanalennusten perässä. Esimerkiksi Forssan tehdas perusteli vuoden 1900 hinnanalennuksiaan sillä, että Finlayson oli jo tehnyt vastaavan alennuksen hintoihinsa.⁶³

Vuosisadan vaihtuessa tilanne kuitenkin muuttui: Lapinniemen ja Forssan tehtaot ottivat osansa markkinoista.⁶⁴ Esimerkiksi sekä Forssan vuosikertomuksessa vuodelta 1901 että Barkerin yhtiökokouksessa syksyllä 1901 todettiin kahden uuden kilpailijan vaikuttaneen omien tuotteiden menekkiin.⁶⁵ Vaikutuksensa oli myös vuosisadan alun lamavuosilla, jolloin yksityinen kulutus laski noin 7–8 % muutamaksi vuodeksi. Näin kilpailu asiakkaista kiristyi ja hintojen alentaminen nähtiin usein ainoaksi keinoksi säilyttää asema markkinoilla. Annetut hinnanalennukset aiheuttivat ankaran alennuskilpailun, jossa voittajiksi jäivät tukkukauppiat ja kuluttajat, mutta tehtaot itse kärsivät. Suomen puuvillateollisuudessa varsinaiset hinnat saattoivat kylläkin pysyä jokseenkin samoina, mutta hinnanalennuksia asiakkaille myönnettiin antamalla alennuksina prosenttiosuuksia listahinnoista. Alkuun hyvälle asiakkaille luvattiin 25 %:n alennuksia, mutta vähitellen ne nousivat ”ennenkuulomattomiksi”⁶⁶ 28 prosenttiin ja jopa yli 30 prosenttiin.⁶⁷ Hintakilpailu sai tehtaot avaamaan silmänsä: puuvillatehtaot kokivat yhteistoiminnan olevan ainoa keino hintakilpailun hillitsemiseksi.⁶⁸

Koko teollisuudenala oli 1800-luvulla elänyt nousuhumassa. Valtavat investoinnit taloudellisen nousukauden aikana osoittautuivat virhearvioinneiksi. Aihetta tutkinut Mika Kallioinen kuvaa tällaisen loputtoman uskon, virheellisten ja ylisuurien investointipäätösten ja tästä aiheutuneiden hinnanalentamispaineiden olleen ongelmana vuosisadan vaihteessa kaikkialla ja kaikilla teollisuuden aloilla, ei siis vain ainoastaan Suomessa. Esimerkiksi Yhdysvalloissa puuvillateollisuus ajautui ongelmiin, kun tuotanto etelävaltioissa lisääntyi, Euroopassa oli samaan aikaan ylitarjontaa ja kotimainen kulutus ei kasvanut riittävästi suhteessa tarjontaan. Liian suureksi paisunut tuotanto oli kansainvälisestäikin omiaan ajamaan yrityksiä yhteistoimintaan keskenään.⁶⁹

Ensimmäinen ehdotus tehtaiden välisestä yhteistyöstä hintakilpailun rajoittamiseksi nousi esiin vuonna 1901. Vaasan Puuvillan johtokuntaan kuulunut kauppaneuvos Axel Schaumann ehdotti Suomen Sokeriyhdistyksen kiintiöjaon mukaista mallia, jossa tehtaot saisivat tuotantokiintiön ja sopisivat myyntihinnasta. Vielä tuolloin ehdotus ei kuitenkaan saanut vastakaikua, ilmeisesti siksi, että useat tehtaot rakensivat ja kehittivät parhaillaan tuotantolaitoksiaan, eikä pitkäkestoisia sitoumuksia haluttu tehdä. Lisäksi puuvillatehtaot

⁶³ Kallioinen 2006, 51.

⁶⁴ Meripaasi 2004, 31.

⁶⁵ Kallioinen 2006, 53.

⁶⁶ Porin Puuvillan silloinen johtaja 28 %:n hinnanalennuksista. Kallioinen 2006, 53.

⁶⁷ Itkonen 2013, 14.

⁶⁸ Meripaasi 2004, 31.

⁶⁹ Kallioinen 2006, 54.

kokivat, että puuvillatuotteiden kirjo oli huomattavasti heterogeenisempi verrattuna esimerkiksi sokeriteollisuuden standardinomaisiin tuotteisiin, jolloin hinnoista ja määristä sopiminen ei ollut yhtä helppoa. Vaikka yhteistyö ei ensiyrittämällä toteutunutkaan, alkoi ajatus tehtaiden välisestä yhteistyöstä itää. Vuonna 1902 niin ikään Vaasan johtokuntaan kuulunut Hugo Söfverarm ehdotti, että tehtaot perustaisivat yhtymän, jonka tarkoituksena olisi päättää yhteisymmärryksessä tuotannon laajuus osalukuineen, säännöstellä myyntihinnat ja sopia palkoista ja työajoista. Mallia Söfverarm otti Suomen Sokeriyhdistyksestä, jonka johtokuntaan tämä itsekin kuului. Ehdotuksen pohjalta tehtailijat kokoontuivat puimaan yhteistyön edellytyksiä Helsinkiin, mutta ehdotus hylättiin yksimielisesti osalukujen aiheuttamien erimielisyyksien vuoksi. Suunnitelman mukaisesti osaluvut olisi jaettu väärtinöiden lukumäärän perusteella, mikä oli epäedullista tehtaalle joiden investoinnit olivat vielä kesken. Itsessään kokous oli kuitenkin signaali siitä, että yhteistyö nähtiin kaikkien tehtailijoiden joukossa tarpeelliseksi.⁷⁰

Kun sitovia päätöksiä ei saatu aikaiseksi, valtasi Porin tehdas aggressiivisilla hinnanalennuksillaan markkinoita loppuvuodesta 1902. Finlayson suhtautui selvänä markkinajohtajana epäilevästi yhteistyöhön, eikä sen muiden tehtaiden keskuudessa arveltu välttämättä olevan edes kiinnostunut yhteistyöstä. Forssan tehtaon johtokunnan jäsen esitti yhteistyötä Forssan, Vaasan ja Lapinniemen välille, jonka toteutuessa myös Barkerille ja Porille tarjottaisiin mahdollisuutta osallistua järjestelyihin. Finlayson taas asetti yhteistyön ehdoksi, että kaikki tehtaot sitoutuisivat yhteistyöhön alusta saakka.⁷¹

Vuonna 1903 markkinatilanne kävi kaikkien tehtaiden kannalta huonoksi. Raakapuuvillan hinta oli noussut ja edellisen syksyn sato kotimaassa epäonnistunut, mikä vaikutti myös puuvillatuotteiden kysyntään. Yhteistyöjärjestely nähtiin todella tarpeelliseksi. Asian otti hoitaakseen Forssan tehtaon johtaja, paroni Karl Evert Palmén, josta tuli puuvillatehtaiden yhteistyön sielu. Palmén kutsui tehtailijat koolle Tampereelle 2.3.1903. Tilanne markkinoilla oli lopulta äitynyt niin huonoksi, että yhteistyö nähtiin todella tarpeelliseksi. Vaikka virallista toimielintä ei Sokeriyhdistyksen tapaan perustettu, voidaan tuon kokouksen katsoa perustaneen epävirallisen ja väljän kartellin, Puuvillarenkaan. Yhteistyö tehtaiden välillä lähti liikkeelle kaikkien yritysten allekirjoittamalla yhteistyösopimuksella, jolla sovittiin hintojen korotuksista ja enimmäisalennuksista.⁷²

⁷⁰ Itkonen 2013, 14–15; Kallioinen 2006, 56–57; Meripaasi 2004, 31–32.

⁷¹ Kallioinen 2006, 58.

⁷² Itkonen 2013, 15–16; Kallioinen 2006, 60–61; Meripaasi 2004, 34.

2.4. Puuvillatehtaiden yhtymä

Kun ensimmäinen askel kohti puuvillatehtaiden kiinteämpää yhteistyötä otettiin vuonna 1903, puhuttiin kokouspöytäkirjassa *Puuvillatehtailijoiden kokouksesta (Bomullsfabrikanternas möte)*. Vuodesta 1906 viitattiin eri yhteyksissä tavallisesti kuitenkin *Puuvillatehtaiden edustajien kokoukseen* ja vuodesta 1909 *Puuvillatehtailijoiden yhdistykseen*. Vielä 1920-luvun aikana vaihtelevasti nimitettyä yhteistyömuotoa kuvattiin esimerkiksi Palménin toimesta *Puuvillatehtaiden yhtymäksi*, jota sittemmin käytettiin yleisimmin. Epävirallisesti puhuttiin myöhemmin myös *Puuvillarenkaasta (Bomullsringen)*.⁷³

Vaikka allekirjoitetulla sopimuksella sovittiin hintojen korotuksista ja alennusten antamisesta oli yhteistyö tehtaiden välillä epävirallista ja rakentui pitkälti Palménin ympärille. Tehdyn yhteistyösopimuksen kestosta ei ollut minkäänlaisia mainintoja ja siitä oli mahdollista vapautua koska vain. Suureksi heikkoudeksi keskinäisessä sopimisessa osoittautui sittemmin myös pelkän toiveen tasolle jäänyt ajatus tehtaiden sekundamyyntin rajoittamisesta. Myydyn sekundan määrä tuppasi kasvamaan taloudellisen suunnan ollessa huono ja lisäksi tehtaot kiersivät alennuskieltoja myymällä asiakkaille priimaa tavaraa sekundana. Vaikka sopimus vuosien saatossa osoittautuikin jokseenkin pitämättömäksi, tuoreeltaan allekirjoitettuun sopimukseen suhtauduttiin puuvillatehtaiden joukossa toiveikkaasti, Palménia kiiteltiin aikaansaadusta yhteistyöstä ja myös laajempaan yhteistyötä ehdotettiin.⁷⁴

Vaikka myös onnistumisia sovittuun yhteistyön mukaisesti saavutettiin esimerkiksi yhteisten hintojen korotusten myötä, tulivat heikon kartellin ongelmat sekä tehtaiden halu tavoitella parempaa asemaa markkinoilla varsin nopeasti ilmi. Kartellilla ei ollut minkäänlaista valvontajärjestelmää ja käytännöt vaihtelivat suuresti: esimerkiksi sopimus suurimpien alennusten myöntämisestä isoille asiakkaille muodostui ongelmalliseksi, sillä markkinoilla pienetkin asiakkaat saattoivat olla pienimmille puuvillatehtaille suuria ja tärkeitä. Jatkuvan kilpailun myötä vanhimmat tehtaot Finlayson, Vaasa sekä Forssa menettivät osan markkinaosuuksistaan Porille, Lapinniemielle ja etenkin Barkerille.⁷⁵

Jotta tehtaiden välinen yhteistyö olisi voinut toimia, olisi sopimuksia tullut päivittää riittävästi. Esimerkiksi vuonna 1903 mietittiin kiinteään vuosiostomäärään perustuvaa alennusjärjestelmää. Kiistaa aiheutti vuosiostomäärän suuruus ja etenkin Barker piti 30 000 markan vuosiosstoraja huonona alennusperusteena, sillä vain harva sen asiakkaista ylitti tuon rajan. Tilanne äityi lopulta niin pahaksi, että Finlayson ja Barker jättäytyivät kartellin ulkopuolelle kiistan vuoksi. Kaikki tehtaot saatiin takaisin mukaan neuvottelupöytäan

⁷³ Kallioinen 2006, 61.

⁷⁴ Kallioinen 2006, 61; Meripaasi 2004, 35.

⁷⁵ Kallioinen 2006, 62–63.

1905, kun Palmén ehdotti, että alennusprosentit asiakkaille laskettaisiin kaikille tehtaille kohdistuneiden yhteenlasketun ostomäärän perusteella, ei siis tehdaskohtaisesti. Uutta sopimusta alennuksista ei kuitenkaan saatu tehtyä Barkerin vastustuksen vuoksi.⁷⁶

Mika Kallioisen mukaan yhtymän asiakirjoista ilmenevät perustelut hinnanmuutoksille osoittavat yhtymän toimineen pitkälti markkinoiden ehdoilla. Vaikka suomalaiset puuvillatehtaat oli saatu samaan neuvottelupöytään ja kokouksissa onnistuttiin neuvottelemaan hintojen korotuksista ja alennuksista, toimi kartelli kuitenkin ulkomaisten tuotteiden ja suhdanteiden muuttuvassa ympäristössä. Esimerkiksi raakapuuvillan hinnan tippuessa joutui kartelli laskemaan tuotteidensa hintoja, sillä suurimmat tuottajan maailmalla tekivät näin.⁷⁷ Kartelli pyrkiin 1920-luvulla vaikuttamaan puuvillatuotteiden tuonnin kasvaessa myös tullipolitiikkaan, joka mukaili pitkälti vientiteollisuudelle suotuisia linjoja. Varhain globalisoituneella teollisuudenalalla toimineet puuvillatehtaat tunsivat tuloksissaan viennin eduksi lasketut tullitasot ja toisaalta saivat helpotusta esimerkiksi laman myötä tehdyistä suojatullien nostoista. Hallituksessa puuvillatehtaisiin ja näiden vaatimuksiin tullitasoista suhtauduttiin nuivasti, sillä kotimaisten puuvillatuotteiden hintoja pidettiin liian korkeina.⁷⁸

Palméniin henkilöityneen yhteistyön keskeisenä elimenä olivat noin kerran kuussa järjestetyt Puuvillatehtaiden Yhtymän kokoukset, joissa aina vuoteen 1927 asti noudatettiin yksimielisyyden linjaa. Tuon jälkeen päätöksiä voitiin hyväksyä, vaikka yksi tehtaista vastustikin päätöstä. Kallioinen kuvaa kartellin olleen onnistunut etenkin siinä, että se kykeni harjoittamaan yhtenäistä hintapolitiikkaa ja että ”vaikean alun jälkeen kartelli oli onnistunut saavuttamaan yllättävän vankan aseman kotimarkkinoillaan”.⁷⁹ Sittemmin yhteistyö laajeni 1920-luvulla esimerkiksi tuotteiden standardoinnilla. Vuonna 1927 yhtymä aloitti tuotteiden mittojen ja painojen tarkastustoiminnan, johon palkattiin ulkopuolisena henkilönä Tampereen teollisuuskoulun lehtori Emil Simola.⁸⁰ Muita tehtaiden keskuudessa sovittuja yhteistyöjärjestelyjä olivat esimerkiksi ensimmäisen maailmansodan raaka-aineen hankintaongelmien vuoksi perustettu yhteinen kuljetusyhtiö⁸¹ sekä esimerkiksi tehtaiden ajoittainen yhteistyö palkkojen yhtenäistämiseksi ja niiden nousun hillitsemiseksi.⁸²

⁷⁶ Kallioinen 2006, 65–71.

⁷⁷ Kallioinen 2006, 93.

⁷⁸ Kallioinen 2006, 139–141; Meripaasi 2004, 63.

⁷⁹ Kallioinen 2006, 94–96.

⁸⁰ Kallioinen 2006, 113.

⁸¹ Suunnitelma kuljettaa puuvillaa Yhdysvalloista Jäämeren kautta Suomeen osoittautui huonoksi kuljetusyhteyksien vuoksi ja lopulta myös tarpeettomaksi, kun puuvillan saanti Ruotsin kautta helpottui vuonna 1916.

⁸² Kallioinen 2006, 125–136.

3. Puuvillatehtaitten Myyntikonttori

Puuvillatehtaiden Yhtymän jäsenyritykset olivat monessa asiassa osoittautuneet kykeneviksi yhteistyöhön. Yhtymä sääтели tuotteiden hintoja, laatua ja myyntiehtoja. Tehtyjen sopimuksien kannalta oli kuitenkin ongelmallista, että sopimussakoista ei päästy sopuun. Näin olikin mahdollista, että tehtaot syyllistyivät usein rikkomaan yhteisesti sovittuja pelisääntöjä etenkin, kun sopimusten toteuttamisen valvonta oli hankalaa. Mika Kallioinen kuvaa teoksessaan *Kesyttetty kilpailu*, että yhteistyön aikaansaamista päätöksistä muodostui niin laaja sääntöviidakko, että sen hallinta oli vaikeaa jopa yhtymän kokouksissa istuneille ammattilaisille ja, että yhtymän kehitys oli ollut jatkuvaa reagointia määräysten epätäydellisyyksiin. Jäsenitehtaiden halu tavoitella omaa etua aiheutti myös välirikkoja yhtymän toiminnassa.⁸³

3.1. Myyntikonttorin muodostuminen

Jo vuonna 1918 esitettiin fuusiota, jossa kaikki kuusi puuvillayritystä sulautettaisiin yhteen ja muodostettaisiin yksi suuri yritys. Hanke ei saavutettavista eduista huolimatta toteutunut, vaikka ainakin Lapinniemen tehtaon johto sitä kannatti. Fusion myötä ei olisi tarvinnut kiistellä alennuksista tai muista seikoista, joista kuuden yhtiön toimiessa jouduttiin kiistelemään. Myös tuotantoa olisi ollut mahdollista järjestellä ja saada näin aikaan synergiahöyryjä sekä säästää mahdollisesti esimerkiksi markkinointi- ja varastointikustannuksista. Seuraavan kerran fuusio nostettiin esiin 1920-luvun lopulla, jolloin Porin tehtaon johtaja Johan Ek otti fuusioasian taas esiin ja laati muistion saavutettavista eduista. Ehdotus perustettavasta Suomen Puuvilla Oy:stä ei kuitenkaan saanut tuulta alleen, vaikka Ek esitti esimerkiksi saavutettavan ”varmasti 37 000 000 markan vähimmäissäätön”. Ehdotukseen suhtauduttiin varauksella ja tehdyistä ehdotuksista huolimatta kuuden yrityksen fuusio jäi toteutumatta.⁸⁴

Vuonna 1929 Puuvillatehtaiden yhtymä asetti komitean tarkastelemaan yhdistymismahdollisuuksia lukujen valossa. Jäävitön selvityskomitea jäseninä Risto Ryti, Kaukaan tehtaiden isännöitsijä Henrik Cronström ja puuvillateollisuusasiantuntija John Lomax arvioivat keskeisimpiä tilinpäätöksen lukuja ja laativat niiden pohjalta esityksen muodostettavan suuryrityksen prosenttiosuuksista seuraavasti:⁸⁵

Finlayson	33,64
Forssa	20,17
Lapinniemi	13,58
Pori	13,26
Vaasa	10,59
Barker	8,76

⁸³ Kallioinen 2006, 178.

⁸⁴ Kallioinen 2006, 181–182.

⁸⁵ Kallioinen 2006, 183–184.

Myös muita järjestelyjä mietittiin. Porin tehtaan johtaja Ek ja Lapinniemen Lavonius kaavailivat ensin Finlaysonin, Lapinniemen ja Porin yhdistymistä, jonka jälkeen muut tehtaat voisivat liittyä muodostettuun yritykseen. Myös toisenlaisia fuusiomahdollisuuksia oli esillä ja esimerkiksi Forssan tehtaan enemmistöosuuden myyminen Porille ja Lapinniemelle kariutui näkemyseroihin kauppahinnassa. Suuremman fuusion mahdollisuus kariutui ristiriitoihin osuuksien osalta: Finlayson ei ollut tyytyväinen sille luvattuun osuuteen ja Vaasan sekä Barkerin osuudet olisivat jääneet tuotantokapasiteettia ja toteutunutta tuotantoa pienemmiksi. Kallioinen kuvaa omasta suvereniteetista luopumisen olleen kuitenkin sellainen uhka jäsenetehtaille, että saavutettava kilpailukyvyyn lisäys oli toissijaista.⁸⁶

1930-luvun lama ja tehtaiden vaikeat vuodet selvensivät tarpeen yhteisen toimijan kehittämistä: tehtaat kokivat jäsenyritysten yhteisen Myyntikonttorin ainoaksi keinoksi parantaa vaikeaa tilannetta, kun yhtiöiden täydellinen sulautuminen oli ehdotuksena kuopattu. Myyntikonttori ratkaisuna tarjosi tehtailijoille mahdollisuuden säilyttää osan suvereniteetista. Myyntikonttorilla tarkoitettiin samalla alalla toimivien yritysten yhteistä elintä, jonka tarkoituksena oli vastata puuvillatehtaitten kotimaan myynnistä keskitetysti. Ulkomaan myynti oli tarkoitus hoitaa jatkossakin kukin tehdas omillaan, sillä kaikki tehtaat eivät vieneet tuotteitaan ulkomaille. Jo pelkästään keskitetyn myynnin nähtiin aikaansaavan esimerkiksi säästöjä henkilöstökustannuksissa ja vaikutti omasta myyntihenkilöstöstä luopumista kannatettu, yhteisen keskusvaraston perustamista pidettiin tehtailijoiden keskuudessa hyvänä ajatuksena. Myyntikonttorin perustamista valmistellut komitea kuitenkin torppasi ajatuksen liian suurten kustannusten vuoksi ja suositti ainoastaan yhteisen konttorin perustamista Helsinkiin.⁸⁷

Vaikka 1930-luvun alkupuolella yhteinen halu Myyntikonttorin perustamiseen oli selkeä, aiheuttivat erimielisyydet esimerkiksi osaluvuista ja yhteisen keskusvaraston perustamisesta riitoja. Heinäkuussa 1932 pidettyyn kokoukseen ei saapunut Porista yhtään edustajaa, sillä tehdas oli ilmoittanut olevansa mukana vain siinä tapauksessa, että yhteinen varasto perustettaisiin yhteisten sääntöjen kiertämisen välttämiseksi. Porin tehtaan edustajat vaativat myös osalukujen uudelleenlaskentaa, koska tehtaan asema investointien myötä oli tosiasiasa parantunut komitean esittämiin osalukuihin verrattuna ja esimerkiksi uusien tuotteiden myynnin laskenta osalukuihin olisi nostanut Porin osaluvuissa Lapinniemen ohi kolmanneksi 12,1 prosentista 13,8 prosenttiin. Muut tehtaat eivät kuitenkaan taipuneet Porin tehtaan vaatimuksiin ja näin Pori päätti jättäytyä uuden toimielimen ulkopuolelle. Myöskään Vaasan tehtaan johtoa heille kaavailtu osaluku ei miellyttänyt, ja Vaasa ilmoitti liittyvänsä mukaan vain, jos se saisi osaluvukseen sopimuksen myötä 12

⁸⁶ Kallioinen 2006, 185.

⁸⁷ Meripaasi 2004, 73–77; Kallioinen 2006, 190–195.

prosenttia. Myöhemmin Vaasan tehtaan johtokunta kuitenkin taipui vaatimuksissaan yhteistyön edistämiseksi.⁸⁸

Alkusyksyn 1932 aikana sopimus Myyntikonttorin muodostamisesta alkoi konkretisoitua. Elo- ja syyskuun aikana kaikkien jäsenetehtaiden (Finlayson, Forssa, Lapinniemi, Vaasa, Barker) kesken sovittiin muun muassa Myyntikonttorin virallisesta nimestä ja yhtiömuodosta, valittiin toimitusjohtajaksi Rafael Forss⁸⁹ sekä johtokunnan puheenjohtajaksi Lauri Luoma ja päätettiin valita yhdistyksen kirjanpitokieleksi suomen kieli. Syksyn aikana tehtaat päättivät myös vuokrata Myyntikonttorille toimitilat Stockmannin talosta Helsingistä. Yhdistyssopimus jäsenetehtaitten välillä allekirjoitettiin marraskuussa 1932 ja tuota rekisteröintitarkoituksiin allekirjoitettua sopimusta täydennettiin monelta osin joulukuun 28. päivä 1932 allekirjoitetulla yhdistyssopimuksella. Myyntikonttori aloitti virallisesti toimintansa 1.1.1933.⁹⁰

3.2. Kilpailua ja sisäisiä ristiriitoja

Puuvillatehtailijoiden 28.12.1932 allekirjoittamalla yhdistyssopimuksella⁹¹ PMK:n tarkoituksiksi muotoutui ”osakkaitensa hyväksi huolehtia tuotteittensa yhteisestä myynnistä Suomessa, yhdistykselle mitään taloudellista ansiota tuottamatta ja edistää yhteistyötä osakasten kesken.” Näin ollen Myyntikonttorin tehtäväksi jäi tuotteiden laskuttaminen asiakkailta. Myyntikonttorin asioita hoitamaan ja niistä päättämään muodostettiin johtokunta⁹² ja osakasten kokous.⁹³

Puheenjohtajan tai varapuheenjohtajan kutsumana johtokunnan jäsenet kokoontuivat päättämään Myyntikonttorin yhteisistä asioista, kuten esimerkiksi uusien asiakkaiden hyväksymisestä, myyntihinnastojen vahvistamisesta ja erilaisten päätösten valmistelusta. Myös muilla johtokunnan jäsenillä oli mahdollisuus saada johtokunta koolle anomalla johtokunnan kokoontumista kahden viikon kuluessa. Tehtaiden myynnistä neuvottelemat osaluvut pätevät myös Myyntikonttorin päätöksenteossa, sillä kullakin johtokunnan jäsenellä oli osalukua vastaava äänimäärä, puheenjohtajalla ei äänivaltaa ollut. Päätökseen riitti yleensä yksinkertainen äänten enemmistö kuitenkin niin, että vähintään neljän osakkaan kannattamaa vaihtoehtoa oli noudatettava osaluvuista riippumatta. Luoton ottamiseen tarvittiin yhdistyssopimuksen mukaan

⁸⁸ Kallioinen 2006, 195–196.

⁸⁹ Forss oli ollut keskeinen vaikuttaja Paperitehtaitten Yhdistyksen perustamisessa 1918 ja hän oli hyvin perehtynyt myös Saksan paperiteollisuuden myyntiyhdistyksiin. Meripaasi 2006, 78–79; Kallioinen 2008, 198.

⁹⁰ Meripaasi 2004, 78–81; Kallioinen 2006, 195–199.

⁹¹ Yhdistyssopimus sovittiin aluksi vuoden 1935 loppuun ja sen jälkeen sen oli tarkoitus jatkua vuoden kerrallaan.

⁹² Johtokuntaan kuului puheenjohtaja sekä yksi jäsen ja varamiehet osakasta kohden osakkaan nimittämänä.

⁹³ ELKA, PMK, Yhdistyssopimus 28.12.1932.

kuitenkin yksimielisyys ja sopimussakkojen langettamiseen vaadittiin kahdenkolmanneksen enemmistö äänestyksen pääluvusta.⁹⁴

Yhdistyssopimuksella vahvistettiin myös osaluvut, joista vuosien saatossa oli ehditty kiistelemään usein. Viisi jäsenyritystä sai aikaan sovun osaluvuista, jotka tarkoittivat kunkin yrityksen oikeutta ja velvollisuutta osallistua Myyntikonttorin myyntiin. Myyntikonttorin tehtäväksi jäi huolehtia, että ”tilaukset mahdollisimman tasaisesti ja oikeudenmukaisesti jakautuvat osakasten kesken osalukujen mukaisesti.” Tästä huolimatta syntyneet erotukset oli tasoitettava mahdollisuuksien mukaan seuraavan kuukauden aikana ja osalukujen ylitykset vuoden vaihteessa veloittamalla yritykselle kuuluvasta nettomyynnistä. Mikäli yritysten toimittamat tuotteet aiheuttivat esimerkiksi laadun tai puutteellisuuden vuoksi hintavähennyksiä, olivat kulut kohdistettava yksinomaan tuotteen valmistaneelle tehtaalle. Jäsenyrityksestä riippumattomista syistä aiheutuneet hinnanalennukset jäivät sopimuksen mukaan Myyntikonttorin vastuulle.⁹⁵ Osaluvut vahvistettiin yhdistyssopimuksella vuoden 1932 lopussa seuraavasti:

Finlayson	37,9
Forssa	20,7
Vaasa	12,6
Lapinniemi	16,0
Barker	12,8

Ennen Myyntikonttorin perustamista Puuvillarenkaan yhtenä ongelmana oli ollut yhteisten sopimusten kiertäminen, kun kunnollisia valvontajärjestelyjä tai sanktioita ei ollut. Myyntikonttorin yhdistyssopimuksessa jäsenyritykset sopivat sopimussakosta, jonka jäsenyritys joutui suorittamaan rikottuaan yhdistyssopimusta. Sopimuksen mukaan sakko vastasi sopimusrikkomuksella saadun hyödyn määrää, mutta oli kuitenkin aina vähintään 50 000 markkaa. Osakasten väliset erimielisyydet tuli yhdistymissopimuksen mukaan jättää Keskuskauppakamarin välityslautakunnan ratkaistavaksi.⁹⁶

Myyntikonttorin toiminta käynnistyi alun perin Helsingissä, kun toimitilojen perustamisesta Tampereelle ei päästy sopuun. Yhteisen keskusvaraston perustaminen päätettiin syyskuussa 1935 ja tehtaot vastasivat osalukujensa mukaisesti varaston rakennuskustannuksista. PMK:n keskusvarasto saatiin valmiiksi marraskuussa 1937 ja se piti sisällään 6,5 kilometriä hyllytilaa sekä uudet toimistotilat. Konttori siirrettiin näin Helsingistä Tampereelle. Kun yritykset olivat toimineet yhteistyössä Puuvillatehtaiden Yhtymässä, oli organisaatiolla ollut vain yksi palkattu työntekijä, puheenjohtaja Palmén. Myyntikonttorin käynnistäessä toiminta organisaatio kuitenkin paisui, vuonna 1933 palkkaloilla oli yhteensä 24 henkilöä sisältäen

⁹⁴ ELKA, PMK, Yhdistyssopimus 28.12.1932.

⁹⁵ ELKA, PMK, Yhdistyssopimus 28.12.1932.

⁹⁶ ELKA, PMK, Yhdistyssopimus 28.12.1932.

toimitusjohtajan, myyntipäällikön, viisi matkustajaa, konttoripäällikkö-pääkirjanpitäjän, kaksi kirjanpitäjää, kassanhoitajan, kuusi konttoristia, kolme konekirjoittajaa, kirjeenvaihtajan, arkistonhoitajan, juoksupojan ja puhelinneidin. Viiden vuoden kuluttua organisaatio oli paisunut jo 187 henkilöön, joista 70 työskenteli keskusvarastolla Tampereen Erkkilänkadulla. Vastaavasti palkkakustannukset nostivat osuuttaan kaikista menoista kymmenestä prosentista 27 prosenttiin.⁹⁷

Vaikka yhdistyssopimuksella saatiin sopu aikaan ja PMK pääsi aloittamaan toimintansa vuoden 1933 alussa, oli kartellin toiminnassa havaittavissa ongelmia. Ulkomainen kilpailu kiihtyi 1930-luvulla. Vuonna 1933 tuonti kattoi alle 24 prosenttia kotimaisesta puuvillavalmisteiden kulutuksesta, mutta jo vuonna 1938 osuus oli noussut melkein 42 prosenttiin. Myyntikonttori joutui vastaamaan halvempien kankaiden tuontiin laskemalla hintojaan sekä pyrkimällä vaikuttamaan päättäjiin. Päätökset olivat kuitenkin puuvillateollisuudelle epäsuotuisia, sillä vuoden 1933 kauppasopimuksella Englannin kanssa jouduttiin puuvillatuotteiden tuontitulleja laskemaan 20 prosentilla.⁹⁸

Porin Puuvilla Oy:n jäätyä kartellin ulkopuolelle ristiriitojen vuoksi joutui PMK kilpailemaan myös kotimaisia toimijoita vastaan. Jo ensimmäisestä toimintavuodesta 1933 PMK ja Pori kävivät kovaa hintakilpailua keskenään, vaikkakin ajoittain kilpailijat onnistuivat sopimaan yhteisistä alennusehdoista. Aiemmin tarjottuun osalukuun tyytymätön Pori kasvatti tuotantoaan mittavilla investoinneilla 1930-luvun alussa, ja se olikin vuonna 1935 teknisen kehityksen kärjessä ja oli kasvattanut osuuttaan kaikkien puuvillatehtaitten myynnistä 17 %:sta 26 %:iin vuoteen 1935 mennessä.⁹⁹ Pidemmän päälle kilpailu ei ollut kuitenkaan kestäväällä pohjalla, sillä tehtaas polkivat hintoja sumeilematta toisen kilpailijan haittaamiseksi. Puhuttiin esimerkiksi taistelualennuksista ja kilpailualennuksista. PMK pyrki esimerkiksi myymään alihintaan tuotteita, joihin Pori oli erikoistunut.¹⁰⁰ Vaasan Puuvillaa tilanne ärsytti siinä määrin, että se sanoi itsensä yhdistyssopimuksesta irti jo lokakuussa 1933 vedoten PMK:n tehottomaan toimintaan sekä arvostellen PMK:n heikkoa kykyä sitoa asiakkaat tiiviimmin itseensä. Vaasan Puuvillan johto oli myös tyytymätön tehtaas saamaan osalukuun ja sen laskentaperusteisiin.¹⁰¹ Vaasan Puuvilla oli myynyt tuotteitaan suoraan Lassila & Tikanoja Oy:lle ja lisäksi myöntänyt sekunda-alennuksia myydyille tuotteille vastoin tehtyä sopimusta. PMK pyysi selvitystä Vaasan tehtaas johdolta, joka vetosi menettelleensä asiassa näin, jotta asiakas ei hankkisi tuotteitaan kilpailija Porin Puuvillalta. Asia päättyi kuitenkin johtokunnan käsiteltäväksi ja vaikutteita

⁹⁷ Kallioinen 2006, 216–231.

⁹⁸ Kallioinen 2006, 218–221.

⁹⁹ Meripaasi 2004, 90.

¹⁰⁰ Itkonen 2013, 32.

¹⁰¹ Kallioinen 2006, 227; Meripaasi 2004, 89.

minkäänlaista sopimussakkoa asetettu, piti Vaasan johto annettua epäluottamusta vakavana esteenä yhteistyölle.¹⁰²

3.3. Muutoksia Myyntikonttorin jäsenistössä

Suomalaisessa puuvillateollisuudessa koettiin 1930-luvulla suuria muutoksia. Vuonna 1934 tapahtui kaksi merkittävää fuusiota, kun myyntiosaluvuiltaan suurimmat tehtaot Finlayson ja Forssa yhdistyivät nimellä Osakeyhtiö Finlayson-Forssa Aktiebolag. Painettuja puuvillakankaita tuottaneen Forssan pääomistaja Isak Julin oli harmistunut Suomen ja Englannin välisen kauppasopimuksen aiheuttamasta tuontitullien laskusta, jonka myötä Forssasta jouduttiin irtisanomaan 500 työntekijää. Alun perin Julin ehdotti osakkeidensa myymistä Porin tehtaon johtajalle, mutta tämä piti Forssan kannattavuutta liian heikkona. Kun Vaasassakaan ei tehty riittävän nopeaa päätöstä osake-enemmistön ostosta, ehti Finlayson ostamaan yhtiön keväällä 1934. Kahden yrityksen yhdistyessä niiden yhteenlasketuksi myyntiosaluvuksi tuli 58,6 ja Finlayson sai Forssasta omistukseensa painovärikangasosaston ilman tarvetta laajentaa omaa tehdastaan. Finlaysonin ja Forssan johto perustelivat yhdistymistä pyrkimyksellä rajoittaa kilpailua ja saavuttaa määräävä markkina-asema voimakkaassa kilpailutilanteessa.¹⁰³

Lokakuussa 1934 toimialalla koettiin toinen merkittävä muutos, kun Lapinniemiessä sijainnut Tampereen Puuvillateollisuus Osakeyhtiö yhdistyi Tampereen Pellava- ja Rautateollisuus Osakeyhtiö eli Tampellan kanssa. Lapinniemiessä pelättiin, että jatkunut hintakilpailu Porin kanssa ajaa yhtiön huonompaan tilaan ja vaikka Pori olisikin saatu mukaan Myyntikonttoriin, olisi se merkittävästi lisännyt painetta pienentää Lapinniemen osalukua. Toisaalta Lapinniemiessä suhtauduttiin epäilevästi uuden yhdistyssopimuksen aikaansaamiseen ennen vanhan umpeutumista vuoden 1935 lopussa, joten varmuutta PMK:n jatkamisesta edes sellaisenaan ei ollut. Pärjätäkseen tulevaisuudessa Lapinniemiessä nähtiin, että vanha yhteistyökumppani Tampella tarjoaisi merkittävää apua ponnisteluissa fuusioitumisen myötä. Fuusiossa Lapinniemen osakkeet vaihdettiin Tampellan osakkeisiin suhteella 3:4, joten vanhoilla omistajilla oli mahdollisuus jatkaa Tampellan omistajina.¹⁰⁴

Lapinniemen ja Tampellan fuusion myötä oltiin uudenaikaisessa tilanteessa. PMK:hon kuulumaton Tampella oli hankkinut omistukseensa PMK:hon kuuluneen Tampereen Puuvillateollisuus Oy:n, joka kuitenkin jatkoi omana yhtiönään PMK:ssa. Yritysosto herätti vilkasta keskustelua siitä, miten pitäisi edetä. Lapinniemiessä korostettiin, että yritysosto itsessään ei aiheuta muutoksia PMK:n ja Lapinniemen suhteisiin tai

¹⁰² Itkonen 2013, 39–40.

¹⁰³ Apajalahti 1970; Itkonen 2013, 48; Meripaasi 2004, 90–92.

¹⁰⁴ Itkonen 2013, 49–50; Meripaasi 2004, 91–92.

osalukujärjestelyihin ja ainoastaan Lapinniemen myymät tuotteet luettaisiin osalukuihin, kun taas Tampella saisi jatkaa omien tuotteidensa itsenäistä myymistä. Vaasan tehtaan johtaja Rautio kuitenkin katsoi, että järjestely ei ole yhdistyksen sääntöjen mukainen.¹⁰⁵ Tampellan jättäytyminen PMK:n ulkopuolelle nähtiin negatiivisena asiana PMK:n kannalta, joten johtokunnan jäsenet olivat sitä mieltä, että Tampellan tulisi liittyä PMK:n jäseneksi fuusion myötä. Tilannetta hankaloitti se, että Lapinniemi oli antanut Tampellan valmistettavaksi osan PMK:lta saaduista tilauksista yhdistyksen sääntöjen vastaisesti. Esimerkiksi Finlaysonin Hjalmar von Wendt piti suorastaan loukkauksena, että se osa tilauksesta, jota Lapinniemi ei kyennyt valmistamaan, oli luovutettu Myyntikonttorin ulkopuoliselle Tampellalle.¹⁰⁶ Lapinniemen Magnus Lavoniuksen vastine asiaan oli se, että yhtiö ei olisi kyennyt toimittamaan tilattuja tuotteita ajoissa. Hän vetosi myös muiden jäsenien hyötynneen asiasta, sillä mikäli Lapinniemi ei olisi kyennyt näitä toimittamaan, olisi sille jouduttu korvaamaan 16 prosentin korvaus osaluvun puuttuvasta summassa. Myös muiden yritysten johtajat olivat sitä mieltä, että sääntöjä oli rikottu, minkäänlaista rangaistusta Lapinniemelle ei kuitenkaan haluttu, vaan tavoitteena oli että Tampella liittyisi yhdistykseen mahdollisimman pian. Joulukuun 5. päivän kokouksessa 1934 von Wendt ilmoitti yhteistyön jatkumisen edellytykseksi Tampellan mukaan liittymisen. Myöhemmin hän kuitenkin kumosi vaateensa, sillä kuuluihan Lapinniemi jo omana yhtiönään PMK:hon.¹⁰⁷

Kahden suuren fuusion lisäksi Myyntikonttorin jäsenistössä koettiin 1930-luvun puolivälissä vielä kolmas merkittävä muutos Myyntikonttorin jäsenistössä. Osalukuerimielisyyksien vuoksi ulkopuolelle jäänyt Pori oli investoinut tuotantovälineisiin ja kasvattanut tuotantoaan merkittävästi Myyntikonttorin alkuvuosina. Kilpailu PMK:n tehtaita vastaan oli ollut kovaa. 1930-luvulla kilpailuosapuolet pääsivät kuitenkin lähentymään niin, että kartelli saatiin eheäksi. Neuvottelut Porin liittymisestä Myyntikonttoriin saivat lisäpontta PMK:n jäsenten fuusioista, haluttomuudesta jatkaa kilpailua sekä Barkerin tekemästä vaatimuksesta Porin liittymiseksi Myyntikonttoriin. PMK:n ja Porin välejä olivat aiemmin hiertäneet erimielisyydet osaluvuista ja toisaalta myös Porin tehtaan johto oli suhtautunut negatiivisesti yhteistyöhön. Meripaasin mukaan kilpailuosapuolen lähentymiseen oli vaikutuksensa myös sillä, että tiukasti PMK:hon liittymistä vastustanut Walter Ahlström kuoli vuonna 1931.¹⁰⁸

Porin liittymisen tärkeyttä kuvaa hyvin se, että kaikki tehtaat olivat irtisanoneet sopimuksen päättymään ensimmäisen kolmivuotiskauden päättyessä vuoden 1935 lopulla ja Vaasan tehdas oli irtisanoutunut kartellista jo vuonna 1933. Myös esimerkiksi Tampella korosti, että se voisi liittyä konttoriin vain siinä

¹⁰⁵ Itkonen 2013, 49.

¹⁰⁶ Meripaasi 2004, 93.

¹⁰⁷ Itkonen 2013, 49–51; Meripaasi 2004, 93–94.

¹⁰⁸ Meripaasi 2004, 95.

tapauksessa, että Porikin kuuluisi kartelliin.¹⁰⁹ Porin liittymisestä konttoriin neuvoteltiin ensin Porin johtajan J. H. Ekin ja Finlaysonin Hjalmar von Wendtin kesken. Porin vaatimuksena oli noin 26 %:n osaluku¹¹⁰ Myyntikonttorin myynnistä sekä yhteisen keskusvaraston perustaminen Tampereelle. Von Wendt toimitti vaatimukset PMK:n jäsenien käsiteltäväksi ja toukokuussa 1935 kaikki jäsenet hyväksyivät neuvotellut ehdot PMK:n toiminnan jatkamiseksi. Uusi yhdistyssopimus seuraavaksi viideksi vuodeksi allekirjoitettiin syyskuun 11. päivä 1935 ja tehtaiden osaluvut määriteltiin Porin liittyttyä mukaan seuraavasti:¹¹¹

Finlayson-Forssa	44,0
Porin Puuvilla	25,7
Lapinniemi (Tampella)	11,9
Vaasan Puuvilla	9,2
John Barker	9,2

Itkonen nostaa esiin myös sen, että vuosi 1935 oli osalukujen tasapuolisen toteutumisen kannalta ensimmäinen onnistunut vuosi, kun vuosia 1933 ja 1934 olivat leimanneet toistuvat kiistat myyntiosaluvuista.¹¹² Porin liittymisen lisäksi tärkeää yhteistyön jatkumiselle lienee ollut myös tuotannon jakautuminen sovitulla tavalla.

Kun PMK:n toiminta päästiin aloittamaan vuoden 1936 alussa kaikkien viiden tehtaan kesken, oli tilanne kotimaisen kilpailun osalta helpottanut. Yhtenäinen kartelli mahdollisti alennusprosenttien leikkaamisen. Myynti itsessään oli puuvillatuotteiden osalta heikkoa, sillä PMK:n myynti pieneni vuonna 1936 kolmanneksen vuoteen 1935 nähden, vaikka taloudessa yleisesti kehitys oli ripeää. Tuotannot tehtaaittain eivät kuitenkaan alentuneet kuin noin 6 prosenttia edellisvuodesta. Vuoden 1935 lopulla ostajat halusivat hyödyntää loppuvuoden halvemmat hinnat, kun hintoja ei ollut vielä korotettu sovitusti alennuksia leikkaamalla. Esimerkiksi Porissa saatiin nauttia loppuvuodesta 1935 ”valtavasta tilausten tulvasta”, kuten Itkonen toteaa.¹¹³

Yhtenäisen kartellin aikana tehtaot pystyivät sopimaan tehokkaammin myyntihinnoista. Alennuksia leikattiin, joten kotimaisten kankaiden hinnat lähtivät nousuun. 1930-luvulla ulkomaisten puuvillakankaiden tuonti lähti kasvamaan siten, että vuoteen 1938 mennessä tuonin osuus kotimaisesta kulutuksesta oli jo 41,8 %, kun vielä vuonna 1933 se oli 23,6 %. Meripaasi kuitenkin kuvailee, että tekstiiliteollisuus oli 1930-luvun

¹⁰⁹ Itkonen 2013, 53.

¹¹⁰ Vuonna 1929 Porin osaluvuksi oli kaavailtu noin 13 prosenttia.

¹¹¹ ELKA, PMK, Yhdistyssopimus 11.9.1935.

¹¹² Itkonen 2013, 53.

¹¹³ Itkonen 2013, 60–61.

kauppasopimuksista huolimatta melko hyvin suojattu tulleilla ja että kasvanut tuonti liittyi ennemminkin ulkomaankaupan laajenemiseen ja elintason nousuun kuin varsinaisen kilpailun kiristymiseen.¹¹⁴

¹¹⁴ Meripaasi 2004, 95.

4. Puuvillatehtaitten Myyntikonttori 1950-luvulla

1950-lukuun mennessä Puuvillatehtaitten Myyntikonttorin toiminta oli jokseenkin vakiintunut, jäsenitehtaiden määrä oli pysynyt 1940-luvun samana. Sotavuodet ja 1940-luku kokonaisuutena oli ollut Myyntikonttorille ja sen jäsenistölle hankala. Tuotujen tuotteiden määrä toki tipahti markkinoilla sodan myötä, mutta kotimaisin voimin ei kysyntää voitu tyydyttää. Esimerkiksi vuonna 1943 kankaita tuotiin Suomeen 498,5 tonnia, kun vielä vuonna 1938 tuontimäärä oli ollut 7-kertainen. Kotimaisen puuvillateollisuuden tuotannolla pyrittiin tyydyttämään sotavuosina puolustusvoimien tarpeet ja harvat siviilikäyttöön kohdenneet tuotteet menivät teollisuuden käyttöön. Näin ollen kuluttajien ja tukkureiden tarpeita kankaiden ja lankojen osalta ei voitu millään täyttää.¹¹⁵ Vuoden 1944 vuosikertomuksessa kuitenkin painotetaan, että puuvillatehtaat ovat sotavuosien aikana onnistuneet täyttämään viranomaisille annetut sitoumukset tuotannosta huolimatta siitä, että esimerkiksi PMK:n miestyövoimasta 65 prosenttia oli kutsuttuna sotapalvelukseen.¹¹⁶

1940-lukua leimasi pitkälti sodan aiheuttamat raaka-ainepula sekä tuotannon riittämättömyys tyydyttämään kotimaista kysyntää. Sodan päätyttyä inflaatio vaivasi tehtaita ja raaka-ainepula ei ottanut helpottaakseen ennen vuotta 1946, jolloin saadut raaka-ainemäärät kohosivat edellisvuoden 5 540 tonnista 8 400 tonniin. Vielä tuolloinkaan ei ostajakunnan tarpeita pystytty kuitenkaan tyydyttämään, eikä työvoimapula etenkin naistyöntekijöiden kohdalla helpottanut puuvillateollisuuden ponnisteluita.¹¹⁷ Sodan aiheuttamaa puuvillatavaroitten puutetta jouduttiin täydentämään vielä pitkään, vaikka säännöstelystäkin luovuttiin tuotteiden osalta toukokuussa 1949.¹¹⁸

1950-luvun alussa viisi tehdasta Finlayson-Forssa, Pori, Lapinniemi (Tampella), Vaasa ja Barker olivat kyenneet jatkamaan yhteistoimintaa jo liki kahden vuosikymmenen ajan PMK:n perustamisesta. Mittasuhteet 1930-lukuun nähden olivat pysyneet suunnilleen samoina, sillä marraskuun 1951 johtokunnan kokouksessa päätettiin ehdottaa osakasten kokoukselle, että silkkikankaat ja niistä valmistetut kappaletavarat erotetaan osaluvuista ja myyntiosalukuja ehdotettiin jatkoa ajatellen seuraavalla tavalla:¹¹⁹

Oy Finlayson-Forssa Ab	46
Porin Puuvilla Oy	22,1
Tampella	12,4

¹¹⁵ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1943.

¹¹⁶ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1944.

¹¹⁷ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1946.

¹¹⁸ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1949.

¹¹⁹ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 16.11.1951.

Vaasan Puuvilla Oy	10
Barker-Littoinen Oy	9,5

Viidentoista vuoden aikana yhdistyksen toiminta oli saatu vakiinnutettua sovituin pelisäännöin kohtuullisen hyvin. Yhdistys oli säilynyt yhtenäisenä ja 1950-luvun alkaessa kysynnän ja tarjonnan epäsuhta alkoi vähitellen tasoittua. Uhkakuvia yhdistyksen toiminnalle aiheutti kuitenkin etenkin kiihtyvä tuonti, joka oli jo Puuvillarenkaan aikoihin huolestuttanut alalla ja toisen maailmansodan jälkeen tuonnin kasvu vaikuttaa olleen suurin huolenaihe yhdistyksen toiminnassa.

4.1. Huolta tuonnista

Johtokunnan kokouksessa 16.11.1951 toimitusjohtaja selosti johtokunnalle puuvillatuotteiden tuonnin vapauttamisasian viimeisiä käännteitä ja PMK:n johtokunta päätti vastustaa tuonnin vapauttamista vedoten esimerkiksi tuotannon supistuksiin ja työttömyyden aiheutumiseen. Asiaan suhtauduttiin samalla vakavuudella, jolla tullikysymystä oli käsitelty alalla jo pitkään: päätöksenä oli ”seurata tarkoin tilanteen kehitystä ja toimittaa viranomaisille kaikki tarpeellinen selvitys PMK:n puolesta”.¹²⁰ Tulli- ja tuontiasioiden tärkeyttä PMK:n ja sen jäsenyritysten toiminnalle kuvaavat hyvin se, että niille on käytännössä kaikissa vuosikertomuksissa omat osiot. Viranomaisten tullipolitiikkaa käsitellään vuosikertomusten Tullikysymysosiassa ja tuonnin muuttumista on kommentoitu vuosikertomuksissa omassa osiossaan.¹²¹

1950-luvun selkeästi suurimpana huolenaiheena esiin nousi tuonnin lisääntyminen ennätysmäisiin lukemiin. Asia käsiteltiin esimerkiksi vuoden 1952 ensimmäisessä johtokunnan kokouksessa 25. päivä tammikuuta, kun toimitusjohtaja Forss kuvasi, että viranomaiset suunnittelevat liikevaihtoveron poistamista puuvillatuotteilta ja että valtiovallan suunnittelema ”shokkituonti” on toteutuessaan supistamassa kotimaista tuotantoa ulkomaisen tuonnin hyväksi. Suunnitelmat aiheuttivat huolta siinä määrin, että kokouksen päätöksenä oli laatia kirjallinen muistio viranomaisille ja myöhemmin valittava lähetystö kävisi asianomaisen ministerin puheilla esittämässä puuvillateollisuuden näkemyksen asiasta.¹²²

Vuosikertomuksessa vuodelta 1952 kerrotaan käytännössä kaikkia tuottajamaita kohdanneen vakava kriisi tilausten puutteesta johtuen ja että Suomen kotimarkkina muuttui ”kaatopaikaksi Euroopan hätääkärsiville puuvillateollisuuksille ja tuonti oli täysin dumping-luontoista” eli tuotavat puuvillatuotteet olivat laadultaan heikotasoisia ja edullisia. Esimerkiksi keskihinta valmiille tuontikankaalle aleni noin 27 % vuodesta 1951

¹²⁰ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 7.12.1951.

¹²¹ Ks. esim. ELKA, PMK, Vuosikertomus 1952.

¹²² ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 25.1.1952.

vuoteen 1952 ja omavaraisuusaste tipahti 55,5 prosenttiin.¹²³ Kotimaiselle puuvillateollisuudelle heikkolaatuinen, mutta edullinen tuontitavara aiheutti ongelmia useampaan otteeseen, sillä hintakilpailussa tällaisiin ei pystytty vastaamaan ja toisaalta PMK:n tuli suojella myös mainettaan hyvälaatuisten kotimaisten tuotteiden myyjänä.

4.1.1. Kompensaatiokauppoja bilateraalijärjestelmässä

Vuodesta 1953 tuli tuonnin osalta rauhallisempi, sillä ankara valuuttapula pakotti viranomaiset rajoittamaan puuvillatuotteiden tuontia tuntuvasti. Vuoden 1953 tuontinumerot kuitenkin ylittivät edellisten vuosien keskiarvon tästä huolimatta.¹²⁴ Huolenaiheena vuosikertomuksessa tuonnin osalta nousevat etenkin lisääntynyt tuonti itäblokin maista sekä se, että tuonti myös Japanista oli kasvanut, eikä tämä ”ennustanut hyvää vastaisen varalle” kuten vuosikertomuksessa kuvattiin.¹²⁵ Johtokunnassa mainittiin usein haitallisena erityisesti lisenssiviraston hyväksymät kompensaatiokaupat, joissa vientiä ulkomaille suosittiin keinotekoisesti ja näin samalla annettiin myönnytyksiä tuonnille kotimaahan.¹²⁶ PMK:n johtokunnan kokouksessa suurinta huolta aiheuttivat pöytäkirjan mukaan juuston kompensaatiokaupat Italiaan ja selluloosan kompensaatiokaupat Japaniin.¹²⁷

Tapani Paavonen kuvaa kompensaatiokauppoja bilateraali-kaupan alkeellisimmaksi muodoksi. Suppeassa merkityksessä kompensaatiokaupoilla tarkoitettiin vaihtokauppaa, jossa kahdenkeskeinen vientikiintiö vaihdetaan samanarvoiseen tuontikiintiöön ilman varsinaisia maksusuorituksia. Bilateraali-kaupassa valtiot sopivat määräaikaista, usein vuoden mittaisia, kauppasopimuksia eli tavaravaihtosopimuksia keskenään ja näiden sopimusten puitteissa tuonti- ja vientilisenssejä sitten myönnettiin. Kompensaatiokauppoja käytettiin tilanteissa, joissa maiden välillä ei ollut varsinaisia maksusopimuksia tai kauppaa käytiin sovittujen kiintiöiden ulkopuolella.¹²⁸ Keskeistä bilateraali-kaupparajun aikana oli, että tuontia ja vientiä säädeltiin valtiojohtoisesti, joten varsinaisten päätösten sijaan elinkeinoelämä saattoi lähinnä esittää mielipiteitä viranomaisten valmistelemien päätösten vaikutuksista. Kauppaneuvotteluissa molemmat sopimuksen osapuolet pyrkivät turvaamaan ensisijaisena pidettyjen tavaroiden kuten viljan ja monien raaka-aineiden, puolivalmisteiden ja koneiden saannin lisäämällä tällaisia ensisijaisia tuotteita tuontilistoille ja toissijaisia tuotteita vientilistoille, mutta kompromisseja oli neuvotteluissa luonnollisesti pakko tehdä. Paavonen toteaa esimerkiksi vuonna

¹²³ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1952.

¹²⁴ Ks. liite 1. ELKA, PMK, Vuosikertomus 1953.

¹²⁵ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1953.

¹²⁶ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 2.7.1953.

¹²⁷ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 15.5.1953.

¹²⁸ Paavonen 1998, 149–150.

1945 Hollannista hankitun kukkasipuleita, vaikka suomalaisten kauppaneuvottelijoiden mukaan niitä ei olisi tarvittu.¹²⁹

Suomen ulkomaankauppa sodan jälkeen perustui pitkälti kahdenkeskisiin sopimuksiin viennistä ja tuonnista. OEEC:n ulkopuolella jättäytyminen mahdollisti protektionismin jatkamisen, sillä tuonnin vapauttaminen ei ollut suoranaista velvollisuus, joten bilateraalisen kaupan kausi jatkui käytännössä 1950-luvun puoliväliin.¹³⁰ Vaikka periaatteessa esimerkiksi kotimaista puuvillateollisuutta olisi sopimuksin voitu suojata hyvinkin tehokkaasti, ajoi puuteollisuusvetoisen viennin etu usein kotimarkkinateollisuuden edelle valtioiden välisissä neuvotteluissa. Esimerkiksi vuonna 1955 kokonaisviennistä 28,3 prosenttia muodostui puuteollisuudesta ja 41,8 prosenttia paperiteollisuudesta tekstiiliteollisuuden osuuden ollessa vain 1,1 prosenttia.¹³¹

Toisaalta bilateraalijärjestelmä jätti mahdollisuuden vaikuttaa valtion tuonti- ja vientipolitiikkaan, sillä neuvottelut kaupoista perustuivat yksin kahden valtion välisiin sopimuksiin. Esimerkiksi vuonna 1954 tilanteen kuvattiin helpottavan kotimaisessa puuvillateollisuudessa siksi, että tuonnin säännöstelyä lisättiin vuonna 1954. Kompensaatiokauppojen vähentyminen merkitsi kangastuonnin pienenemistä, mutta sen sijaan lankojen tuonti lisääntyi alhaisten hintojen vuoksi huolimatta siitä, että langoille ja kankaille tehtiin joitain tullikorotuksia vuoden 1954 aikana.¹³² Huoli tuonnin kehityksestä oli läsnä koko ajan: ”tuonti itäblokin maista antaa jatkuvasti aihetta huolestumiseen ja Japanista on jälleen tullut varteenotettava tekijä.”¹³³ Vuosikertomuksissa selostettiin varsinkin yksityiskohtaisesti myös markkinoilla tapahtuneista muutoksista ja esimerkiksi juuri eri maiden osuuksista tuonnissa.

Lokakuun 1. päivän 1954 kokouksessa vuorineuvos Sadi Sandell¹³⁴ ilmoitti saamastaan tiedosta viranomaisten suunnitteleman ”shokkituonnin” osalta. Sandellin saaman tiedon mukaan tuonti sisältäisi hienompia paitakankaita 100 miljoonan markan arvosta ja lähinnä trikooteollisuutta varten hienompia puuvillalankoja 600 miljoonan markan arvosta, joka käytännössä tarkoittaisi 1200 tonnin tuontia eli noin vuoden tarvetta vastaavaa määrää. Kokouksessa todettiin, että paitakankaitten tuontia tuskin voidaan estää, mutta päätettiin kuitenkin asettua voimakkaasti vastustamaan lankatuontia. Myyntikonttori sai tehtäväkseen laatia tarvittavan aineiston jätettäväksi teollisuuden edustajalle taloudellisessa neuvostossa, tohtori Carl-Erik Olinille.¹³⁵

¹²⁹ Paavonen 1998, 149.

¹³⁰ Paavonen 1998, 153.

¹³¹ Hjerppe 1988, 284.

¹³² ELKA, PMK, Vuosikertomus 1954.

¹³³ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1954.

¹³⁴ Vuorineuvos Sadi Sandell toimi Oy Finlayson-Forssan Ab:n toimitusjohtajana 1947–1962.

¹³⁵ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 1.10.1954.

Vuoden 1955 aikana tuontia liberalisoitiin siten, että heikoimpien lankaluokkien tuonti vapautui heikentäen PMK:n lankamyyntiä ja uusia toimenpiteitä odotettiin tapahtuvaksi. Myös kankaiden tuontimäärät olivat nousussa, sillä tuonti kipusi edellisvuoden 4 777 tonnista 5 704 tonniin. Vuosikertomuksessa kovina kilpailijamaina mainittiin Tshekkoslovakia, Unkari ja Puola¹³⁶, joista tuontiin Iso-Britannian jälkeen seuraavaksi eniten puuvillakankaita Suomeen arvon mukaan laskettuna.¹³⁷ Myös toimiin ryhdyttiin. GATT-neuvotteluissa heinä- ja syyskuussa 1955 ”onnistui puuvillateollisuuden vihdoin saavuttaa tullisuoja, joka on kankaisten osalta tyydyttävä (25–30 %)”. Lisäksi tuontia vastaan saatiin suojaa minimipainotulleilla sellaisista maista, joissa elintaso on alhainen. Minimipainotullit alhaisen elintason maista määrättiin ”yksissä neuvoin” suurimman maahantuojan Englannin kanssa keskimäärin 80 %:ksi Englannin viime vuosien tuontikeskihintojen mukaisesta arvotullista. Uudet tullirajat päätettiin astuvaksi voimaan vasta vuoden 1956 eduskuntakäsittelyn jälkeen.¹³⁸ Tullit astuivat voimaan eduskunnan päätöksellä 20.6.1956.¹³⁹

Vaikka vuonna 1956 kilpailevien tavaroiden tuonti ulkomailla oli entiseen tapaan lisensoinnin alaista, paitsi keskihienoissa ja hienoissa langoissa, jotka vapautettiin vuonna 1955, jatkoivat kankaiden ja lankojen tuontinumerot nousuaan.¹⁴⁰ Vuosikertomuksessa mainitaan Länsi-Saksan, Belgian sekä Neuvostoliiton, Tshekkoslovakian ja Puolan lisännen vientiä Suomeen kankaissa, ja että Belgia ja Hollanti ovat vallanneet osan teollisuuslangan markkinoista. Vuoden 1956 aikana ulkomaisten kankaiden ja lankojen tuonti nousi 6 735 tonniin ja omavaraisuusaste markkinoilla tipahti 67 prosenttiin vuoden 1955 70,8 prosentista.¹⁴¹

Myyntikonttorin johtokunnan kokouksessa 31.1.1956 vuorineuvos Sandell toi esiin huolensa siitä, että hänen tietojensa mukaan Suomen Teollisuusliitossa oli laadittu luettelo niin sanotulle vapaalistalle tulevista koneista. Listan mukaan kaikki tekstiilikoneet eivät pääsisi vapaaksi lisenssipakosta, vaan jatkossakin esimerkiksi puuvilla- ja silkkitutomakoneet, luomakoneet, puolauskoneet, vanutuskoneet ja värjäyskoneet jäisivät lisenssipakon alaisiksi. Tämä luonnollisesti haittasi investointeja tuotantovälineisiin. Johtokunta esitti yhteisesti paheksuntansa ja huolensa lisenssipakon jatkumisesta, sillä Suomessa pystyttiin valmistamaan vain muutamia harvoja konetyyppejä, joista osa oli jo vanhentunut. Päätöksenä kokouksessa oli vaatia Teollisuusliittoa tarkistamaan kantansa ja ryhtyä toimenpiteisiin asian oikaisuksi.¹⁴²

¹³⁶ Ks. liite 2.

¹³⁷ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1955.

¹³⁸ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1955.

¹³⁹ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1956.

¹⁴⁰ Ks. liite 1.

¹⁴¹ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1956.

¹⁴² ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 31.1.1956.

4.1.2. Bilateraaleista multilateraalisiin kauppasopimukseen

Suomen jättäytyminen OEEC:n ja näin ulkomaankaupan liberalisointiohjelman ulkopuolelle mahdollisti Suomen osalta bilateraalisesta länsikaupan jatkumisesta aina vuoteen 1957 asti ennen multilateraaliseen järjestelmään siirtymistä. Multilateraaliseen järjestelmään siirtyminen tarkoitti sitä, että valtioiden väliset kauppasopimukset kuten GATT tehtiin useampien valtioiden kesken siten, että sopimusehdot sitoivat kaikkia osapuolia eikä erillisiä neuvotteluja valtioiden välillä näin tarvinnut tehdä.

Vuoden 1957 syyskuun devalvointia seurannut tuonnin vapauttaminen multilateraaliseen järjestelmään siirtymisen myötä ei merkittävästi muuttanut tuonnin osuutta, sillä tuontia rajoittavia valuuttasäädöksiä otettiin käyttöön ankarana valuuttapulan seurauksena perustellen tuonnin rajoittamista maksutasesyillä.¹⁴³ Paavonen toteaa Suomen kuuluneen vielä 1960-luvulla niiden maiden joukkoon, jotka joutuivat käymään GATTissa säännöllisiä neuvotteluja maksutasesyistä harjoitetun tuontisäännöstelyn vuoksi.¹⁴⁴ Vuosikertomuksessa vuodelta 1957 todetaankin, että vapautetun tuonnin seuraukset eivät vielä ole nähtävissä, mutta ”tuottajien taholla on tietenkin havaittavissa varsin vilkasta aktiivista toimintaa”. Vuoden aikana etenkin Espanja ja Japani sekä myös Neuvostoliitto ja Tšekkoslovakia lisäsivät kankaiden vientiä Suomeen samalla kun Englanti, Unkari, Puola ja Italia osoittivat taantumisen merkkejä. Vuoden 1957 omavaraisuusaste parani hieman 68,7 prosenttiin edellisvuoden 67 prosentista.¹⁴⁵

Suunniteltu laajentuva taloudellinen yhteistyö herätti puuvillateollisuuden piirissä huolta. Laajemminkin länsieurooppalaisesta näkökulmasta Länsi-Euroopan puuvillateollisuus piti suurimpana uhkana tuontia Aasiasta ja itäblokeista. Kotimaisen tuotannon suojeleminen nähtiin myös Suomessa tärkeäksi, eikä toimettomiksi haluttu jäädä. 5.11.1957 johtokunta otti käsiteltäväksi Tekstiilivaltuuskunnan muistion kotimaisen tekstiilipropagandan järjestämisestä arviolta 45 miljoonan euron budjetilla, josta PMK:n osuus noin 40 prosenttia. Lisäksi PMK:n johtokunta pohti erityisen puuvillapropaganda-filmin valmistamista. Ajatus propagandafilmitä sai kaikkien jäsenetehtaitten edustajien kannatuksen ja PMK:n toimiston tehtäväksi jäi ryhtyä kypsyttämään asiaa edelleen.¹⁴⁶

Ulkomaisten tuonnin vapauttaminen ajoi kotimaista puuvillateollisuutta ahtaalle vuonna 1958 ulkomaisten toimijoiden viedessä ylijäämätuotantoaan Suomeen. Vuosikertomuksessa vuodelta 1958 erikseen mainitaan joidenkin tiettyjen ostajaryhmien mielenkiinnon ulkomaisia tuotteita kohtaan olevan suuri, ja että asiakkaiden rahoitusvaikeuksien vuoksi kotimaisten tuotteiden menekki kohtaisi yhä enemmän vaikeuksia.

¹⁴³ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1957.

¹⁴⁴ Paavonen 1998, 178.

¹⁴⁵ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1957.

¹⁴⁶ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 5.11.1957.

Työttömyyden todetaan jättäneen jälkensä heikentyneiden myyntinumeroiden muodossa. Näin puuvillateollisuus joutui toimeenpanemaan lisäsupistuksia vuoden 1957 supistusten lisäksi. Vuonna 1958 erityistä huomiota kiinnitettiin Länsi-Saksasta tulleiden tuontimäärien kasvuun. Vuoden aikana Länsi-Saksan osuus kangastuonnista kohosi 9 %:sta 27,3 %:iin. Lisäksi huolta aiheuttivat Italian ja Hollannin aseman vahvistuminen, sillä Italian kolminkertaistui 13,6 %:iin ja Hollannin kohosi 2,4 %:sta 7,9 %:iin.¹⁴⁷ Tämä taas vaikutti tuonnin vähentymiseen itäblokin maista sekä Espanjasta, Japanista ja jossain määrin Englannista. Omavaraisuusaste nousi edellisvuodesta hieman 70 prosenttiin, mutta haasteita aiheutti kokonaisu-myynnin valtava tipahdus 19 203 tonnista 14 390 tonniin.¹⁴⁸

Helmikuun 14. päivän 1958 kokouksessa johtokunta keskusteli pohjoismaisista tulliliittoneuvotteluista, joita oli käyty. Pöytäkirjan mukaan vakiintunut käsitys taloudessa oli kuitenkin se, että pohjoismaiset tulliliittoneuvottelut tuskin johtavat mihinkään, joten ”etualalle on astunut liittyminen Euroopan yhteismarkkinoihin”. Kokouksen päätös oli, että Suomen teollisuus ei voi osallistua tulliehdotukseen tullien alentamisesta silläkään uhalla, että Suomen virkamiesjäsenet ovat valmiit ehdotuksen tekemään.¹⁴⁹

Myöhemmin tulliasia nostettiin jälleen esiin. Pöytäkirjassa todetaan tullitariffilautakunnan työvaliokunnan puheenjohtajan ilmoittaneen teollisuuden edustajille, että työvaliokunta on ulkoministeriön kautta saanut määräyksen yhdistää perustulli ja korotettu tähtitulli autonomiseksi tulliksi vastustuksesta huolimatta. Lisäksi todettiin, että pohjoismainen tulliunioni on kuitenkin saatu eteenpäin siihen vaiheeseen, että yhteiset tullit tulisi määritellä ja mahdollisuus anoa lykkäyksiä erinäisten nimikkeiden tulleille olisi olemassa. Pöytäkirjassa todetaan, että ”Suomen valtuuskunta teollisuuden protestista huolimatta myöntyy melkoisiin alennuksiin”.¹⁵⁰

Vaikean vuoden 1958 jälkeen seuraava vuosi 1959 oli puuvillateollisuuden kannalta menestyksekkäämpi. Vuosikertomuksessa todetaan, että ”vuoden kestänyt tekstiilikriisi oli hellittämässä lamaannuttavan otteensa markkinoista” ja että ”vuosi 1959 voidaan merkitä aikakirjoihin myynnin kannalta katsoen yleensä menestyksen vuotena” kysynnän piristyessä ja työllisyyden helpottaessa. Tuonnin osalta uhkakuvat eivät kuitenkaan olleet hellittäneet. Edellisvuoteen nähden puuvillakankaiden tuonti nousi arvoltaan 23 % Myyntikonttorin päästessä 32 %:n lisäykseen. Tuotteiden määrällä laskettuna tuonti kuitenkin kipusi vuodentakaisesta 34 % 5 794 tonniin ja omavaraisuusaste oli 70,6 %, joka nähtiin merkinä siitä että ulkomaisia kuosikankaita ja teollisuuslankoja yhä enenevässä määrin virtasi markkinoille. Pahimmin kasvun

¹⁴⁷ Ks. liite 2.

¹⁴⁸ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1958 & 1959.

¹⁴⁹ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 14.2.1958.

¹⁵⁰ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 5.6.1958.

näytti painottuvan vuodelle 1960 ja tästä oltiin huolissaan, vaikka PMK oli onnistunut ”äärimmilleen kiristetyin hintapolitiikan avulla” osittain saamaan paitateollisuuden paitakankaiden markkinoita takaisin. Tapahtunut tuontirajoitusten lieventäminen ja ulkomaisten toimijoiden mahdollisuus suoda esimerkiksi pidempiä maksuaikoja olivat kuitenkin omiaan lisäämään kiinnostusta tuontia kohtaan monien ostajien kohdalla. Kehitys ei näyttänyt suotuisalta etenäkään huomioiden se, että kansainvälinen kauppa oli vähitellen laajenemassa kansainvälisen kaupan estojen poistumisen myötä:

Vallitsevat kilpailuolosuhteet ulkomaita vastaan tulevat lisäksi huomattavasti huononemaan, jos Suomi muodossa tai toisessa liittyy suunniteltuun vapaakauppa-alueeseen. Kuosikankaiden myynti vaikeutuu joka tapauksessa vuosi vuodelta niin kauan kuin pääosa kokoelmamme kuoseista on tavanomaisia massatuotteita, joita tulvii tekstiilikauppoihin kautta Euroopan ja tarjotaan miltei kaikkialla. Rohkenemme kuitenkin toivoa, että suomalaisen design’in läpimurto puuvillateollisuuden tuotteissa on tapahtunut kuluneena vuonna. Käytännölliset tulokset ovat toistaiseksi rajoitetut, mutta asiakaspiirin osoittama ilmeinen mielenkiinto viittaa siihen, että paljon vielä voidaan voittaa tällä alueella.¹⁵¹

Ulkomainen tuonti oli toki nähty uhkaavana aiemminkin ja se oli ollut kilpailija jo Puuvillatehtaiden yhtymän aikoina, mutta siirtyminen multilateraaliin kauppasopimukseen sekä ylipäänsä kansainvälinen talouden integraatio nähtiin monelta osin haitallisina kehityskulkuina kotimarkkinoille suuntautuneen puuvillateollisuuden kannalta. Multilateraalisen järjestelmän myötä sopimuksista ei voitu neuvotella enää kahdenkeskisesti valtioiden välillä. Tämä tarkoitti sitä, että kotimarkkinateollisuutta ei ollut mahdollista suojata esimerkiksi jonkin maan vahvaa vientiä vastaan, vaan kaikilla mailla oli yhtäläiset mahdollisuudet viedä tuotteitaan sopimuksen piirissä oleville markkinoille.

4.2. Ulkoinen toimintaympäristö asettaa ehtoja

Ulkomainen tuonti muutoksineen ei suinkaan ollut ainoa PMK:n ja koko puuvillateollisuuden ennustettavuutta heikentänyt tekijä jäsenyritysten kannalta. Vuosien saatossa PMK joutui sopeutumaan moneen otteeseen esimerkiksi sen kannalta haitallisiin viranomaisten päätöksiin tai muihin ulkoisiin tekijöihin, jotka haittasivat PMK:n myyntiä tai toimintaa ylipäänsä. Kaikki PMK:lle haitalliset viranomaisten päätökset eivät suinkaan liittyneet suoranaisesti ulkomaankauppaan, joskin niillä usein oli vaikutusta myös siihen.

4.2.1. Kartellilainsäädäntöä kehitetään

Kilpailunrajoituksiin liittyen johtokunta otti kantaa 1948 asetetun kartellikomitean vuonna 1952 jättämään mietintöön. PMK:n johtokunnassa todettiin, että lakiehdotus kartelleista on lievempi kuin useimmissa muissa

¹⁵¹ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1959.

maissa ja, että kommentit mietintöä koskien käsitellään johtokunnan kokouksessa myöhemmin.¹⁵² Suomalainen kartellilainsäädäntö nähtiin yleisestikin pahasti jälkeen jääneenä verraten sitä muualla tapahtuneeseen lainsäädännön kehitykseen.¹⁵³ Kartellikomitean¹⁵⁴ mietintö sisälsi lakiluonnoksen sekä perusteluja ehdotuksiin. Keskeisimpiä seikkoja ehdotetussa laissa olivat, että kilpailunrajoituksia ei pitäisi kokonaan kieltää, vaan niitä pitäisi pyrkiä valvomaan. Toisaalta mietinnössä esitettiin, että viranomaisilla pitäisi kuitenkin olla keinoja puuttua yksittäisiin kilpailunrajoitussopimuksiin, mikäli niitä pidettiin sopimattomina tai vahingollisina. Esimerkiksi kuluttajapuolella Kartellikomitean mietintöön suhtauduttiin yleisesti positiivisesti kuten myös palkansaajajärjestöjen keskuudessa. Ammattiyhdistysliikkeiden piirissä ehdotettiin myös radikaalimpia ratkaisuja, kuten tiettyjen kilpailunrajoitusten kieltämistä kokonaan. Yrittäjä- ja teollisuuspuolella näkökanta oli laajalti toinen: lausunnoissa korostettiin esimerkiksi, että valtion omat monopolit ja yleinen säännöstely olivat suurimmat syyt kilpailun toimimattomuuteen ja hintojen kohoamiseen. Närää elinkeinoelämän keskuudessa herätti etenkin ehdotus siitä, että elinkeinoharjoittajien tulisi itse ilmoittaa kilpailua rajoittavien sopimusten voimassaolosta ja, että viranomaiset pitäisivät esillä julkista rekisteriä voimassaolevista kilpailunrajoituksista kuten esimerkiksi kartelleista.¹⁵⁵

Johtokunnan kokouksessa 2.7.1954 Suomen Teollisuusliiton apulaisjohtaja Fellman esitteli kartellilainsäädännön viimeisimpiä käännteitä. Pöytäkirjan perusteella oli odotettavissa, että aikaisempaa kartellikomitean laatimaa lakiehdotusta tullaan melko varmasti jyrkentämään ainakin siten, että bruttohintajärjestelmä tulee kiellettäväksi, mutta poikkeuksia voidaan todennäköisesti sallia viranomaisten luvalla. Varatuomari Fellman esitti, että PMK:n toiminta tuskin tehdään sinänsä mahdottomaksi, mutta valvonnan alaiseksi kyllä, ja että valvonnan yksityiskohdat voivat osoittautua varsin hankaliksi, riippuen lain sanamuodosta.¹⁵⁶

Seuraavan kerran kartellilainsäädäntö nousee esiin vasta vuoden 1957 johtokunnan kokousten pöytäkirjoissa. Huhtikuun 1957 kokouksessa Tampereella PMK:n johtokunnan puheenjohtaja Lauri Luoma selosti 1.8.1958 voimaanastuvasta kartellilaista ja totesi, että laki sellaisenaan ei tuota vaikeuksia PMK:n toiminnan jatkamiselle.¹⁵⁷ Vuonna 1958 voimaantulleessa laissa säädettiin lähinnä kartellien julkisuudesta: Kartellivirasto ja kartellirekisteri perustettiin ja viranomaisen kehotuksesta kartellit tai vastaavat sopimukset tuli ilmoittaa viranomaiselle. Lisäksi tarjouskartellit kiellettiin. Pääosin lain taustalla oli halu kartoittaa

¹⁵² ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 4.9.1952.

¹⁵³ Eerola 1960, 153.

¹⁵⁴ Suomen hallitus asetti vuonna 1948 komitean pohtimaan kilpailunrajoitusten valvomiseen tähtäviä toimenpiteitä. Kartellikomitean puheenjohtajaksi nimitettiin Patentti- ja rekisterihallituksen ylijohtaja Paavo Ant-Vuorinen ja se koostui eri etujärjestöjen edustajista ja Kauppa- ja teollisuusministeriön virkamiehistä. Fellman 2010, 146.

¹⁵⁵ Fellman 2010, 146–148.

¹⁵⁶ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 2.7.1954.

¹⁵⁷ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 3.4.1957.

kansantaloudessa vaikuttavat kartellit ja kilpailunrajoitukset ja saattaa ne julkisiksi. Kartellilainsäädännön kehittymistä tutkineet Ari Hyytinen ja Otto Toivanen toteavat taustalla ilmeisesti olleen myös käsityksen siitä, että kilpailunrajoitusten julkisuus mahdollisesti ehkäisisi haitalliseksi katsottavien kilpailunrajoitusten syntymistä.¹⁵⁸

Kesäkuussa 1958 johtokunnan kokouksessa toimitusjohtaja Simelius antoi tietoja kartelliviraston kokoonpanosta ja ilmoitti siltä saapuneen kyselylomakkeen koskien kilpailunrajoituksia, jonka johdosta Suomen Teollisuusliitossa pidetyssä neuvottelutilaisuudessa sovittiin yhdensuuntaisesta menettelystä. Kaavakkeen täyttämiseksi ja muita kartelliasioita käsittelemään asetettiin PMK:n oma nelihenkinen kartellikomitea, joka vastasi yhteydenpidosta viranomaisten suuntaan.¹⁵⁹ Tämän laajemmin vuoden 1958 kartellilain vaikutuksia PMK:n toimintaan ei johtokunnassa tai sen vuosikertomuksissa käsitelty. Ylipäänsä laki jäi sisällöltään riittämättömäksi, epäselväksi eikä sen voida juurikaan katsoa vaikuttaneen kilpailunrajoitusten olemassaoloon: jo tuolloin lakia hämmästeltiin, sillä termit ”kartelli” ja ”kilpailunrajoitus” jäivät lain sisällössä määrittelemättä.¹⁶⁰

4.2.2. Hintasäännöstely

Kilpailunrajoituksiin liittyvään lainsäädäntöön nähden monet muut viranomaisten toimet ja päätökset aiheuttivat enemmän huolia PMK:n johtokunnassa ja jäsenyrityksissä. Esimerkiksi muutokset liikevaihtoveroissa ja hintaviranomaisten hintasäännöstely vaikeuttivat PMK:n toimintamahdollisuuksia sekä toiminnan ennustettavuutta ja tällaisia asioita kommentoitiin vuosien saatossa useampaan otteeseen PMK:n vuosikertomuksissa ja johtokunnan kokouksissa, sillä niillä oli merkittävä vaikutus puuvillateollisuuden toimintaan.

Lokakuun 1953 kokouksessa kannettiin huolta viranomaisten toimista teollisuudenalan etujen suhteen. Yli kymmenen vuotta jatkuneen säännöstelyn aikana säännöstelyviranomaiset ja järjestöt kiinnittivät enemmän huomiota teollisuuden puolesta sanomalehdille annettuihin tietoihin kuin tavallisina aikoina. Johtokunnassa todettiin, että varomaton haastattelutieto voi olla omiaan vaarantamaan teollisuuden elintärkeitä etuja ja tästä syystä myös PMK:n tulisi ryhtyä noudattamaan entistä suurempaan pidättyvyyttä ja huolellisuutta luovutettaessa tietoja sanomalehdille tai muihin leviäviin julkaisuihin. Lisäksi päätettiin, että mikäli

¹⁵⁸ Hyytinen & Toivanen 2010, 129.

¹⁵⁹ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 5.6.1958.

¹⁶⁰ Fellman 2010, 150.

mahdollista, tulisi tällaiset pakolliset haastattelut saattaa johtokunnan kaikkien jäsenten tai ainakin puhemiehistön tietoon ennen niiden julkaisemista.¹⁶¹

Viranomaisten päätösten aikaansaamat ailahtelut PMK:n myynnissä selviävät hyvin esimerkiksi vuosien 1954 ja 1955 toiminnassa. Vuoden 1954 myyntiä pidettiin PMK:n taholta tyydyttävänä, vaikka elinkustannusten laskemiseen tähtäävät viranomaisten toimenpiteet hieman hankaloittivatkin myyntiä ja lisäsivät levottomuutta markkinoilla. Vuosikertomuksessa todettiin etenkin loppuvuodesta 1954 myynnin olleen ailahtelevaa, mutta monelta osin PMK:ssa päästiin myynnissä ennätyslukemiin ja kangaspakoissakin korkeampi myynti oli saavutettu vain vuonna 1952.¹⁶² Myynnin ailahtelu ja sen kommentointi vuosikertomuksissa ja johtokunnan pöytäkirjoissa osoittavat kuitenkin hyvin sen, miten suuri vaikutus viranomaisten päätöksillä ja valmisteluilla oli myös puuvillateollisuuden myyntiin ja puuvillateollisuuden johtajien huoliin. Esimerkiksi tiedossa olevat valmistelut hintojen laskemiseksi tai liikevaihtoveron poistamiseksi olivat omiaan vaikuttamaan kotimaan myyntiä lykkäävästi, sillä elinkustannusten tai verojen laskeminen tarkoitti kuluttajille käytännössä hintojen alenemista, jolloin kulutusta oli järkevää lykätä. Esimerkiksi lokakuussa 1954 tapahtui indeksihintojen äkillinen ja teennäinen alennus ja 1.11.1954 poistettiin liikevaihtovero kaikilta PMK:n myyntituotteilta. Loppuvuosi ennen veron poistoa tekstiilien myynneissä oli näin ollen heikkoa, PMK:n saamat tilaukset olivat välttämättömiä tukkukauppiaiden varastontäydennyksiä.¹⁶³

Vaikka liikevaihtoveron poistaminen PMK:n myymiltä tuotteilta loppuvuodesta 1954 aiheutti jonkinlaisia ailahteluja tuona vuonna, oli veron poistaminen omiaan nostamaan myyntiä seuraavana vuonna. Vuoden 1955 myynti oli ennätysmäinen ja se näkyy esimerkiksi kyseisen vuoden vuosikertomuksesta, joka alkaa seuraavasti:

Vuoden 1955 toiminnan tulos siirtyy aikakirjoihin tähän asti parhaimpana mitä myyntimääriin tulee. Viranomaisten syksyllä 1954 toimeenpanema liikevaihtoveron lakkauttaminen kaikista tekstiilitavaroista sekä monien tärkeiden kulutustarvikkeiden hintojen alennus, mikä tapahtui subvention turvin, aiheuttivat ostovoiman lisäyksen, joka on arvioitu vähintään 30 miljardiksi markaksi. Tyydytyksellä voidaan todeta, että maamme puuvillateollisuudelle lohkeni huomattava osa tästä ostovoiman lisäyksestä.¹⁶⁴

Elokuun 1954 johtokunnan kokouksessa otettiin käsiteltäväksi Teollisuusliiton toimitusjohtajan tohtori Carl-Erik Olinin laatima muistio säännöstelyn purkamisesta kotimarkkinateollisuuden alalla. Muistio aiheutti laajan keskustelun, jossa todettiin että hintasäännöstely on purettu asteittain jo niin, että pääasiassa vain maataloustuotteet ja puuvillateollisuuden tuotteet ovat enää säännöstelyn alaisia. Lisäksi todettiin, että

¹⁶¹ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 15.10.1953.

¹⁶² ELKA, PMK, Vuosikertomus 1954.

¹⁶³ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1954.

¹⁶⁴ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1955.

kaavailut tullisuojan lisäämiseksi ovat osittain merkityksettömät niin kauan kuin nykyinen GATT-sidonnaisuus on voimassa ja niin kauan kuin epätervettä alihintaan tuontia ei voida tehokkaasti estää ja että hallitus on omaksunut pidättyväisen kannan tulliasiassa.¹⁶⁵

Keskustelun päätöksenä PMK:n johtokunta päätti esittää edustajilleen Teollisuusliiton hallitusvaliokunnassa, että myös puuvillateollisuus periaatteessa kannattaa säännöstelyn purkamista ja tuonnin vapauttamista, mutta että nykyoloissa, jolloin palkka- ja hintatason vakauttaminen suurelta osin perustuu säännöstelymääräyksiin ja melko epävarmoihin suhdannetekijöihin, säännöstelyn purkaminen on suoritettava asteittain ajankohtana, jolloin riittävät edellytykset purkamiselle ovat olemassa. Johtokunnan mielipide oli, että tuonnin vapauttamista ei voida suorittaa, ennen kuin kotimarkkinateollisuudelle tehdään mahdolliseksi kilpailla niin tavaran laadun kuin hinnan puolesta ensisijaisesti varaamalla mahdollisuus konekannan uusimiseen kansainvälisen kilpailun vaatimuksia vastaavaksi, missä suhteessa tehtaille olisi avattava mahdollisuus ostaa koneensa mistä ne parhaiten ja halvimmalla ovat saatavissa, minkä lisäksi liikevaihtovero koneista olisi poistettava.¹⁶⁶

Lisäksi rajoittavaksi tekijäksi nähtiin se, että puuvillateollisuuden ja eräiden muiden teollisuudenalojen kilpailukykyä rasitti suuresti se, että raaka-aineen hankinta oli kauppasopimuksin pakko-ohjattu valtaosaltaan maista, joille kotimainen puuvillateollisuus joutui maksamaan käypää maailmanmarkkinatasoa korkeamman hinnan. Tällä viitattiin esimerkiksi raakapuuvillantuontiin Neuvostoliitosta. Keskusteluun liittyen Puuvillayhdistyksen asiamiehelle V. Ollonqvistille annettiin tehtäväksi laatia selvitys valmiiden puuvillatuotteiden tuonnista itä-blokin maista, myös mikäli kauppasopimuksissa oli jo annettu ostositoumuksia. Lisäksi johtokunta päätti laatia viranomaisille muistion tuonnin vapauttamisen vaikutuksista Suomen puuvillateollisuudelle myös hintojen osalta, jos hinnantasausjärjestelmä poistetaan.¹⁶⁷

PMK:n tavoitteena olikin vapauttaa myös puuvillateollisuus hintasäännöstelyn alaisuudesta. Hintasäännöstely ja hintojen korottamisen mahdottomuus haittasivat toimintaa esimerkiksi tilanteissa, joissa palkkojen tai muiden kustannusten nousun myötä tuotteiden valmistuskustannukset nousivat. Hintasäännöstelyn vuoksi nousua ei voitu kompensoida hinnoilla ja tämä heikensi kannattavuutta. Huhtikuussa 1954 Finlayson-Forssan vuorineuvos Sandell sai tehtäväkseen keskustella ministeri Hetemäen kanssa puuvillatuotteiden hintasäännöstelyn poistamisesta. Useimmat tekstiilituotteet oli jo vapautettu säännöstelystä yksityisten hinnanhahvistusten osalta.¹⁶⁸ Seuraavassa johtokunnan kokouksessa todettiin,

¹⁶⁵ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 31.8.1954.

¹⁶⁶ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 31.8.1954.

¹⁶⁷ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 31.8.1954.

¹⁶⁸ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 13.4.1954.

että Sandell oli käynyt keskustelun Hetemäen kanssa, mutta että tämä oli todennut, ettei aio ryhtyä mihinkään toimenpiteisiin muutoksen aikaansaamiseksi.¹⁶⁹ Lopulta joulukuussa 1955 teki eduskunta päätöksen puuvillatuotteiden säännöstelyn lopettamisesta.¹⁷⁰

4.2.3. Toiveena yleinen järkiintyminen

Yhdistyksen 24. toimintavuosi 1956 seurasi ennätysmäistä vuotta 1955. Takapakkia myyntiin otettiin kuitenkin alkuvuodesta, kun maaliskuun 1956 yleislakko aiheutti sen, että kuluttajat karsivat ylimääräisiä menojaan. Vaikean alkuvuoden jälkeen kysyntä kuitenkin parani yleislakon aikaansaamien palkankorotusten myötä. Vuotta leimasi kuitenkin vaihteleva kysyntä, sillä taas loppuvuotta kohti mennessä tekstiilituotteiden kysyntä heikkeni lakon ja palkankorotusten aikaansaaman elinkustannusten nousun myötä ja siksi, että liikevaihto tekstiilitavaroiden osalta jäi huonojen säiden vuoksi heikoksi kaupoissa. Yleislakolla oli vaikutuksensa myös PMK:n sisällä. Keskusvarastolla työt seisahtuivat lakkoilun vuoksi useaksi päiväksi maaliskuun 1. ja 20. päivän välillä. Vuosikertomuksessa kuvataan kuitenkin, että haitta keskusvaraston toimintaan oli jokseenkin merkityksetön, sillä tavaroiden vastaanottoa tai lähetystä ei olisi voitu kuitenkaan suorittaa.¹⁷¹

Vaikutuksensa yleislakolla oli myös hintasäännöstelyyn. Yleislakon lopettamisen yhteydessä hintasäännöstely palautettiin PMK:n myymille tavaroille. Hintaviranomaisille esitetty hintojen korottaminen keskimääräisesti 4,26 %:lla palkkakustannusten nousun vuoksi päättyi osakompensatioon 3,5 %:n hinnankorotuksilla puuvillatuotteille ja 4,5 % silkkituotteille heinäkuun 1956 alusta. Valtioneuvoston päätöksellä ulotettiin hintasäännöstelyvaltuudet koskemaan myös vuotta 1957. Viranomaisten päätöksellä palautettiin myös liikevaihtovero vuoden aikana esimerkiksi vanulle, köydelle, käytinnuoralle ja nauhalle sekä lähinnä teknillisiin tarkoituksiin käytettäville kankaille. Tuotteista 15.6.1956 – 31.12.1956 maksettu liikevaihtovero nousi 10 miljoonaan markkaan.¹⁷²

Viranomaisten päätökset sekä kansantalouden yleinen tila heijastuivat PMK:n toimintaan ja myyntiin myös jatkossa. Vuosikertomuksessa vuoden 1957 kysynnän todetaan olleen hyvin vaihtelevaa ja nojanneen osiltaan viranomaisten päätöksiin ja valuuttapolitiikkaan kuvaillen yleisen rahatilanteen Suomessa lyöneen leimansa tekstiilikauppaan pessimismin voittaessa alaa. Viranomaisten päätöksen lapsilisien lykkäyksestä nähtiin lisänneen menekki- ja rahoitusvaikeuksia, vaikka ankaran valuuttapula oli pakottanut jyrkentämään tuonnin lisensointia lisäten näin kotimaisille tuotteille kohdistunutta kysyntää. Vuosikertomuksessa todetaan

¹⁶⁹ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 2.7.1954.

¹⁷⁰ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1955.

¹⁷¹ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1956.

¹⁷² ELKA, PMK, Vuosikertomus 1956.

kuitenkin negatiiviseen sävyyn, ettei tällä ollut mitään ratkaisevaa merkitystä kotimaan teollisuuden toiminnalle. Vuosikertomuksen ensimmäinen kappale kiteyttää vuoden 1957 alkupuoliskoa muutamalla rivillä:

Tämä kuollut kausi pani monen teollisuusasiakkaamme radikaalisti supistamaan toimintaansa; aluksi pidennettiin kesälomia ja pian sen jälkeen lyhennettiin työviikkoa, työläisiä lomautettiin tai suorastaan sanottiin irti. Kaupan piirissä taas tapahtui tavaroiden palautuksia yhä runsaammin, varastojen lisääntymistä ja alennus- tai suoranaisia slumppimyyntejä ennen näkemättömissä määrin.¹⁷³

Syyskuun 15. päivä toimeenpannusta markan 39 % devalvaatiosta huolimatta myös loppuvuosi oli kohtuullisen hankala kysynnän piristyttyä syyskuussa vain hyytyäkseen taas loppusyksystä. Vuosikertomuksessa todetaan kuitenkin, että huonosta markkinatilanteesta riippumatta negatiiviset tekijät eivät ole vaikeuttaneet puuvillateollisuuden toimintaa samassa määrin kuin muita tekstiili- ja vaatetusteollisuuden aloja johtuen esimerkiksi onnistuneesta ennakkomyynnistä keväällä 1957. Tästä huolimatta puuvillateollisuuden parista irtisanottiin satoja työntekijöitä ja siirryttiin lyhennettyihin työviikkoihin ja rajoitettuun vuorotyöhön. Huolta tulevaisuudesta aiheutti myös vuoden 1958 ennakkomyynnin tipahtaminen vain 50 prosenttiin edellisen vuoden vastaavasta.¹⁷⁴ Vuosikertomuksen lisäksi huolenaiheet nousivat esiin läpi vuoden johtokunnan kokouksissa. Kesäkuun 1957 kokouksessa kannetaan huolta juuri lapsilisien maksun lykkäyksestä, huhuista liikevaihtoveron palauttamisesta, melkoisesta työttömyydestä, SAK:n lakkouhkailuista ja rahatilanteen jatkuvasta kiristymisestä. Pelkona oli, että tilanne tulee ilmeisesti kiristymään vielä jatkossa riippuen valtion toimenpiteistä. Pöytäkirjan perusteella kokouksessa on kuitenkin tyyntytelty tilanteen suhteen:

Keskustelun aikana todettiin, että paljon pahempiakin kriisiaikoja on ollut. Kun yleismaailmallista kriisiä ei nyt ole, vaan vaikeudet ovat pääasiassa oman maan sisäisiä, voi tilanne melko nopeasti muuttuakin, jos tapahtuu yleinen järkiintyminen.¹⁷⁵

Yleisellä järkiintymisellä ilmeisesti viitattiin viranomaisten tekemiin ja suunnittelemiin toimenpiteisiin, jotka aika ajoin olivat omiaan joko edistämään kotimaisen puuvillateollisuuden tuotantoa ja kysyntää tai haittaamaan sitä. Vuosikertomuksista ja johtokunnan kokousten pöytäkirjoista esiin nouseva haittatekijä toiminnalle vaikuttaa olleen alituinen epävarmuus viranomaisten valmisteluiden ja päätösten suhteen liittyen esimerkiksi hintasäännöstelyyn ja tuontiin.

¹⁷³ ELKA; PMK, Vuosikertomus 1957.

¹⁷⁴ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1957.

¹⁷⁵ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 13.6.1957.

4.3. Yhteistoimintaa ja ristiriitoja

Puuvillatehtaitten Myyntikonttorin yhdistyssopimuksessa sovittiin Myyntikonttorin tarkoitus sekä esimerkiksi yhdistyksen toimielinten kuten johtokunnan ja vuosikokouksen vastuunjako päätöksenteon suhteen. Lisäksi yhdistyssopimuksessa päätettiin osaluvuista, joiden perusteella yhteisen myyntielimen saamat tilaukset ja tuotot tuli jakaa jäsenetehtaille. PMK:n edeltäjän, Puuvillatehtaiden yhtymän, aika oli osoittanut tehtaiden halun yhteistyöhön, mutta samalla myös sen ongelmat: monissa käännteissä tehdaskohtainen etu oli raivannut tieltään muut näkökulmat ja hintakilpailua ja heikkojen sopimusten rakoilua esiintyi monessa kohtaa.

Itse PMK:n toiminta oli käynnistynyt ilman keskeistä puuvillatehdasta, Porin Puuvillaa, joka liittyi mukaan vuoden 1936 alusta kilpailtuaan ensin PMK:n alkuperäisiä jäsenetehtaita vastaan muutaman vuoden ajan. Närrää tehtaiden välillä 1930-luvulla aiheuttivat esimerkiksi osalukujen suuruudet PMK:n perustamisvaiheissa: esimerkiksi Vaasan Puuvilla toimitusjohtaja Kaarlo Rautio oli hyvin tyytymätön vuoden 1933 alusta aloitettuun osalukujakoon.¹⁷⁶ Mika Kallioinen kuvaa alun osalukuvaikkeuksien olleen luonnollinen ilmiö, sillä tilausten sovittaminen täsmällisesti osalukuja vastaaviksi oli vaikeaa ja niistä keskusteltiin myös jatkossa aika ajoin. Kallioinen kuvaa osuvasti kuitenkin tuotanto-osuuksia koskeneiden riitojen olleen PMK:n aikana vähäisiä mitteloita verrattuna Puuvillatehtaiden yhtymän aikana repineisiin riitoihin.¹⁷⁷ Kuten Myyntikonttorin eheys ja ylipäänsä kestäminen 1970-luvulle saakka osoittaa, Kallioisen havainto 1930-luvun lopun tilanteesta päti myös tuleville vuosikymmenille, sillä halua sopia ja joustaa sopimuksesta löytyi myöhempinäkin toiminnan vuosina PMK:n toiminnan jatkuessa aina 1970-luvun puoliväliin saakka.

4.3.1. Myyntikomissioita ja yhteistyön syventämistä

Vaikka PMK:n keskeisin tehtävä oli myydä jäsenetehtaiden tuottamia tuotteita ja tilittää tuloja osalukujen mukaisesti, sovittiin joissain tapauksissa myös muista myyntijärjestelyistä. Osalukujärjestelmällä tehtaot olivat luopuneet kotimaassa tapahtuvasta puuvillalankojen ja puuvillakankaiden myynnistä ja yhdistyssopimuksella tämä tehtävä oli saatettu PMK:lle. Vuosien kuluessa myyntiin ja markkinointiin keskittynyt PMK kehittikin varsin vahvan myynti-, markkinointi- ja jakeluportaan, jonka toiminnassa keskeistä olivat esimerkiksi myyntiedustajien toiminta, markkinointi lehdissä ja televisiossa sekä esimerkiksi oma Tilkku-Tiina-lehti, jota julkaistiin 1950–1970-luvuilla.

¹⁷⁶ Kallioinen 2006, 227.

¹⁷⁷ Kallioinen 2006, 228–230.

Vahva kotimaan myyntiorganisaatio ja jakeluporras mahdollistivat tehtaiden välisen yhteistyön myös osalukujen ulkopuolella siten, että kaikki jäsenetehtaat saattoivat hyötyä järjestelyistä. Esimerkiksi huhtikuussa 1952 johtokunnan kokouksessa jäsenyhtiöt sopivat keskenään, että PMK huolehtii alun perin Ruotsiin myytäväksi tarkoitetun Finlayson-Forssan kangaserän myynnistä ja myynti sovitaan osalukujen ulkopuolelle, vaikka kangas myydään Suomeen Ruotsin suhdanteiden heikennyttyä. Johtokunnan päätöksen mukaisesti myynti Finlayson-Forssan lukuun tapahtui kahden prosentin myyntipalkkiota vastaan. Samaisessa kokouksessa sovittiin myös, että PMK myy Finlayson-Forssan lukuun prosentin myyntipalkkiolla Finlayson-Forssan plastik-sadetakkikankaita, sillä ehdolla että tehdas itse vastaa tuotteen toimituksesta ja laskutuksesta.¹⁷⁸

Vuoden 1958 viimeisessä johtokunnan kokouksessa käsiteltiin Porin ehdotusta siitä, että PMK myisi Porin Karelia-kangasta Porin kustannuksella. Käydyssä keskustelussa todettiin, että PMK:n mainonta on tehokkaampaa kuin ilmoittelu päivälehdissä ja että Porin esitys yksilöllisestä mainonnasta on kokeilun ja kehittämisen arvoinen. Ongelmaksi muodostui taiteilijoiden nimien¹⁷⁹ käyttö mainonnan yhteydessä. Pori kuitenkin suostui luopumaan nimen käytöstä mainosmateriaalissa, joten esitys mainonnasta Porin lukuun hyväksyttiin yksimielisestä.¹⁸⁰ Vuoden 1959 ensimmäisessä kokouksessa asiaa käsiteltiin kuitenkin Porin Runar Hernbergin ehdotuksesta todeten PMK:n etujen mukaiseksi taiteilijoiden nimien käytön mainostuksessa tietyissä kankaissa. Asian uudelleenkäsitteilyn jälkeen tuloksena oli yksimielinen oikeutus hyväksyä PMK käyttämään harkitsemisrajoissa taiteilijoiden ja mallisuunnittelijoiden nimiä PMK:n mainonnassa tasapuolisuutta noudattaen.¹⁸¹ Jäsenyhtiöt sopivat useampaan otteeseen vastaavanlaisista järjestelyistä. Osalukuihin kuulumattomien tuotteiden myynti sovittiin PMK:n järjestettäväksi, sillä yhdistyksellä oli tehokas myyntikoneisto ja toisaalta se sai kaikkia jäsenetehtaita hyödyttäviä tuloja myyntipalkkioiden muodossa.

Kokouksessa 23. huhtikuuta 1958 todettiin, että PMK:n jäsenyritykset olivat yhteisesti kauppakirjalla 14.4.1958 ostaneet Tikkurilan Silkki Oy:n koko osakekannan. Yritysosto ja sen aiheuttamat toimenpiteet herättivät johtokunnassa paljon keskustelua siitä, miten yritysoston vaikutus jäsenyrityksiin jäisi mahdollisimman pieneksi eikä jäsenyritysten välillä pääsisi näin syntymään epäsuhtaa. Myyntikonttorin ulkopuolella olevien jäsenyritysten tytäryhtiöiden asemaa suhteessa PMK:hon asetettiin selvittämään ja arvioimaan nelihenkinen työryhmä. Pöytäkirjaan merkittiin kauppaneuvotteluissa jo sovitukseksi, että Tikkurilan Silkin valmistusohjelmasta poistetaan PMK:n osalukutilitykseen kuuluvat tuotteet ja, että vain

¹⁷⁸ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 1.4.1952.

¹⁷⁹ Porin Puuvilla halusi käyttää kankaan suunnittelijan, Timo Sarpanevan, nimeä mainonnassaan.

¹⁸⁰ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 2.12.1958.

¹⁸¹ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 4.2.1959.

yksimielisellä päätöksellä voidaan sallia Tikkurilan myyvän tarkoin määrättyjä tuotteita omaan lukuunsa osalukutilityksen ulkopuolella. Lisäksi todettiin, että Tikkurilan omien silkkituotteiden myynti tapahtuu Tikkurilan eikä PMK:n nimissä ja toimesta. Tikkurilan Silkin kaupallista toimintaa valvomaan asetettiin kokouksen päätöksellä neljähenkinen komitea, joka koostui Tikkurilan toimitusjohtajasta, komitean puheenjohtajana toimivasta PMK:n edustajasta, Forssan edustajasta sekä Porin Puuvillan edustajasta. Komitean tehtäväksi asetettiin estää tehtaitten keskinäinen hintakilpailu ja, että ”Tikkurila muutoinkin noudattaa PMK:n sopimusta ja päätöksiä”. Ensitilassa komitean sai tehtäväkseen tutkia Tikkurilan myyntitapoja, maksuehtoja ja toimintaa muutenkin, jotta riittävä yhdenmukaisuus ja suhteellisuus voidaan saavuttaa.¹⁸²

4.3.2. Erimielisyyksiä ja neuvotteluja

Huhtikuun 13. päivän 1954 Porin Puuvilla Oy:n toimitusjohtaja insinööri Hernberg ilmoitti, että Porin tehtaalla on ollut pakko pysäyttää 300 kutomakonetta, jotka ovat käyneet kahdessa vuorossa ja siirtyä 5-päiväisiin työviikkoihin, koska PMK ei ole toimittanut Porille riittävästi tilauksia. Hernbergin mielestä Porin nykyinen osaluku oli liian pieni ja että asiasta tulisi sopia yhteisesti hyvässä yhteisymmärryksessä tilanteen parantamiseksi. Aiemmin 1950-luvun aikana jäsenetehtaat eivät olleet esittäneet ainakaan johtokunnan kokouksissa selviä huomioita osalukujen epäoikeudenmukaisuuksista, tilanne oli siinä suhteessa poikkeuksellinen. PMK:n toimitusjohtaja Forss ilmoitti, että Porin Puuvillatehdasta oli kohdeltu täysin tasapuolisesti osakassopimuksen puitteissa ja että ”nykytilanne oli ilmeisesti ohimenevä, sillä Forssan puuvillatehdas oli onnistunut kesäkangasmalleissaan erityisen hyvin, mistä sen osaluvun ylitys johtuu.” Lisäksi johtokunta piti selvänä, että myyntikauden vaihtuessa työllisyystilanne eri tehtaissa tulee muuttumaan ja, että PMK:lla ei ole mahdollisuutta ottaa vastaan Porin flanelleja kesäkangasvarastojen vielä ollessa täynnä. Lopputulema oli, että ”vastaavanlaisia tilanteita on sattunut ennenkin ja myyntikausien vaihtuessa tasoittaminen voidaan jälleen joustavammin toimittaa.” Mielenkiintoisen kokouksesta tekee ilmoitus Hernbergin poistumisesta kokouksesta saman asian käsittelyn yhteydessä. Tarkemmin poistumisen syytä ei eritelty, vaan pöytäkirjaan merkittiin, että ”insinööri Hernbergin oli pakko poistua kokouksesta, joten asiaan voidaan myöhemmin palata.”¹⁸³

Vaikka osalukuasian käsittely oli edelliskerralla jäänyt kesken Hernbergin poistuttua kokouksesta, jatkettiin asian käsittelyä myöhemmin samana vuonna. Kirjeessään 30.6.1954 Pori ehdotti ja perusteli osalukujen väliaikaisen tarkistamisen siten, että Barker ja Vaasa luovuttaisivat toistaiseksi Porille osan osaluvuistaan.

¹⁸² ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 23.4.1958.

¹⁸³ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 13.4.1954.

Ehdotuksen mukaan Barkerilta siirrettäisiin 0,5 % ja Vaasalta 0,3 %, jotta PMK voisi antaa Porille tilanteessa enemmän tilauksia, ilman että Pori joutuisi osalukuilytyksestä korvausvelvolliseksi. Kokouksessa todettiin, että Porin osalta tällainen menettely ainakin kyseisen vuoden osalta tuntuu perustellulta, mutta asia ei kuulu johtokunnan päätettäväksi. Päätös asiasta oli, että Barkerin ja Vaasan tehtaat käsittelevät asiat päättävissä elimissään ja ilmoittavat mahdollisimman pian PMK:lle tuloksesta.¹⁸⁴

Myös muita erimielisyyksiä esiintyi vuoden 1954 aikana. Heinäkuun 2. päivän 1954 kokouksessa merkittiin, että Vaasan Puuvilla oli toimittanut Tirkkosen liikkeelle kangasta TUL:n liittojuhlia varten. Vaasa oli PMK:n ohjeistuksen mukaisesti veloittanut normaalikalkyylin mukaisen perushinnan asiakkaalta, mutta noin kuukausi toimituksen jälkeen lähettänyt lisäveloituksen siitä, että kankaaseen oli käytetty tavallista kalliimpaa sinistä väriä. Vaasan tehtaan johtaja Kaarlo Rautio piti veloitusta oikeudenmukaisena, mutta PMK:n toimisto piti veloitusta liian myöhäisenä, sillä Vaasa ei ollut tilausta annettaessa tehnyt huomautusta kalliimman värin käytöstä. Muut johtokunnan jäsenet hyväksyivät PMK:n toimiston ratkaisun, eikä Vaasa näin ollen saanut veloittaa ylimääräistä käytetystä kalliimmassa väristä.¹⁸⁵

Huhtikuun 9. päivä 1956 käytiin läpi Porin johtaja Hernbergin kirjelmän ehdotelmaa siitä, että yhdistyssopimuksessa mainitun 18 %:n hyvityksen sovellutus-tarkistus suoritettaisiin kalenteri-puolivuositain. Johtokunnassa kuitenkin tultiin tulokseen, että jatkossakin tarkistus suoritettaisiin kalenterivuositain, sillä ajoittain joidenkin tehtaiden mallit menevät kaupaksi erityisen hyvin, jolloin puolivuositain tehtävät tarkistukset saattaisivat johtaa toiseen tulokseen kuin yhdistyssopimusta allekirjoitettaessa on tarkoitettu. Hernberg ilmoitti voivansa luopua vaatimuksesta.¹⁸⁶

Erimielisyyksiä oli myös kesäkuun 13. päivän kokouksessa 1956. Kokouksessa jatkettiin huhtikuussa pohdittua muutosta koskien sekalangoista kudottuja kankaita. PMK:n toimitusjohtaja Forssin ehdotus oli, että yhdistyssopimukseen otettaisiin mukaan määräys, jonka mukaan kankaat sellaisista sekalangoista, jotka sisältävät enemmän kuin 50 painoprosentilla nylonia tai siihen verrattavia keinokuituja, olisi rinnastettava silkkikankaisiin ja siten jäisivät osalukujärjestelmän ulkopuolelle. Porin johtaja Hernberg kannatti ehdotusta ja ehdotti, että tällä menettelyllä mentäisiin kuluva vuosi 1956, jonka jälkeen asia käsiteltäisiin uudestaan. Finlayson-Forssan toimitusjohtaja Sadi Sandellille tämä ei käynyt, hän nojasi perusteluissaan edellisen kokouksen perusteluihinsa sekä siihen, että käytännössä 50 painoprosentin kontrollointi tuottaisi mahdollisimman paljon hankaluuksia ja tästä syystä kankaat tulisi toistaiseksi sisällyttää osalukuun. Muut johtokunnan jäsenet katsoivat, että päätöksen taloudellinen merkitys oli pieni ja, että toimitusjohtaja Forssin

¹⁸⁴ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 2.7.1954.

¹⁸⁵ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 2.7.1954.

¹⁸⁶ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 9.4.1956.

esitystä voitaisiin kokeilla vuoden loppuun asti. Jonkinlaisia kompromisseja ehdotettiin sekä Hernbergin että Sandellin taholta, mutta asia päätettiin lykätä tuonnempana ratkaistavaksi.¹⁸⁷

Syyskuussa asiaa käsiteltiin uudelleen. PMK:n toimisto ilmoitti, että aineisto ja kokemus spun-nylonkankaiden myynnistä ja myyntimahdollisuuksista on vielä niin suppea, että se ei vastoin edellisen kokouksen päätöstä ole voinut laatia minkäänlaista laskelmaa konttorihinnan alennusmäärästä asian ratkaisemiseksi. Finlayson-Forssan Sandell esitti näytteet eräistä kankaista osoittaakseen, että vähittäiskaupassa tulee olemaan miltei mahdottomuus erottaa spun-nylonkankaita niistä PMK:n kankaista, jotka ovat vanhastaan kuuluneet kokoelmiin. Sandell katsoi, että niiden rinnastaminen tavallisiin silkkikankaisiin ja siirtämisen osaluvun ulkopuolelle aiheuttaisi sekaannusta, haitallista sisäistä kilpailua ja selvästi poikkeaisi PMK:n tarkoituseristä. Hernbergin kanta oli kuitenkin muuttumaton: hän vetosi siihen että yleinen markkinatilanne vaatii tuotannon joustavampaa mukautumista kysyntään ja, että yhdistyssopimuksen sanamuodon mukaan spun-nylonkankaat voidaan rinnastaa silkkikankaisiin, jolloin ne voidaan jättää osalukujen ulkopuolelle. Muut johtokunnan kokoukseen osallistuneet totesivat yksimielisesti, että silloin kun silkkikankaat jätettiin osaluvun ulkopuolelle, ei kyseistä kangaslaatua edes tunnettu, joten sitä ei erikseen voitu mainita yhdistyssopimuksessa. Tarkoitus yhdistyssopimusta tehdessä oli kuitenkin ollut siirtää vain vanhastaan silkkikankaina pidetyt kankaat osaluvun ulkopuolelle. Keskustelun aikana todettiin kuitenkin yksimielisesti jälleen, että kuluvana vuonna merkitys on niin vähäinen, että kankaat voidaan käsitellä toistaiseksi tavallisina osalukuun kuuluvina kankaina. Lisäksi puheenjohtaja Luoma totesi, että yhdistyssopimuksia on tulkittava sen tarkoituksen mukaan, mikä niillä on aikanaan sovittaessa ollut ja, että spun-nylonkankaiden jättäminen osaluvun ulkopuolelle kuuluu osakaskokouksen päätösvaltaan ja johtokunta voi vain valmistella päätöstä.¹⁸⁸

Samaisessa kokouksessa 14.9.1956 tultiin myös siihen tulokseen, että jatkossa kokouksia olisi järjestettävä useammin kuin ennen, jotta kokousten esittelylistat eivät kasvaisi ylipitkiksi. Tavoitteeksi päätettiin yksimielisesti ottaa kokoontuminen kerran kuukaudessa siten, että tiheämpi kokoontuminen ei kuitenkaan johtaisi jäsenten korvaamiseen varajäsenillä sen enempää kuin nytkään.¹⁸⁹ Vuosina 1950–1959 johtokunta kokoontui vuosittain seuraavasti:

1950	5 kertaa
1951	7
1952	6
1953	7
1954	7

¹⁸⁷ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 13.6.1956.

¹⁸⁸ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 14.9.1956.

¹⁸⁹ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 14.9.1956

1955	6
1956	5
1957	10
1958	8
1959	6

Johtokunnan kokousten merkitys vaihteli suuresti eri kokousten välillä: isossa osassa 1950-luvun johtokunnan kokouksista käsiteltiin varsin moninaisia asioita ja valmisteltiin tärkeitä päätöksiä osakasten kokousten ajatellen, mutta aika ajoin kokousten merkitys jäi kuitenkin suppeammaksi ja kokouksessa saatettiin esimerkiksi hyväksyä uusia asiakkaita tai käydä markkinatilannetta läpi. Pääsääntöisesti kokouksissa käsiteltiin kuitenkin varsin erilaisia asioita liittyen viimeisimpiin PMK:n ja jäsen tehtäiden käännteisiin sekä ehdotuksiin. On helposti ymmärrettävissä että johtokunnalle nähtiin tarpeelliseksi kokoontua tiuhemmin jatkossa sujuvan yhteistyön ylläpitämiseksi.

5. Puuvillatehtaitten Myyntikonttori 1960-luvulla

Lähtökohtaisesti Puuvillatehtaitten Myyntikonttorin 1950-luku oli ollut vähintäänkin suhteellisen onnistunut vaikeasta tilanteesta huolimatta. Viranomaisten toimenpiteiden ja yleisen markkinatilanteen aiheuttamista muutoksista oli selvitty kohtuullisesti, eikä tuonnin aiheuttama paineeseen välttämättä toteutunut pahimmalla mahdollisella tavalla, vaikka se huolestuttikin alan kotimaisia toimijoita. Kotimaisella rintamalla yhteistyö oli pääosin ollut sujuvaa muutamia erimielisyyksiä lukuun ottamatta ja yhteistyö oli päässyt syvenemään esimerkiksi Tikkurilan Silkkiin kohdistuneen yritysoston myötä. Jäsenyhteisöjen keskuudessa ei 1950-luvulla koettu minkäänlaisia osalukuihin vaikuttaneita muutoksia ja 1960-luvulle lähdeittiinkin varsin samanlaisista asetelmista, joista myös 1950-luku oli aloitettu Finlayson-Forssan hallitessa osalukuja.

1960-luvulle tullessa Puuvillatehtaitten Myyntikonttori koostui viidestä jäsenyrityksestä. Ensimmäinen fuusio uudella vuosikymmenellä koettiin, kun Oy Finlayson-Forssa Ab, jolla jo ennen fuusiota oli 46 prosentin osaluku, hankki omistukseensa Vaasan Puuvilla Oy:n osakekannan vuonna 1963. Yritysoston myötä yhdistyssopimukseen otettiin muutos, että kunkin tehtaan äänimäärä johtokunnan kokouksissa on yhtä suuri kuin tehtaan tai tehtaiden osaluku, mutta että Oy Finlayson-Forssa Ab ja Vaasan Puuvilla Oy tai näistä muodostettu uusi yhtiö ei voi käyttää suurempaa valtaa kuin puolet kokouksessa edustetusta äänimäärästä. Äänten mennessä tasan johtokunnan puolueettoman puheenjohtajan oli määrä ratkaista asia. Lisäksi ylimääräisessä yhtiökokouksessa päätettiin, että fuusion toteutuessa Finlayson-Forssan ja Vaasan Puuvillan yhteenlaskettu osaluku tulee olemaan 55,8 prosenttia, josta Vaasan osuus 9,8 %, mikäli yhtiöt eivät sulautuisi.¹⁹⁰ 1.1.1964 alkaen osalukuja sovittiin muutettavaksi lisäksi siten, että Oy Tampella Ab:n osaluvuksi tuli 12,2 prosenttia ja Barker-Littoinen Oy:n osaluvuksi 9,5 prosenttia. Porin Puuvillan osuus pysyi 22,5 prosentissa.¹⁹¹ Yhdistyssopimus allekirjoitettiin voimassaolevaksi aina vuoteen 1970 asti.¹⁹²

5.1. Huoli tuonnista kasvaa

1950-luvulla tapahtunut siirtyminen bilateraali järjestelmästä multilateraaliseen kaupankäyntiin Länsi-Euroopan maiden kanssa oli muuttanut PMK:n asemaa markkinoilla. Ulkomainen kilpailu tuntui läpi 1950-luvun vain kiristyvän ja esimerkiksi omavaraisuusaste eli kotimaisten tuotteiden osuus kokonaiskulutuksesta oli heilahdellut 1950-luvulla, vaikka ponnisteluja sen tasoittamiseksi oli PMK:n johdosta tehty.

¹⁹⁰ ELKA, PMK, Yhdistyksen ylimääräinen kokous 27.5.1963.

¹⁹¹ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 25.11.1963.

¹⁹² ELKA, PMK, Yhdistyksen ylimääräinen kokous 27.5.1963.

Puuvillatehtaitten Myyntikonttorin 1960-luku alkoi ristiriitaisissa merkeissä. Edellisen toimintavuoden myynti oli parantunut markkamääräisesti 32 % vuoden 1958 ”tekstiilikriisistä” ja taloudessa yleisestikin oli kohtuullisen suotuisat ajat verrattuna kahteen edelliseen vuoteen, joten ”mitään suurempaa syytä pessimismiin ei ole.” Toisaalta kilpailu ulkomaisen tuonnin kanssa oli kiristynyt läpi 1950-luvun ja kotimaisessa puuvillateollisuudessa todellakin oltiin huolissaan kehityksen suunnasta.

Viimeisin 1.11.1959 tapahtunut käänne oli puuvillan tuontirajoitusten poistaminen, joka avasi maahantuojille mahdollisuuden hyödyntää ulkomaisten puuvillayhtiöiden avokätistä luotonantoa kaupankäynnissä. Käytännössä tuontitavaroiden maksupakosta tullikäsittelyssä siis luovuttiin. Vuoden 1961 osalta todettiin, että ”ulkomaiset kilpailijamme ovat moninkertaistaneet ponnistelunsa saadakseen jalansijaa markkinoillamme”. Vuoden 1961 aikana tuonti nousikin ensimmäisellä vuosipuoliskolla noin 40 prosenttia, mutta tasoittui loppuvuodesta jonkin verran päätyen koko vuoden osalta 30,2 prosenttiin verrattuna edellisvuoteen tarkoittaen PMK:n markkinaosuuden huomattavaa laskua. Omavaraisuusaste vuoden aikana tipahti noin viisi prosenttiyksikköä 65 prosenttiin ja tuonnin määrä kasvoi 5 749 tonnista noin 7 486 tonniin kotimaisen myynnin pysyessä kutakuinkin samoissa.¹⁹³ Tämä kehitys huolestutti kotimaisten puuvillateollisuutta kovasti.

Kasvava ulkomainen kilpailu on myös muulla tavalla vaikuttanut toimintaamme. Ostajien vaatimukset pienemmistä erikoiskuosisarjoista, nopeasta ja ennen kaikkea täsmällisestä toimituksesta, korkeammasta laadusta, suuremmista sekunda-alennuksista ja paremmista maksuehdoista ovat vuoden kuluessa lisääntyneet. Samoin on hintatasoon kohdistuvat paine lisääntynyt varsinkin kyseenollisen vaatusteollisuuden käyttöön tarkoitetuista suurista tavararyhmistä sekä teollisuuslangoista. Tämän rynnistyksen torjumiseksi myyntikonttorin on ollut pakko noudattaa entistä joustavampaa hintapolitiikkaa ankarammin ahdistettujen tavararyhmien kohdalla, yrittää erikoiskuosien selektiivistä myyntiä määrätuille markkina-alueille myönnettyin yksinoikeuksin, tiukentaa laatukontrollia, tehostaa mainontaa ja siihen liittyvää myynninedistämistoimintaa sekä lopuksi tarkistaa maksuehdot vuodenvaihteesta. Ei kuitenkaan voida välttyä ajatukselta, että puuvillateollisuudessamme lähitulevaisuudessa on tarpeen suorittaa varsin radikaalinen sisäinen rakennerationalisointi, jotta voitaisiin tehokkaasti vastustaa kilpailua varsinkin jos EFTA-suunnitelmat toteutuisivat.¹⁹⁴

Ulkomaisen kilpailun kiristyttyä PMK ja suomalainen puuvillateollisuus oli vähitellen ajautunut tilanteeseen, jossa se ulkomaisen tuonnin kasvanut voima pakotti kotimaisen teollisuuden reagoimaan alalla tapahtuviin muutoksiin. Aikaisemmasta ”lintukodosta” ei ollut enää tietoaakaan, sillä suurimmat ostajat saattoivat hankkia tuotteitaan ulkomailta, jos kotimaisten tuottajien kanssa hinnoista tai ehdoista ei päästy sopuun. Kuten vuoden 1960 vuosikertomuksesta voi lukea, oli jo tuolloin selvää, että kilpailusta selvitäkseen kotimaisen teollisuuden tulee pyrkiä muokkaamaan toimintatapojaan ja rakennettaan radikaalisti.

¹⁹³ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1960.

¹⁹⁴ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1960.

Toimitusjohtaja Korsström selosti 14.6.1960 johtokunnan kokouksessa tuonnin asiakkaiden vaatimusten ongelmallisuutta erikoiskankaiden osalta todeten, että kilpailu etenkin kuosikankaisten osalta on kiristynyt. Hänen mukaansa tärkein tuontitavaroita suosinut tekijä oli se, että PMK ei pystynyt kilpailemaan erikoiskuosikankaissa tarpeeksi lyhyillä sarjoilla ja nykyisten sarjojen lyhentäminen aiheuttaisi PMK:lle melkoisten kustannusten nousun. Kokeilumielessä päädyttiin kuitenkin alentamaan huomattavasti joidenkin sarjojen minimimäärää.¹⁹⁵

5.1.1. EFTA

Kasvavissa määrin lisähuolta jo 1950-luvulla aiheuttanut kansainvälinen taloudellinen lähentyminen näkyi 1960-luvun alun huolenaiheissa EFTA-järjestelyjen vähitellen konkretisoituessa. Suomen liittyminen mukaan EFTA-sopimukseen¹⁹⁶ omalla erillissopimuksellaan 1961 vaikutti myös tekstiiliteollisuuden tulleeihin: 1.7.1961 EFTA-maista ja Neuvostoliitosta tuotavien tekstiilitavaroiden tulleeja alennettiin 20 %:lla. EFTA-järjestelyihin liittyminen huomioitiin vuoden 1961 vuosikertomuksessa lähinnä mainiten sen tapahtuneen:

Seuraava tullialennus tapahtuu sopimuksen mukaan tammikuun 1. päivänä 1965 – jälleen 20 % - ja sitten vuosittain siten että tullit on kokonaan poistettu vuoden 1970 alussa. Pyrkimykset liittää EFTA-maat EEC:hen ovat kuitenkin synnyttäneet aivan uuden tilanteen vuoden lopulla.¹⁹⁷

Vaikka länsikaupan siirtyminen multilateraaliseksi myös Suomen osalta tapahtui vuoteen 1957 mennessä, suojattiin kotimaista teollisuutta tulleein vielä tuonkin jälkeen. Tapani Paavonen kuvaa vuoden 1960 uuden tullitariffin olleen yhtä protektionistinen kuin vuoden 1938 vastaava ja, että muutoksen tullien osalta sai aikaan vasta Suomen FINN-EFTA-sopimus vuonna 1961. Paavosen mukaan juuri FINN-EFTA-ratkaisu oli Suomen ulkomaankauppapolitiikassa tärkein käännekohta siirryttäessä protektionismista vapaakauppaan eli suljetusta avoimeen talouteen.¹⁹⁸

Liittyen 1950-luvun loppupuolella läntisessä Euroopassa vallalla olleeseen ajatukseen laajemmista kansainvälisistä markkinoista myös Suomen hallitus päätti liittymisestä Pohjoismaiseen Tulliliittoon kesällä 1959 sen mahdollisesti toteutuessa. Kuitenkin jo tuolloin muissa Pohjoismaissa ajatus pohjoismaisesta yhteistyöstä oli korvautunut EFTA-suunnitelmilla ja kävi ilmi, että tulevat EFTA-maat olivat kiinnostuneita Suomen mukaantulosta, myös poliittisista syistä Suomen ollessa vahvasti Neuvostoliiton vaikutuspiirissä. Suomalaisittain Tapani Paavonen kuvaa tavoitteen olleen puhtaasti taloudellinen: tavoitteena oli turvata vientiteollisuuden kilpailuasema kuitenkin niin, että kotimarkkinateollisuudelle saataisiin riittävä tullisuoja

¹⁹⁵ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 14.6.1960.

¹⁹⁶ European Free Trade Association-sopimus tähtäsi teollisuustavaroiden, muttei maataloustullien poistoon, ja kaupan vapauttamiseen. Pihkala 1986, 41.

¹⁹⁷ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1961.

¹⁹⁸ Paavonen 2008, 47.

vähäksi aikaa, maatalouden erikoisasema säilytettäisiin ja itäkauppa ei vaarantuisi järjestelyistä riippumatta.¹⁹⁹

Suomalaisittain vahvoja vientialoja 1950- ja 1960-luvuilla olivat esimerkiksi puu- ja paperiteollisuustuotteet. Esimerkiksi vuonna 1960 viennin rakenne oli sellainen, että puuteollisuuden osuus viennistä oli 26,9 % ja paperiteollisuuden osuus 42,2 %. Metalliteollisuuden osuus oli 14,4 %.²⁰⁰ Näkökulmasta riippuen kaupan vapautuminen ja tullien aleneminen olivat hyviä tai huonoja asioita. Markkinoiden avautuminen paransi suomalaisten yritysten kilpailuasetelmia vientimarkkinoilla suomalaisten tuotteiden ollessa suhteessa halvempia kuin aikaisemmin. Kotimarkkinateollisuuden piirissä vaikutus taas oli päinvastainen: esimerkiksi tekstiiliteollisuuden osuus viennistä vuonna 1960 oli noin 1,3 %²⁰¹ ja teollisuudenala nojasi hyvin vahvasti kotimaiseen kysyntään. Tästä syystä kotimarkkinoille suuntautuneilla teollisuudenaloilla oltiin hyvin huolissaan vapaakaupan aiheuttamasta kilpailun kiristymisestä kotimarkkinoilla. Paavonen kuvaakin suomalaisessa konsensuspolitiikassa tapahtuneen muutoksen merkinneen kotimarkkinateollisuuden suojan uhraamista vienti-intressien hyväksi, sillä uudessa tilanteessa tasavertaista kilpailuasemaa vientimarkkinoilla ei ollut mahdollista pitää purkamatta omaa kotimarkkinateollisuuden suojaa. Konsensuspolitiikan mukaisesti kotimarkkinateollisuus oli valmis sopeutumaan edellyttäen, että sitä helpotettiin siirtymäsäännösin ja sisäisin teollisuuspoliittisin toimenpitein.²⁰² Avainasemaan ja lähtökohdaksi Suomen integraatiossa nousi se, että oliko viennin lisääntymisestä syntyvä hyöty riittävä paikkaamaan kotimarkkinateollisuudelle aiheutuvat menetykset. Järjestelyn vaikutus villa- ja puuvillateollisuudelle ymmärrettiin hyvinkin.²⁰³

Heinäkuussa 1959 tulevien EFTA-maiden eli Iso-Britannian, Tanskan, Norjan, Ruotsin, Itävallan, Sveitsin ja Portugalin pääministerikokous päätti tarjota Suomelle mahdollisuuden seurata EFTA-neuvottelujen etenemistä ja tämä toteutettiin käytännössä siten, että Ruotsin hallitus informoi Suomen hallitusta sopimuksen etenemisestä. Varsinaiset neuvottelut Suomen ja EFTA-maiden kesken käytiin helmikuusta toukokuuhun sen jälkeen, kun EFTA-maat olivat allekirjoittaneet marraskuussa 1959 sopimuksen vapaakauppajärjestön perustamisesta. Kuten todettu, ulkopoliittisista syistä Suomen liittyminen vapaakauppajärjestöön varsinaisena jäsenenä ei ollut mahdollista, joten Suomi teki EFTA-konvention 41 artiklan 2 kohdan mukaisen assosiaatiosopimuksen ja tätä myös EFTA-maat pitivät tarkoituksenmukaisina. Suomen tekemän sopimuksen erikoisluonteisuutta kuvaa hyvin esimerkiksi se seikka, että Suomen

¹⁹⁹ Paavonen 2008, 48.

²⁰⁰ Hjerppe 1988, 284.

²⁰¹ Hjerppe 1988, 284.

²⁰² Paavonen 2008, 48.

²⁰³ Aunesluoma 2011, 195–196.

allekirjoittamalla sopimuksella irtisanomisaika sovittiin kolmeksi kuukaudeksi, kun muiden EFTA-maiden kesken se oli vuoden mittainen.²⁰⁴

Ulkopoliittisesta tilanteesta johtuen sopimuksen allekirjoittaminen viivästyi, vaikka liittyminen vapaakauppajärjestöön nähtiin tärkeänä taloudellisen kasvun tukemiseksi. Ulkopoliittinen tilanne ja Neuvostoliiton halu saada EFTA-maita vastaavat edut Suomen kanssa käytyyn kauppaan hidasti koko sopimuksen neuvottelua. Tuloksena oli 1960 allekirjoitettu suomalais-neuvostoliittolainen kauppasopimus, joka tarkoitti sitä, että EFTA-sopimuksessa sovitut tullien poistot tarkoitettiin koskemaan myös Suomen ja Neuvostoliiton välistä kauppaa. Tapani Paavonen kuvaa Suomen ja Neuvostoliiton välisen sopimuksen tärkeimmän merkityksen olleen lähinnä ”poliittinen manifesti”, sillä EFTA-tullien vaikutusalaisten teollisuustuotteiden osuus Suomen Neuvostoliiton tuonnissa oli pieni ja valtaosa tuonnista käsitti tullittomia raaka-aineita. Kun Suomen ja Neuvostoliiton väliset kauppaneuvottelut oli saatu päätökseen ja muut EFTA-maat hyväksyivät järjestelyn arvostelusta ja moitteista riippumatta, allekirjoitettiin FINN-EFTA-sopimus maaliskuussa 1961.²⁰⁵

Suomen EFTA-neuvotteluissa eniten keskustelua herätti kysymys teollisuustuotteita koskevista poikkeusmääräyksistä. Suomalaisen kotimarkkinateollisuuden suojan tarve ymmärrettiin. Epätietoisuutta vallitsi siitä, kuinka pitkälle Suomen erityisvaatimuksissa voitaisiin mennä. Esimerkiksi vuonna 1960 Suomen Teollisuusliitto esitti Suomen asemaa mietittäessä, että tekstiilien ja useiden muidenkin teollisuustuotteiden määrällisten tuontirajoitusten poistoa tulisi hidastaa, mutta esitys torpattiin Ulkomaankaupan neuvottelukunnan toimesta, sillä sen katsottiin vaarantavan muita tavoitteita sopimuksessa. Tuontitullien poiston hidastaminen sen sijaan nousi ydinkysymykseksi. Kotimaisen tekstiiliteollisuuden heikkoa kilpailuasemaa ja myös sen ymmärrystä kuvaa hyvin se, että Suomen Teollisuusliiton toimitusjohtaja C.-E. Olin ehdotti neuvottelulähtökohdaksi teollisuustuotteiden tullinalennusten yleistä hidastusta, mutta Olin nimenomaisesti vaati hidastettua aikataulua vain tekstiili- ja vaateusteollisuudelle sekä elintarviketeollisuudelle, koska muut teollisuudenalat eivät olleet tällaista vaatineet.²⁰⁶ Suomi saavuttikin hidastetun tullinpoistoaikataulun lähinnä aikaisemminkin suojelluille tuotteille kuten tekstiileille, vaatteille, jalkineille, lattia- ja seinälaatoille, kemianteollisuuden tuotteille, kumi- ja nahkateollisuuden tuotteille, eräille metalliteollisuuden tuotteille ja eräille muille tuotteille. Suomen EFTA-sopimuksessa sovittiin muuten, että heinäkuun 1. päivänä 1961 Suomi toteuttaisi ensimmäisen tullinalennuksensa ja samalla myös sopimuksen myöhästymisen myötä myöhästyneen vuoden 1960 tullinalennuksen, jonka muut EFTA-maat olivat jo tuolloin tehneet. Suunnitelman mukaan tullit tuotteilta piti lopullisesti poistaa vuoteen 1970 mennessä.

²⁰⁴ Paavonen 2008, 48.

²⁰⁵ Paavonen 2008, 49.

²⁰⁶ Paavonen 1998, 283.

Myös hidastuslistan tuotetullien piti poistua vuoteen 1970 mennessä, mutta siten että EFTA-aikataulu otettaisiin kiinni vasta vuosina 1965–1966. Sopimuksella EFTAn neuvosto oikeutettiin kuitenkin päättämään myös nopeammasta aikataulusta ja sittemmin tullinpoistoaikatauluja nopeutettiin siten, että EFTA-maat keskinäiset ja Suomen tuontitullinsa vuoden 1966 loppuun mennessä ja Suomi poisti tuontitullinsa EFTA-maista ja Neuvostoliitosta vuoden 1967 loppuun mennessä.²⁰⁷

Vuoden 1968 alkuun asti tullirajat EFTA-maista ja Neuvostoliitosta laskivat sovitusti 10 prosenttiyksikköä vuodessa vanhoista GATT-tulleista. Markan devalvoinnin yhteydessä viranomaiset päättivät kuitenkin lakkauttaa EFTA-tullit kokonaan 1.1.1968 alkaen. Kasvaneen puuvillakankaiden viennin (yli 15 % tuotannosta) vuoksi tullisuoja EFTA:ssa olisi lakannut joka tapauksessa vuodenvaihteessa 1968, mutta viranomaispäätöksellä tehty hidastuslistan kumoaminen merkitsi myös lankojen tullisuojan loppumista vuoden 1968 alusta EFTA-maiden osalta.²⁰⁸

5.1.2. Ulkomainen tuonti: hintakilpailuja ja vastavetoja

Läpi 1960-luvun kiristynvä hintakilpailu nähtiin PMK:n kannalta haitallisena. Vaikka kansainvälisestä taloudellisesta lähentymisestä voitiin puhua jo 1950-luvun lopulla, viimeistään EFTA-suunnitelmien realisoituminen vuonna 1961 asetti kotimaisen puuvillateollisuuden uuteen asemaan. Aikaisemmin kohtuullisen vahvasti suojatun, suurelta osin kotimarkkinoille suuntautuneen, teollisuudenalan tulli- ja tuontisuojat olivat päättymässä viimeistään vuoteen 1970 mennessä ja tosiasiasa tullit poistettiin jo aiemmin. Tämä taas oli osaltaan vaikuttamassa siihen, miten tuonti läpi 1960-luvun tosiasiasa muuttui ja millaiseksi kilpailijaksi ulkomainen tuonti koettiin PMK:ssa ja sen jäsenetehtaissa.

Esimerkiksi vuoden 1962 aikana omavaraisuusaste puuvillatuotteiden myynnissä tipahti 63 prosenttiin edellisvuoden 66,5 prosentista. Lankojen tuonti Suomeen kasvoi vuoden aikana 3109 tonnista 3410 tonniin, mutta kankaiden tuonti ”ilahduttavasti” tipahti 3837 tonnista 3591 tonniin. Uutena maana 1960-luvun taitteessa vientiään Suomeen oli lisännyt selvästi Portugali, jonka ”vientioffiensiivi” oli alhaisten hintojen ansiosta kaksinkertaistanut maan viennin Suomeen.²⁰⁹ Hintakilpailu markkinoista etenkin Portugalin, mutta myös Japanin ja Kiinan kanssa nähtiin kotimaista tuotantoa eniten uhkaavana tekijänä, sillä maat olivat vuoden aikana yhteenlaskettuna yli kolminkertaistaneet vientinsä Suomeen.²¹⁰ Johtokunnan kokouksessa 23.5.1962 todettiin etenkin langoissa vallitseva hankala kilpailutilanne: esimerkiksi trikoolangoissa ja mediolangoissa hintaero ulkomaisen tuonnin hyväksi oli 8-10 prosenttia. Johtokunta totesi silloiset

²⁰⁷ Paavonen 2008, 49.

²⁰⁸ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1967.

²⁰⁹ Ks. liite 2.

²¹⁰ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1962.

lankahinnat liian korkeiksi ja PMK:n johdolle annettiin tarpeen mukaan valtuudet ylittää aiemmat alennusrajat lankatilausten lisäämiseksi.²¹¹

Tiivistyvä kansainvälinen yhteistyö toi oman vaikutuksensa kilpailutilanteeseen. Puuvillatehtaitten yhdistyksen kertomuksessa vuodelta 1962 todetaan, että ”EFTA:n piiristä Portugali kuuluu nyt tärkeimpiin puuvillatuotteiden tuontimaihimme” ja, että ”Ruotsinkin osuus kokonaistuonnista on EFTA:n vaikutuksesta edelleen noussut.” Mainitsemisen arvoisena pidettiin lisäksi Japanin liittymistä multilateraaliseen sopimukseen vuoden 1962 aikana, sillä tämä oli osaltaan lisäämässä viennin määrää myös Suomeen. Lisäksi tuonnin osalta vuosikertomuksessa mainitaan, että päätös liittymisestä Cotton Textile Arrangementtiin²¹² Suomen osalta on vielä kesken.²¹³

Vaikka vuonna 1966 kotimaisen puuvillateollisuuden tilanne näytti monessa suhteessa valoisammalta kuin aikaisemmin (esimerkiksi nettolaskutus kasvoi 9,9 % edellisvuodesta), ei ulkomailta tullut kilpailupaine helpottanut. Vuoden 1966 vuosikertomuksessa kuvataan erityisesti hintapaineen voimistumisen ongelmallisuus:

Hintapaine on hiljaa mutta varmasti voimistunut. Tähän liittyy hintakilpailu EFTA-maista ja itäblokin valtioista ja aleneviin hintoihin tapahtuvan tuonnin onkin todettu saavuttaneen huolestuttavat mittasuhteet. Varsin haitalliseksi on osoittautunut n.k. Leningradin kauppa²¹⁴, sillä sen aikaisemmin pääasiassa hintoja häiritsevää vaikutus on vuoden kuluessa lisääntynyt ja muodostunut uhkaavaksi myös määrällisesti.²¹⁵

Puuvilla- ja rayonvillatavaroiden tuontimäärät olivat pysyneet varsin tasaisina vuodesta 1961 vuoteen 1965 asti, mutta vuonna 1966 tuontimäärät kääntyivät taas nousuun.²¹⁶ Esimerkiksi lankapuolella nousu oli noin 7,7 %:n tuonnin kasvu keskihinnan pysytellessä vuoden 1965 tasolla. Erityisesti huolta herätti aiemminkin päänvaivaa aiheuttanut kiihtynyt tuonti Portugalista 490 tonnilla kasvaneen tuontimäärän ja ankaran hintakilpailun vuoksi. Vuonna 1966 Portugalin osuus lankatuonnista oli noin 13,36 prosenttia.²¹⁷ Jos lankatuonti vuonna 1966 herätti huolta lievän kasvun vuoksi, niin puuvilla- ja rayonvillakankaiden tuonti aiheutti suurta huolta täysin muuttuneen suunnan vuoksi. Puuvilla- ja rayonvillakankaiden tuonti lisääntyi vuoden aikana 40,8 prosenttia ja keskihinta aleni 9,36 markasta per kilo aina 8,50 markkaan. Kankaiden osalta

²¹¹ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 23.5.1962.

²¹² Cotton Textile Arrangement oli sopimus, jonka tarkoitus oli säännellä eräistä kehitysmaista tapahtuvaa tuontia. ELKA, PMK, Vuosikertomus 1962.

²¹³ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1962.

²¹⁴ Leningradin kaupalla tarkoitettiin ilmeisesti alueelta Suomeen tuotuja hinnoiltaan edullisia puuvillakankaita ja – lankoja.

²¹⁵ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1966.

²¹⁶ Ks. liite 1.

²¹⁷ Ks. liite 2.

etenkin tuonti Ruotsista, Neuvostoliitosta ja Portugalista herätti huolta, sillä muutamassa vuodessa Ruotsin osuus tuonnista oli kaksinkertaistunut ja Neuvostoliiton jopa yli kolminkertaistunut.²¹⁸

Ulkomainen puuvillakankaiden ja -lankojen tuonti oli herättänyt huolta jo puuvillarenkaan aikoina ja kilpailu tuntui vain kiristävän Myyntikonttorin aikana. Kotimainen tekstiiliteollisuus oli kuitenkin riippuvainen myös raakapuuvillan tuonnista, joten myös raaka-aineen tuonnissa tapahtuneita käännteitä kommentoitiin, sillä tuonti olivat puuvillatehtaiden toiminnan kannalta keskeistä. Esimerkiksi vuonna 1962 raakapuuvillan tuonti maittain jakautui seuraavasti:²¹⁹

Neuvostoliitto	67,7 %
USA	28,3
Kreikka	1,8
Egypti	1,0
Peru	0,9
Meksiko	0,3

Ongelma raakapuuvillan hankinnassa oli se, että raakapuuvillan hankintamäärät nojasivat valtioiden välisiin kauppaneuvotteluihin. Esimerkiksi vuoden 1962 raakapuuvillan ostosopimus Neuvostoliiton kanssa käsitti 13 000 tonnia raakapuuvillaan, joka ylitti huomattavasti sen mitä tehtaot pystyivät vuoden aikana kuluttamaan.²²⁰ Bilateraaliset kauppasopimukset esimerkiksi Neuvostoliiton kanssa aiheuttivat 1950-luvulla useamman tilanteen, jossa raakapuuvillaa jouduttiin tuomaan Neuvostoliitosta, vaikka sitä olisi saatu edullisemmin ja paremman laatuksena Yhdysvalloista. Koska puuvillan tuonti nojasi usein vienti edellä tehtyihin kauppasopimuksiin, kompensoitiin maamme puuvillateollisuudelle korkeampia ostohintoja ja heikompa laatua aika ajoin.

Vaikka ulkomainen kilpailu ja tuonti 1960-luvulla kasvoivatkin vähitellen ja Euroopan taloudellinen integraatio herätti huolta PMK:n johtoportaan, saatiin tehtyjen panostusten avulla ajoittain myös jonkinlaisia ilonaiheita samalla rintamalla. Vuoden 1965 vuosikertomuksessa kuvataan, kuinka tilanne myynnin ja ostotottumuksien suhteen parani hieman kotimaisten tuotteiden hyväksi käynnistetyn myyntikampanjan johdosta:

Ilmiöistä, jotka merkittäväällä tavalla ovat myötävaikuttaneet kehitykseen, mainittakoon valtion ja teollisuuden yhteinen, kotimaisten tuotteiden hyväksi toimeenpantu kampanja. Puuvillateollisuuden tuotteillahan on jo ennestään hyvä maine kuluttajien keskuudessa, mutta siitä huolimatta on kampanjasta aivan varmaan ollut suurta hyötyä myös kuluttajarintamaa ajatellen. On kuitenkin ilmeistä, että kaupan ja vaatetusteollisuuden perinteellisessä asennoitumisessa tapahtunut muutos on tuloksiltaan vielä arvokkaampi. Monella taholla, vieläpä varsin hankalien ostajien keskuudessa, havaitaan suopeampaa suhtautumista, joka myös on johtanut positiivisiin myyntituloksiin. Tämä ei

²¹⁸ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1966.

²¹⁹ ELKA, Puuvillatehtaitten Yhdistys, Vuosikertomus 1962.

²²⁰ ELKA, Puuvillatehtaitten Yhdistys, Vuosikertomus 1962.

kuitenkaan merkitse sitä, että olisi luovuttu laatu- ja hintavaatimuksista, mutta ovi on avoin neuvotteluille. Missä määrin muuttunut suhtautumistapa jää pysyväksi, sen saa tulevaisuus näyttää.²²¹

Asia nostettiin uudelleen esiin vuoden 1967 vuosikertomuksessa todeten, että kotimaisten tuotteiden ja turismin hyväksi harjoitetun kampanjan myötä asiakkaat ja kuluttajat on saatu suhtautumaan kotimaisiin tuotteisiin suopeammin ja suoranainen arvonnanto kotimaiselle teollisuudelle on lisääntynyt. Kehityksen syynä kampanjan lisäksi nähtiin kotimaisten tuotteiden korkealuokkaisuus ja jotkin kiinnostavat uutuudet, jotka toimivat tehokkaina aseina kilpailussa ulkomaista tuontia ja alhaisia hintoja vastaan. Huolestuttavana nähtiin kuitenkin joidenkin valmistamojen vientipyrkimykset massatuotteiden osalta, jolloin hinta oli etusijalla hankittaessa puuvillakankaita ja lankoja tekstiiliteollisuuden tuotteiden valmistamiseksi. Toisaalta esimerkiksi leninkiteollisuuden todettiin hakeutuneen rohkeasti vientimarkkinoille käyttäen suomalaista designia ja suomalaisen puuvillan hyvää mainetta hyväkseen. Vuosikertomuksessa kuvataankin vuoden 1967 olleen ”todellinen läpimurtovuosi”, mutta että vielä nähtäväksi jää missä määrin menestys kantaa pidemmälle.²²²

5.2. 1960-luvun muuttuvat markkinat

Puuvillateollisuuden markkinoille 1960-luku osoittautui monessakin suhteessa käännteentekeväksi aikakaudeksi. Suurena kotimaisena toimijana PMK oli aiemmin ollut verrattain vahva verrattuna sen tuotteiden jakeluportaisiin, tukkuliikkeisiin ja vähittäiskauppaan. 1960-luvulla tilanne kuitenkin muuttui radikaalisti isojen keskustukkuliikkeiden aseman vahvistuessa. Samalla muotikankaiden ja designin kehittyminen aiheutti haasteita kaupallisen muodin seuraamiselle. Viranomaisten toimien ja talouden yleisen kehityksen aikaansaamat suhdanteet ja työmarkkinoiden muuttuva kustannuskehitys vaikuttivat myös PMK:n asiakkaiden toimintaan ja kustannusten noustessa asiakkaiden rahoitusongelmat nähtiin vaikeina PMK:n myynnin kannalta samalla, kun ulkomainen paine hankaloitti kilpailuasetelmaa kotimaan teollisuuden kannalta.

5.2.1. Keskustukkuliikkeiden asema vahvistuu

PMK:n ensimmäiset vuosikymmenet yhdistys oli toiminut kohtuullisen vahvana tekijänä ja neuvottelijaosapuolena, mitä tuli Myyntikonttorin jäsenien tuotteiden eteenpäin jakeluun. Lisääntynyt ulkomaankauppa ja alentunut hintataso lisäsi kuitenkin tukkuliikkeiden neuvotteluvoimaa, sillä erilaisia

²²¹ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1965.

²²² ELKA, PMK, Vuosikertomus 1967.

mahdollisuuksia hankkia tuotteita oli enemmän. Huomiota kehitykseen alettiin kiinnittää vähitellen 1960-luvun aikana.

Vuosien mittaan kaupan rakenteessa ja muodoissa on tapahtunut huomattavia muutoksia ja tämä ilmiö on vuonna 1965 korostunut. Keskustukkuliikkeillä tulee olemaan yhä vallitsevampi asema ja näiden suurien blokkimuodostumien välinen kilpailu kiristyy... Painetta tuottajien hintatasoa vastaan ovat suuresti lisänneet keskustukkuliikkeiden ja eräiden tukkukauppojen muodostamien ostorenkaiden tarjoukset enemmän tai vähemmän keskitetyssä muodossa tapahtuvista suurostoista.²²³

Kehitys jakeluportaassa nojasi pitkälti muuhun yhteiskunnan kehitykseen. Vielä 1950-luvun alussa suomalaisista kaksi kolmasosaa asui maaseudulla. Tuolloin kulutuksen rakenne ja säännöstelyyn nojaavat tavaravalikoimat olivat niin suppeita, että ne voitiin jakaa väestölle pienten sekatarvakauppojen tai suuremmilla paikkakunnilla kolmiosastoisten yleismyymälöiden kautta. Erkki Pihkalan mukaan 1960-luvulla tapahtuneet ulkomaankaupan säännöstelyn purkaminen, kotimaisen tuotannon monipuolistuminen ja tulotason nopea nousu siirsivät 1960-luvun alussa vähittäiskaupan painopisteen erikoistarvikkeisiin ja erityisesti kestokulutushyödykkeisiin. Samaan muutokseen liittyen erilaisia tavaroita, kuten tekstiilejä ja vaatteita, siirtyi sekatarvakaupoista tavarataloihin ja alan erikoisliikkeisiin. Muutoksen keskeisimpinä piirteinä Pihkala pitääkin tavaratalojen läpilyöntiä: vuonna 1952 Suomessa oli vain 10 tavarataloa, mutta vuonna 1976 niitä oli jo 330, joista valtaosa oli pinta-alaltaan yli 1000 neliometriä.²²⁴

Vähittäiskaupan keskittyminen pienistä sekatarvakaupoista kohti erikoisliikkeitä ja tavarataloja tarkoitti keskustukkuliikkeiden aseman vahvistumista. Uuden kilpailukykyisen vähittäismyymälän perustaminen vaati yhä enemmän varoja, joten tukkuliikkeiden tuki oli tärkeää vähittäiskauppiaille, jolloin keskustukkuliikkeiden asema korostui. Keskustukkuliike usein omisti vähittäiskauppiaan liiketilan ja jakelun rationalisoinnin myötä yhä suurempi osa tuotteista toimitettiin vähittäiskaupoille keskustukkuliikkeiden kautta. Pihkala toteaa, että tiukassa markkinaketjussa vähittäiskauppiaan tehtäväksi jäi lähinnä keskusliikkeen suunnittelemien ja ohjaamien kampanjoiden toteuttaminen, liikkeen organisointi ja henkilökunnan johtaminen. Yksityisistä kauppiaista alettiin puhua ”tiskitorppareina” niiden menetettyä itsenäisyytensä tukkuportaalle.²²⁵

PMK:n reaktiona tuottajille epäsuotuisaan kehitykseen oli siirryä erilaisiin hintoihin perustuvaan hintapolitiikkaan siten, että hinnat ratkeavat vasta neuvottelujen myötä. Esimerkiksi merkittävimpien tukkuliikkeiden kanssa toteutettiin suuriakin pitkän tähtäimen kauppvoja, joiden hinnoittelussa sovellettiin periaatetta ”hinta saavutusten mukaan”, joka tarkoitti sitä että tuotteiden menekillä oli vaikutusta neuvoteltuihin hintoihin. Kireä markkinatilanne ja tuonnin uhka pakottivat Myyntikonttorin etenkin suurimpien asiakkaiden kohdalla isoihin myönnytyksiin. Suurasiakkaille hintojen ja ehtojen muodossa

²²³ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1965.

²²⁴ Pihkala 1986, 121–123.

²²⁵ Pihkala 1986, 128–129.

annetut myönnytykset eivät kuitenkaan olleet ainut merkittävä kehityssuunta alalla: myös suurimpien ostajien mielenkiinto omia vuosikankaita kohtaan kasvoi jatkuvasti. Omien vuosikankaitten valmistus asetti toki vaatimuksia mallipalveluille ja suunnittelulle, mutta toisaalta se tarjosi mahdollisuuden räätälöidä palveluita ja hintoja asiakkaalle sopiviksi.²²⁶ Esimerkiksi puuvillatehtaiden valmisvaateyrityksille tarjoama omakuositoiminta²²⁷ kehittyi vähitellen 1960-luvun puolivälin jälkeen, kun aikaisemmin PMK:n taiteilijoiden työ rajoittui lähinnä mallien suunnitteluun ja piirtämiseen.²²⁸

Suurten ostajien kanssa neuvotellut sopimukset olivat tavallaan kaksijakoinen asia. PMK:n tuotteiden menekin kannalta tämä tarkoitti sitä, että yhä suurempi osuus PMK:n myymistä tuotteista neuvoteltiin isoissa erissä suurempien osuuskauppaketjujen tai esimerkiksi Keskon kanssa. PMK:lle tällaisten suurten yksittäisten ostajien muodostuminen ja näiden neuvotteluvoiman korostuminen taas aiheutti painetta neuvotella yhä alhaisemmista hinnoista. Toisaalta taas usein suurissa määrin ja pidemmälle aikavälille tehdyt sopimukset suurten ostajien kanssa loivat tietynlaista ennustettavuutta myös PMK:n tilauskantaan ja koko toimintaan ja tämä tiedostettiin Myyntikonttorin johtoportaan.²²⁹

Jakeluportaan tapahtuneita muutoksia kommentoitiin useaan otteeseen 1960-luvun aikana niin johtokunnan kokouksissa kuin vuosikertomuksissakin. Vuoden 1967 vuosikertomuksessa tukkuportaan keskittymisen osalta mainittiin, että jakeluportaan vastaava kehitys keskustukkuliikkeiden aseman vahvistumisessa on vain jatkunut. Tekstiilialalla todettiin osuustoiminnallisten yritysten olleen kaikista aktiivisempia ja esimerkiksi SOKOS-tavarataloketjua laajennettavan ripeästi samalla, kun OTK lisäsi Textverkostoa ottamalla haltuun osuuskauppojen tekstiiliosastot ja ohjaamalla keskitetysti myyntiä ja ostoja.²³⁰ Jakeluportaan kehitys aiheutti huolta myös seuraavana vuonna. Vuoden 1968 vuosikertomuksessa todetaan, että kysynnän yleinen kehitys on osoituksena hintatietoisuuden lisääntymisestä ja tämä taas on aiheuttanut yhä lisää muutoksia jakeluportaan, jossa Anttilan tapaiset erilaiset halpahalit ja postimyyntiliikkeet sekä ”eräät erikoishinnoilla ratsastavat erikoismyymälät” ovat voittaneet alaa perinteisiltä tavarataloilta samalla alennusmyyntien korostuessa ja aikaistuessa tavallisesta.²³¹

On varmaan ennen aikaista ennustaa, missä määrin edellä mainittu suuntaus on ulottanut vaikutuksensa myyntikonttorin edustamiin tavarasektoreihin, mutta siitä huolimatta on eittämättä syytä kiinnittää ongelmaan tarpeellista huomiota, sillä halpamyymlät ovat tulleet jäädäkseen ja ottaakseen haltuunsa yhä lisääntyvät osuuden ainakin eräiden tärkeiden tavararyhmien myynnistä. Suuret keskustukkuliikkeet toimivat voimaperäisesti erikoishintatarjouksiin pohjautuvalla elintarvikealalla ja valtataistelun piiriin liitetään yhä uusia tuoteryhmiä ripeässä tahdissa. Samanaikaisesti paine

²²⁶ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1965.

²²⁷ Omakuositoiminnalla tarkoitetaan kankaiden suunnittelua asiakkaan lukuun.

²²⁸ Niinimäki & Saloniemi (toim.) 2008, 98–99.

²²⁹ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1966.

²³⁰ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1967.

²³¹ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1968.

tuottajahintaa vastaan kasvaa, kuten viime vuosien kokemukset talousteksteillemme myynnistä osoittavat. Vaikka ongelma on kannattavuutta silmällä pitäen vastenmielinen, se on kuitenkin perusteellisen selvittelyn arvoinen, kun otetaan huomioon tämän hetken lajitelmät ja niiden vaikutus työllisyyteen.²³²

Jakeluportaan hintatietoisuuden leviäminen aiheutti siis ongelmia tuottajapuolelle, sillä kireä tuottajapuolen kilpailutilanne pakotti myyjäosapuolen painamaan hintatasoa ja neuvottelemaan väljemmistä toimitusehdoista tai muussa tapauksessa tuotteet olisi hankittu muualta, esimerkiksi ulkomailta. Uhkaavana koettiin, että tällainen hintoja ja toimitusehtoja tuottajien kannalta heikentävä keskitetty ostotoiminta ja varastointi olivat vähitellen olleet vain lisääntymään päin ja lopullinen läpimurto oli odotettavissa. Samaan aikaan ostajapuolella korostuivat toiveet erikoislajitelmista ja omista merkkitarvikkeista ja tällöin turvauduttiin sekä kotimaisiin että ulkomaisiin hankkijoihin.²³³

PMK:n johdon käsityksen mukaan kaikki keskustukkuliikkeet, SOK, Kesko, OTK ja Tuko, noudattivat samaa kehityssuuntaa vahvistaen otettaan vähittäiskauppiaista ja kuluttajista. Isojen keskustukkuliikkeiden merkityksen korostuminen näkyi esimerkiksi siinä, että Kesko Oy ja SOK enenevissä määrin keskittivät varastojaan ja OTK karsi Tex-myyväläverkostoaan suurempien tavarataloyksikköjen hyväksi.²³⁴ Keskittyneen tukkukaupan asema aiheutti keskustelua myös johtokunnan kokouksissa, joissa käsiteltiin esimerkiksi keskustukkuliikkeiden kanssa käytyjä neuvottelua. 13.2.1969 käydyssä johtokunnan kokouksessa keskusteltiin SOK:n tekemästä esityksestä sitä koskevien myyntiehtojen muuttamisesta. Johtokunnan keskustelussa todettiin, että SOK:n vaatimukset olivat ”liian pitkälle meneviä”, mutta että joka tapauksessa kumpaakin osapuolta tyydyttävää ratkaisua on haettava esimerkiksi lisälennusten muodossa.²³⁵

5.2.2. Luottotappioriskejä ja voimakkaita aaltoliikkeitä

Jakeluportaan aseman vahvistuminen suhteessa tuottajiin ei suinkaan ollut ainut PMK:n tulevaisuutta uhannut tekijät. Myös muunlaisia haitallisia kehityssuuntia oli kotimaisen puuvillateollisuuden kannalta havaittavissa: vaihteleva taloudellinen yleistilanne aiheutti Myyntikonttorin asiakkaille rahoituksellisia ongelmia ja siten PMK:lle luottotappioriskejä, kuluttajien ostovoima tuntui kohdistuvan yhä enenevissä määrin pääoma- ja kestokulutushyödykkeisiin ja lisäksi kilpailu myös erilaisten tekstiilien ja muodin välillä kiristyi.

Esimerkiksi vuosi 1967 paljasti talouden yleisen kehityksen vaikutuksia myös kotimaiselle puuvillateollisuudelle, sillä maan yleinen teollisuuden suunta aiheutti uhkakuvia:

²³² ELKA, PMK, Vuosikertomus 1968.

²³³ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1968.

²³⁴ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1969.

²³⁵ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 13.2.1969.

Puunjalostusteollisuuden menekki oli selvästi heikkenemässä, työttömyys uhkasi, kustannusten kehitys osoitti nousevaa suuntaa ja rahoituskysymykset sekä kaupan että teollisuuden piirissä kävivät yhä pulmallisemmiksi. Sen vuoksi varsin yleisesti ennustettiin tekstiileille takaiskua toisella vuosipuoliskolla ja asiakkaiden asennoitumiselle oli kuvaavaa pidättyväisyys uusista ostoista jo kevättalvella. Tämä suuntaus korostui vielä syyskauden alkaessa ja tilauskanta väheni huolestuttavasti. Tuotantoa oli jo kevään jälkeen jossain määrin supistettu eräissä jäsentehaissa, joissa pienentynyt ja ennen kaikkea epävarma tapulitavaroiden²³⁶ menekki aiheutti huolta. Sitä vastoin vuosikankaissa tilanne oli koko vuoden erinomainen, sillä sekä kotimaan myynti että varsinkin vienti sujui hyvin.²³⁷

Vientiteollisuuden tukemiseksi tehty markan devalvointi 11.19.1967 31,25 prosentilla aiheutti voimakkaan ostoryntäyksen kysyntään. Alkusyösyn hankala tilanne vaihtui nopeasti varastojen hupenemiseen ainoastaan rahoitusvaikeuksien hillitessä ostajien suurta kysyntää. Vaikka devalvaation aiheuttama ostoryntäys aiheutti tuleville lähikuukausille heikomman kysynnän, oli toimenpiteestä myös etua: varastoja saatiin kevennettyä huomattavasti ja se loi edellytykset myös tapulitavaroiden tuotannon jatkamiselle. Markan arvon heikentämisellä kilpailuolosuhteet ulkomaista tuontia vastaan paranivat, sillä ulkomainen tuonti muuttui suhteessa kalliimmaksi. Toisaalta raaka-ainevaihtojen osalta tilanne ei ollut niin yksiselitteinen, sillä tällöin myös ulkomailta hankittava raaka-aine muodostui kalliimmaksi, eikä devalvointi aiheuttanut juuri parannusta tapulitavaroiden ja langojen osalta. Sen sijaan pidemmälle jalostetuissa tuotteissa ainakin hetkellistä hyötyä saatiin. Devalvaation lisäksi raakapuuvillan hankintakustannuksia nosti maailmanmarkkinahinnan kohoaminen noin 15 prosentilla. Yhdessä devalvoinnin kanssa korotusta raakapuuvillan hankintakustannuksiin aiheutui siis noin 50 %:n edestä ja tämä heijastui myös hintatasoihin PMK:n osalta. Huolestuttavana pidettiin sitä, että ilmeisesti ulkomaiset kilpailijat olivat onnistuneet turvaamaan raakapuuvillatarpeen kuukausiksi eteenpäin, sillä kalliimman raaka-ainehinnan vaikutus ei juurikaan näkynyt tuontihinnoissa.²³⁸ Esimerkiksi vuoden 1968 vuosikertomuksessa todetaan, että ”raakapuuvillan 15 %:n hinnannoususta, mikä devalvoinnin ohella nosti tuntuvasti kotimaisten tuotteiden hintatasoa, ei näkynyt merkkiäkään ulkomaisten noteerauksissa ja siitä oli luonnollisesti seurauksena kilpailuasetelmamme heikkeneminen eritoten kotimarkkinoilla mm. langoissa ja muissa raaka-ainavaltaisissa tapulituotteissa.”²³⁹

1960-luvun lopun lähentyessä yleisen taloudellisen tilanteen epävarmuus ja valmisvaate- ja teollisuusasiakkaiden lisääntyminen selvästi lisäsi PMK:n huolia sen asiakkaiden maksukykyyn liittyen:

Samalla kun valmistamoiden ja ylipäätään teollisuusasiakkaiden osuus myynnistä on huomattavasti lisääntynyt, on rahoituksesta muodostunut polttava kysymys. Kehitys osoittaa selvästi, että tällä ostajaryhmällä on käytettävissään omia varoja varsin niukasti, ja kun pankkiluottojen saantia on vuoden kuluessa supistettu, ovat vaatimukset tuottajaluotoista kasvaneet huolestuttavissa määrin. Vuoden hyvä myynti on antanut myyntikonttorille suhteellisen hyvän lähtökohdan näiden vaatimusten

²³⁶ Tapulitavaroilla ilmeisesti viitattiin heikompiin ja yksinkertaisimpiin puuvillakankaisiin tai puuvillatuotteisiin, jotka olivat kaikista alttiimpia ulkomaiselle tuonnille.

²³⁷ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1967.

²³⁸ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1967.

²³⁹ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1968.

kohtaamiseen. Samanaikaisesti luottotappioriskit ovat kuitenkin moninkertaistuneet ja tappioitakin – joskin suhteessa myyntiin varsin vaatimattomasti – on kärsitty. Selvää siirtymistä käteisalennusmaksuista nettotermiini- ja sitäkin myöhempään suoritukseen on havaittavissa, mikä tietenkin on vaikeuttanut jäsenyhteisöjen omia rahoituspulmia.²⁴⁰

Luotonantoon liittyviä riskejä korostettiin 1960-luvun loppuun mennessä aktiivisesti. Aihetta kommentoitiin toistuvasti vuosikertomuksissa:

Asiakaspiirin ja tällöin etupäässä teollisuusyritysten rahoitusvaikeudet ovat toimintavuonna lisääntyneet ja varsinkin ensimmäisellä vuosipuoliskolla maksamattomien saatavien määrä kasvoi huolestuttavasti. Tappiot on siitä huolimatta tähän mennessä voitu pitää kohtuuden rajoissa, mutta ei voida välttyä siltä tosiseikalta, että melko monelta vastaperustetulta tekstiilialan yritykseltä puuttuu tarvittava taloudellinen pohja nyt kun kilpailu on kiristynyt.²⁴¹

Luottotappioriskit ja kotimaisten teollisuusostajien rahoituksellinen asema nähtiin tuottajien kannalta niin ongelmallisena, että vuosikertomukseen erikseen lisättiin vuoden 1968 kertomuksessa tilannetta käsittelevä Luotonanto-osio, jossa käsiteltiin PMK:n luottotappioita sekä asiakkaiden maksuvalmiutta. Vuoden 1968 vuosikertomuksessa jo aikaisempina vuosina esitetty huoli maksujen viivästymisestä vain lisääntyi:

Yrityksen kasvu sekä liikevaihdon ja etenkin viennin lisääminen näyttävät monella ostajalle olevan ainoita autuaaksitekeviä asioita, mikä pääoman puutteessa on johtanut hankkijoille suoritettavien maksujen huomattavaan viivästymiseen. Kireä markkinatilanne on samalla lisännyt taakkaa ja tunnettujen, hyvämaineistenkin yritysten asema on päässyt horjumaan, joten niiden on ollut pakko joko tahtoen tai tahtomattaan ryhtyä jyrkkiin toimenpiteisiin asian korjaamiseksi. Suurista luottositoumuksista huolimatta myyntikonttorin luottotappiot ovat edelleenkin jääneet suhteellisen pieniksi, mutta tilanne on kieltämättä vuoden kuluessa kärjistynyt ja luotonantoa on ollut pakko ryhtyä rajoittamaan.²⁴²

Seuraavana vuonna luottokehitys hieman helpottui yleisen suhdanteen vuoksi ylipitkien kausiluottojen tarpeen pienentyessä. Toisaalta oli ilmennyt, että useiden pienempien yritysten viennissä oli esiintynyt ongelmia ulkomaisten yritysten maksukyvyyn suhteen ja tämä heijastui myös PMK:hon. Yhteenvedona vuoden 1969 vuosikertomuksessa todetaan riskien lisääntyneen varsin huomattavasti, mutta että samalla luottotappiot on edelleen voitu pitää kohtuuden rajoissa.²⁴³

Suomalainen puuvillateollisuus oli 1960-luvulle mennessä ajautunut kilpailuun kiristyvää ulkomaista kilpailua vastaan. Kilpailu ei kuitenkaan tapahtunut ainoastaan vanhoja perinteisiä puuvillatuotteita vastaan, vaan kilpailua jouduttiin käymään myös suhteessa muihin uudempaan kangaslajeihin. Perinteiset kangaslajien menekkiä nähtiin kärsineen esimerkiksi trikooteollisuuden kasvusta muodin saneleman menestyksen myötä. Raaka-ainevalikoima kasvoikin vähitellen ja mukaan kilpailuun astuivat synteettiset kuidut ja erilaiset

²⁴⁰ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1966.

²⁴¹ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1967.

²⁴² ELKA, PMK, Vuosikertomus 1968.

²⁴³ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1969.

sekoitukset, joiden mukaantulo markkinoille vaikeutti perinteisen puuvillateollisuuden asemaa. Kankaat ja tekstiilituotteet eivät suinkaan olleet ainoita kuluttajien ostovoimasta kilpailevia tuotteita. Huoleksi koettiin myös se, että viimeisinä vuosina kuluttajien ostovoima oli kohdentunut pikemminkin asuntoihin ja kestohyödykkeisiin kuin kulutustavaroihin.²⁴⁴ Myös seuraavana vuonna kustannustason nousu ja kulutustavaroiden menekien heikkeneminen aiheuttivat huolia PMK:n piirissä. Huolta aiheutti erityisesti kuluttajien ostovoiman kohdistuminen etupäässä autoihin ja muihin vastaaviin sekä asuntosäästämiseen. Samalla erilaisten turistimatkojen suosion kasvu nähtiin uhkana kulutustavaroiden menekille.²⁴⁵

Tällaiset ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset vaikeuttivat tekstiili- ja vaatetusteollisuuden asemaa laajemminkin. Riitta Hjerppe toteaaakin koko alan kasvaneen 1960-luvulla ”merkittävästi hitaammin kuin koko teollisuus.” Ongelmallista perinteisen tekstiiliteollisuuden kannalta oli alan hidas suhteellinen hintakehitys, sillä vuoden 1960 jälkeen tekstiilien hinnat kohosivat kolmanneksen hitaammin kuin kaikkien tehdasteollisuuden tuotteiden hinnat. Tähän Hjerppen mukaan esimerkiksi kysynnän siirtyminen halvempiin trikootuotteisiin, tekokuitujen yleistyminen ja alan tuottavuuden nopea kasvu. Lisäksi Hjerppe kuvaa tekstiiliteollisuudessa tapahtuneen 1960-luvulla merkittävän uusjaon tärkeimpien tuoteryhmien villa-, puuvilla- ja trikoteollisuuden kesken. Esimerkiksi puuvillateollisuus menetti selkeästi asemiaan uusille tuoteryhmille ja ulkomaiselle tuonnille, vaikka ala pystyi hänen mukaansa tekniseltä tasoltaan ja tuottavuudeltaan kilpailemaan eurooppalaisten tuottajien kanssa.²⁴⁶

5.3. Muuttuva Myyntikonttori

1900-luvun ensimmäisillä vuosikymmenillä toiminut löyhä Puuvillarengas ja sitä 1930-luvulla seurannut Puuvillatehtaitten Myyntikonttori olivat toimineet alan keskeisimpien kotimaisten toimijoiden yhteenliittymänä vuosikymmenien ajan varsin ansiokkaasti. Myyntikonttorin perustamisen jälkeen oli vähitellen päästy tilanteeseen, jossa yhdistyksen jäsenillä oli yhtenäiset pelisäännöt toiminnasta ja yhdistyksen sisällä yhteistyö oli varsin tiivistä. Vaikka ajoittain erimielisyyksiäkin esiintyi, pystyttiin niitä ratkomaan Myyntikonttorin aikana varsin tehokkaasti ja kartellin toiminnan jatkuminen oli näin mahdollista.

Haastava kilpailuympäristö ja markkinoilla tapahtuvat muutokset pakottivat muokkaamaan Myyntikonttoria ja rationalisoimaan tehtaiden välistä tuotantoa ja myyntiä. Vaikka kotimaiset PMK:ssa toimineet yhtiöt olivat merkittävässä asemassa suomalaisessa teollisuudessa, oli viimeistään 1960-luvun toimintaympäristö

²⁴⁴ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1964.

²⁴⁵ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1965.

²⁴⁶ Hjerppe 1986, 93–94.

teollisuudenalalle niin haastava, että toimintaedellytyksiä piti yrittää parantaa erilaisin toimenpitein kuten fuusioin ja pyrkien rationalisoimaan tehtaiden välistä tuotantoa tehokkaammin.

1960-luvulle tullessa Puuvillatehtaitten Myyntikonttori koostui neljästä jäsenyrityksestä. Ensimmäinen fuusio uudella vuosikymmenellä koettiin, kun Oy Finlayson-Forssa Ab, jolla jo ennen fuusiota oli 46 prosentin osaluku, hankki omistukseensa koko Vaasan Puuvilla Oy:n osakekannan vuonna 1963.²⁴⁷ Yritystoston myötä yhdistyssopimukseen otettiin muutos, että kunkin tehtaan äänimäärä johtokunnan kokouksissa on yhtä suuri kuin tehtaan tai tehtaiden osaluku, mutta että Oy Finlayson-Forssa Ab ja Vaasan Puuvilla Oy tai näistä muodostettu uusi yhtiö ei voi käyttää suurempaa valtaa kuin puolet kokouksessa edustetusta äänimäärästä. Äänten mennessä tasan johtokunnan puolueettoman puheenjohtajan oli määrä ratkaista asia. Lisäksi ylimääräisessä yhtiökokouksessa päätettiin, että fuusion toteutuessa Finlayson-Forssan ja Vaasan Puuvillan yhteenlaskettu osaluku tulee olemaan 55,8 prosenttia, josta Vaasan osuus 9,8 %, mikäli yhtiöt eivät sulautuisi.²⁴⁸ Vuodesta 1964 alkaen osalukuja sovittiin muutettavaksi lisäksi siten, että Oy Tampella Ab:n osaluvuksi tuli 12,2 prosenttia ja Barker-Littoinen Oy:n osaluvuksi 9,5 prosenttia. Porin Puuvillan osuus pysyi 22,5 prosentissa.²⁴⁹ Yhdistyssopimus allekirjoitettiin voimassaolevaksi aina vuoteen 1970 asti.²⁵⁰

5.3.1. Terve tehtaitten välinen kilpailu

Kilpailunrajoituksistaan ja yhteistyöstään huolimatta PMK oli kartelli, joka koostui useasta eri puuvillateollisuusyhtiöstä. Kartellin kesken sovittiin yhteisistä pelisäännöistä, tehtiin yhteisiä päätöksiä ja kuten edellä on todettu, oli kotimaan myynti keskitetty yhdistyksen tehtäväksi. Kartellijärjestelyn tehtävänä oli rajoittaa kilpailua siinä, missä se nähtiin tarpeelliseksi. Kokonaan kilpailua ei haluttu poistaa. Vaikka tehtaiden välillä tehtiin monia yhteistä etua ajavia päätöksiä, olivat yksittäiset jäsentehaat kuitenkin omia toimijoitaan markkinoilla. Niiden tehtävä oli tuottaa voittoa omistajilleen ja näin pyrkiä kehittämään myös oman tehtaan toimintaa ja kilpailuasemaa, myös suhteessa samassa yhdistyksessä toimineisiin kilpakumppaneihin. Tavoite oli ”terve tehtaitten välinen kilpailu”²⁵¹, jolla viitattiin siihen, että jäsenyritysten tuli terveen kilpailun keinoin pyrkiä parantamaan toimintaansa esimerkiksi tuotekehittelyssä eikä tehdaskohtaisten monopolien luominen ollut tavoitetilana.

Missään vaiheessa kilpailua tehtaiden välillä ei pyritty kitkemään kokonaan. Sen sijaan tehtaiden välinen haitallinen kilpailu nähtiin ongelmalliseksi jäsentehaitten kesken. Aika-ajoin esiin nousivat esimerkiksi

²⁴⁷ Vaasan Puuvillan omistajana Finlayson-Forssa oli ollut jo vuodesta 1941.

²⁴⁸ ELKA, PMK, Yhdistyksen ylimääräinen kokous 27.5.1963.

²⁴⁹ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 25.11.1963.

²⁵⁰ ELKA, PMK, Yhdistyksen ylimääräinen kokous 27.5.1963.

²⁵¹ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 15.9.1964.

kysymykset tehtaitten tuotannon laadun suhteen. 1960-luvulla kasvanut vienti ulkomaille asetti tehtaot kilpailullisesti vastakkain: vienti ulkomaille tapahtui tehtaiden omaan lukuun eikä markkinoita ollut mitenkään jaettu viennin osalta. 1960-luvun alkupuolella esiin nostettiinkin huoli siitä, että jäsenetehtaot panostivat yhä enenevässä määrin vientiin ulkomaille, jonne toimitettiin vain parhaita laatuja. Johtokunnassa todettiin kotimaan myynnin kärsineen sellaisissa tuoteryhmissä, joiden I-laadun tuotteita tehtaot veivät ulkomaille, jolloin kotimaan myyntiin jäi paljon II-laatuja. Tämä herätti närää kotimaan asiakkaisissa, sillä esimerkiksi SOK:n toimesta tehtiin useampia valituksia myyjien tuotteiden laadun suhteen.²⁵² Tilanteen ongelmallisuutta korosti se, että samalla kun jäsenetehtaot veivät merkittävästi parempia laatuja ulkomaille, oli ulkomaisessa tuonnissa Suomeen pääasiassa priimatavaraa ja nekin sijoittivat sekundatuotteet pääasiassa omille markkinoilleen tai maihin, joissa vaatimukset laadun suhteen olivat vähäisempiä.²⁵³

Tehtaiden välisen yhteistyön edistämiseksi sekä PMK:n toiminnan kehittämiseksi kehiteltiin vuosien saatossa erilaisia toimielimiä ja menetelmiä. Vuosittaisten osakaskokousten ja useampaan otteeseen vuodessa kokoontuneen johtokunnan lisäksi yhteistyötä tehtaiden välillä suunniteltiin ja valmisteltiin erilaisissa komiteoissa ja jaostoissa, joiden tehtävänä oli selvittää mahdollisia toimintatapoja liittyen johtokunnassa esiin nousseisiin asioihin. Johtokunnan asettamien komitean esitysten perusteella saatiin johtokunnassa selvempi kuva esimerkiksi yhteistyömahdollisuuksista ja markkinoista, sillä tällaiset erilliset asetetut toimijat ehtivät paneutumaan annettuihin asioihin huomattavasti johtokuntaa paremmin. Tavallista oli, että esimerkiksi PMK:n tai sen jäsenetehtaiden työntekijöistä tai erilaisista johtajista koottu elin valmisteli asioita käsiteltäväksi seuraavissa johtokunnan kokouksissa. Vuosien saatossa johtokunta nimitti tehtäviin esimerkiksi kaupallisen komitean, teknisen komitean ja raaka-ainetoimikunnan, jotka vastasivat johtokunnan tarvitsemien selontekojen ja toimintasuunnitelmien valmistelusta.

Vaikka tehtaiden välinen yhteistyö olikin varsin hedelmällistä ja jäsenyritysten välillä vallitsi Puuvillarenkaan aikoihin verrattuna vähintäänkin kohtuullinen luottamus, oli toiminnalle keskeistä jatkuva yhteisten sääntöjen tarkastelu ja toivomus siitä, että jäsenetehtaot toimisivat sääntöjen rajoissa. Vuoden 1963 viidennessä johtokunnan kokouksessa jäsenetehtaot saivat sovittua uudesta protestimenetelmästä, jota tehtävään asetettu jaosto ehdotti tilausten jakamisen ja sääntöjen kehittämiseksi. Ulkomainen kilpailu sekä kehittyvät tuotantotavat ja uudet tuotteet pakottivat myös PMK:n jäsenetehtaot kehittämään uusia laatuja muuttuvien kulutustottumusten myötä. Uusien laatuojen kehittelyn osalta nähtiin kiinteä yhteistyö ja avoimuus tärkeäksi:

²⁵² ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 5.9.1961.

²⁵³ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja

Tehdas, joka ryhtyy valmistamaan uusia laatuja tai aikoo muuttaa entisen asetelmaa ja tilitysperusteita, on velvollinen – viivyttämättä – tekemään tästä ilmoituksen Myyntikonttorille sekä liittämään täydellisen asetelman ja mallin.

Jos Myyntikonttori on valmis puolestaan hyväksymään laadun ja tilitysperusteen, seuraa siitä ilmoitus jäsenetehtaille.

Ellei kukaan tee muistutusta tilitysperustetta vastaan 6 arkipäivän kuluessa ilmoituksen vastaanottamisesta, on se katsottava hyväksytyksi. Vastakkaisessa tapauksessa asia siirtyy johtokunnan ratkaistavaksi.

Jos Myyntikonttori ei hyväksy uutta laatua tai laadun muutosta tai esitettyä tilitysperustetta, on ilmoitus, mikäli kysymyksessä oleva tehdas niin haluaa, jätettävä kaikille jäsenetehtaille tiedotuksineen Myyntikonttorin epävästävältä kannasta ja siirtyy asian ratkaiseminen johtokunnalle.

Jos Myyntikonttori harkitsee tarpeelliseksi poiketen vakiintuneesta tavasta siirtää jonkun tehtaan valmisteita tai kuoseja toiselle tehtaalle, on Myyntikonttorin ensi sijassa neuvoteltava a. o. tehtaiden kanssa. Ellei neuvotteluissa päästä yksimielisyyteen, on asia jätettävä johtokunnan käsiteltäväksi.²⁵⁴

PMK:n informointi tehtaiden uusien suunnitelmien osalta nähtiin varsin tärkeäksi, eikä se sinällään saanut vastustusta, sillä lähtökohtaisesti tietojen jakamista pidettiin tärkeänä. PMK:n informointia pidettiin tehokkaamman koordinoinnin ja turhien kustannusten välttämisen kannalta erittäin tarpeellisena ja suotavana pidettiin, että tehtaot ilmoittavat Myyntikonttorin toimitusjohtajalle ja toisille tehtaotille suunnitelmistaan hyvissä ajoin, jotta tehtaiden välisiä neuvotteluja on mahdollista käydä ennen suunnitelmien toteuttamista.²⁵⁵

Yhteistyötahojen syventyminen ja tehtaiden välillä vallinnut luottamus näkyi yhteistyön syvenemisenä ja monimuotoistumisena kuten aiemmin on kuvattu. Vaikka johtokunnassa varsin avoimesti keskusteltiin yhteistyö- ja kilpailukuvioista, nousi itsenäisten tehtaiden välillä kuitenkin ajoittain myös epäkohtia esiin. Kahnauksia aiheuttivat esimerkiksi erilaiset yritysjärjestelyt kuten esimerkiksi Tampellan tytäryhtiö Lainatekstiili Oy, joka tarjosi tekstiilialan kappalevaroiden ja erilaisten vaatekappaleiden vuokrausta.

Finlaysonin toimitusjohtaja Stig Hästö laati muistion asiasta 16.5.1969 ja muistion pohjalta Lainatekstiili Oy:n toiminnan ongelmallisuutta käsiteltiin seuraavassa johtokunnan kokouksessa. Hästön muistiossa todettiin Lainatekstiilin markkinointialueen olevan sama kuin PMK:n ja sen asiakkaitten. Muistion mukaan tällaisen toiminnan jatkuessa aiheutuisi ennen pitkää häiriöitä jollekin tai joillekin PMK:n asiakkaille. Hästön mielipide asiasta oli, että yhden jäsenen ryhtyessä tällaisiin liiketoimintoihin olisi etukäteen vaadittu keskusteluja asiasta PMK:n kesken sekä periaatteellisia kannanottoja seurauksia ajatellen. Hästön kuvauksen mukaan näin ei kuitenkaan ollut tapahtunut, vaan ”PMK on asetettu jälleen tapahtuneen tosiasian eteen.”²⁵⁶ Kommentillaan Hästö ilmeisesti tarkoitti sitä, että tiedonkulku ja sopiminen PMK:n jäsenyritysten sisällä ei

²⁵⁴ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 25.11.1963.

²⁵⁵ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 25.11.1963.

²⁵⁶ ELKA, PMK, Stig Hästön muistio Lainatekstiili Oy:stä 16.5.1969.

kaikissa tilanteissa toiminut kuten yhteisesti oli sovittu, vaan PMK:n muut jäsenyritykset ovat saaneet tietoa tapahtumista vasta, kun Tampella ja Lainatekstiili ovat jo käynnistäneet toimenpiteitä ilman etukäteissopimista ja tiedottamista kartellin muiden jäsenten kesken.

Muistiossaan Hästö lisäksi toteaa myös, että Finlaysonin Tampereen pesulasta olisi vastaavaa pesula- ja lainaustoimintaa voitu pyörittää sekä mainitsee, että houkuttelevia tarjouksiakin on jo tullut. Finlaysonin johtaja kuitenkin perustelee, että Finlayson on tullut siihen tulokseen että lainaustoiminta heidän hoidossaan johtaisi reaktioihin asiakkaiden taholta ja vahingoittaisi PMK:ta. Asiasta oli siis luovuttu. Hästö lisäksi esittää markkinoille jo aiheutettuja häiriöitä:

Lindström – Uusi Pesula. Sillä on Hot-Box laitteisto. Ovat kokeilleet Finlaysonin kehittämää erikoiskangasta ja todenneet sen hyväksi. Sitä ei kuitenkaan osteta sillä motivaatiolla, että Lainatekstiili häiritsee heidän markkinoitaan (puhutaan polkuhinnoista).

Mercantilen edustajat ovat Diolen PR-toiminnan merkeissä kiertäneet sellaisten asiakkaiden luona, joita luulisi Hot-Box menetelmän kiinnostavan. Reaktio on ollut kielteinen PMK:ta kohtaan Lainatekstiilin kilpailun takia.

Hämeenlinnassa lienee pidetty jonkinlainen kokous Lainatekstiilin suojissa. Läsä OTK ja Kesko. SOK ei tullut. Tässä kokouksessa tuli ensinnäkin ilmi, että Tampellakin kehittää Hot-Box polyesteri-puuvillaa, jonka Finlayson on jo kehittänyt valmiiksi. Mitä tuoterationalisointia tämä on?

OTK:lta on tämän kokouksen johdosta saatu kuulla, että sitä seikkaa, että Tampella tarjoaa työtä työvaatetekijöille, lähinnä pidetään yrityksenä lieventää tyytymättömyyttä. Se, että Maria Pervitin on iloinen Lainatekstiilin tilauksista on eri asia, joka ei hälvennä niitä ukkospilviä, jotka nousevat taivaanrannalle OTK:n, SOK:n ja Keskon kautta. Keskon edustaja lienee poistunut ko. kokouksesta tyytymättömänä ennen sen päättymistä.

Edellä olevan perusteella on todettava, että Lainatekstiili jo nyt tuottaa haittaa toisten PMK-jäsenten tuotteiden markkinoinnille.

Siitä huolimatta, että tilanne on näin, Tampella – jälleen konsultoimatta PMK:ta – on kuulemma ostanut kaksi muuta pesulaa: Americanon ja Vaahdon. Näin väitetään. Jos tämä pitää paikkansa, on jo puhuttava pitkälle menevästä piittaamattomuudesta PMK:n yhteisestä edusta. Jos tarkoituksena on vielä panna Lindström polvilleen ja saavuttaa maassa monopoliasema, odotan ankarien vastareaktioiden syntymistä.²⁵⁷

Muistiossaan Hästö toteaa lisäksi, että tekstiilien lainaustoiminnan laajenemiselta ei voida välttyä tulevaisuudessa ja tämä on omiaan vähentämään vastaavanlaisten tuotteiden suoraa myyntiä kuluttajille. Ongelmallisena Hästö näki, että jos lainaaja valmistaa tuotteita edes osin itse, aiheutuu konfliktitilanne PMK:n asiakaspiirin kanssa. Ja vaikka lainaaja ei tuotteitaan itse valmistaisikaan, olisi vastaavan toiminnan paisuttaminen joka tapauksessa haitaksi PMK:lle.

Muistionsa yhteenvedona Hästö korostaa, että niin pienessä maassa kuin Suomi on tekstiililainaustoiminta perusteellisuuden hoitamana ajan oloon ristiriidassa teollisuuden (PMK:n) omien intressien kanssa. Hästö

²⁵⁷ ELKA, PMK, Stig Hästö'n muistio Lainatekstiili Oy:stä 16.5.1969.

ehdotuksena oli, että Tampella luopuu Lainatekstiilin puitteissa omasta valmistustoiminnasta ja ei laajenna Lainatekstiilin kautta tapahtuvaa toimintaa. Muistionsa viimeisenä toteamuksena Hästö jatkaa, että hän on ”pakotettu pidättämään Oy Finlayson-Forssa Ab:lle oikeuden palata asiaan, jos tilanne kärjistyy.”²⁵⁸

Johtokunnan kokouksessa asian käsittelyä jatkettiin jäsenetehtaiden edustajien kesken. Hästön muistion mukaisesti johtokunta totesi oikeaksi lähtökohdan, jonka mukaan sellaiset jäsenyritysten suunnitellamat toimenpiteet, joilla voitiin katsoa olevan vaikutusta koko PMK:n toimintaan, olisi etukäteen käsiteltävä yhdessä johtokunnassa sekä että sellaiset hyväksytytkin toimenpiteet, jotka aiheuttaisivat haittavaikutuksia yhteisellä markkinalla, tulisi nostaa esiin johtokunnan kokouksissa tällaisten haittavaikutusten eliminoimiseksi.²⁵⁹

Vaikka etenkin Finlaysonilla suhtauduttiin kovin nihkeästi Tampellan omistaman Lainatekstiili Oy:n toimintaan, jatkoi Tampella Lainatekstiilin puitteissa tapahtunutta toimintaa aina vuoteen 1974 asti, jolloin Lainatekstiili Oy myytiin sen kilpailijalle Lindström Oy:lle. Johtokunnassa Lainatekstiilin toimintaa ei enää vuoden 1969 jälkeen käsitelty, joten mitä ilmeisimmin PMK:n jäsenyritykset pääsivät sopuun Lainatekstiilin toiminnasta ja sen vaikutuksista PMK:n toimintaan. Vaikka muut jäsen tehtaat suhtautuivat Lainatekstiili Oy:n toimintaan mitä ilmeisimmin negatiivisesti ja etenkin Finlaysonilla se herätti tunteita, ei Lainatekstiili Oy:n toiminta todennäköisimmin ollut kovinkaan suuri uhka PMK:n piirissä tapahtuneella yhteistyölle ja kartellin pysyvyydelle.

5.3.2. Yhteistyö toiminnan jatkumisen edellytyksenä

Viimeistään 1960-luvulla voidaan Myyntikonttorin markkinoiden katsoa saaneen PMK:lle ja sen jäsenetehtaille epäedullisia piirteitä. Ulkomainen tuonti ja sen aiheuttama hintapaine sekä jakeluportaan keskittyminen suurille tukkuliikkeille aiheuttivat hinta- ja laatupaineita PMK:n myynnille. Jälkikäteen arvioiden lienee helppo väittää, että toiminta PMK:n ympärillä oli välttämättömyys sen jäsenetehtaille: yksittäisillä, keskenään kilpailevilla puuvillatehtailla tuskin olisi ollut mahdollisuuksia selvitä kuivin jaloin tuonnin kasvusta sekä tukkukaupan vahvistumisesta. Vahva tukkukauppa ja ulkomainen kilpailu todennäköisesti olisivat ajaneet yksittäiset tehtaot suuriin hinnanalennuksiin kannattavuuden kustannuksella ja puuvillalankojen sekä puuvillakankaiden tuotanto olisi keskittynyt jo aikaisemmin yhden isomman tekijän, luultavimmin Finlaysonin, käsiin.

²⁵⁸ ELKA, PMK, Stig Hästön muistio Lainatekstiili Oy:stä 16.5.1969.

²⁵⁹ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 17.5.1969.

Kartellin toiminta eittämättä helpotti yksittäisten jäsenyhteisöjen asemaa suhteessa markkinoihin. Sen kehittäminen ja erilaisten toimintatapojen etsiminen PMK:n piirissä tärkeänä, etenkin 1960-luvun aikana. Tehtaiden välillä pyrittiin kuumeisesti etsimään vaihtoehtoja tehokkaamman ja edullisemmän tuotannon järjestämiseksi siten, että tehtaat pystyisivät paneutumaan jatkossa yhä enemmän niiden vahvuuksiin. Tärkeää samalla oli kuitenkin pitää huolta siitä, että kaikille jäsenyhteisöille riitti tilauskertymää osaluvun edellyttämällä tavalla. Esimerkiksi PMK:n jäsenyhteisöjen teknillisten johtajien kokouksessa syyskuussa 1965 keskusteltiin tuotannon rationalisointiin liittyvistä kysymyksistä. Tuotannon yksinkertaistamiseksi kokouksessa päätettiin, että flanellien myyntikehityksestä johtuen siirryttäisiin malliin, jonka mukaan Porin Puuvilla tulisi jatkossa valmistamaan paitaflanellit, Barker kudotut pyjamaflanellit sekä osan kevyestä yksivärisestä flanellista ja Finlayson-Forssan osalle jäisivät jatkossa muut kudotut flanellit. Näin ollen Lapinniemen (Tampella) osaksi tuli kokonaan flanellien valmistuksesta luopuminen. Lisäksi kokouksessa sovittiin esimerkiksi sidekankaitten siirtymisestä kokonaan Porin Puuvillan valmistettavaksi, Taskukangas 2:n valmistus siirrettiin kokonaan Barkerin vastuulle ja Sertinki Finlayson-Forssalle.²⁶⁰

Tuotannon struktuurirationalisointia varten PMK hyödynsi iso-britannialaisen tekstiiliteollisuuden konsultointiyhtiön, Werner Textilesin, palveluksia. Rationalisoinnissa oli kyse tuotannon järjestelystä tehtaiden välillä sekä tuotteiden kuten esimerkiksi lankojen yhdenmukaistamista yhteisiä standardeja vastaaviksi. Näkemys tuotannon rationalisoinnista johtokunnassa oli se, että pitkään jatkunut epärationaalisuus oli saatava murretuksi esimerkiksi keskinäisten lankaostojen ja tuotannon standardoinnin avulla. Tehtävä nähtiin etenkin kankaiden osalta haasteelliseksi.²⁶¹ Vuonna 1966 tehtävänsä aloittanut konsulttiryitys sai työnsä päätökseen vuoden 1968 aikana ja tulokset julkaistiin vuosikertomukseen jatkossa lisätyssä kohdassa ”Sisäiset kysymykset.” Esitettyihin ongelmiin tuotannon rationalisoinnissa ja markkinoinnissa ei konsulttiryhtiön puolesta löytynyt lopullisia ratkaisuja, mutta vuosikertomuksen mukaan tutkimus lisäsi mielipiteiden vaihtoa jäsenyhteisöjen välillä ja näin toi esiin uusia näkökohtia yhteistyömuodoista ja Myyntikonttorin organisaatiosta ja päätavoitteista. Selvää käytännön tulosta nähtiin saavutetun tuotannon ja myynnin parempaan koordinointiin tähtäävässä järjestelmässä, jota vuoden 1968 aikana sovellettiin myös käytännössä. Struktuurirationalisoinnin myötä olivat myös tehtaiden täysi- ja puolivalmisteiden sekä jalostusprosessien keskinäiset ostot ja myynnit suuresti lisääntyneet ja tämä järjestely oli saanut laajaa kannatusta jäsenyhteisöiltä.²⁶²

Vuodesta 1968 vuosikertomukseen lisätyn kartellin sisäisiä kysymyksiä käsittelevän osion tarkoituksena oli käydä läpi PMK:n jäsenyhteisöjen välisiä yhteistyöasioita. Esimerkiksi vuoden 1969 Sisäiset kysymykset-

²⁶⁰ ELKA, PMK, Ote teknillisten johtajien 28.9.1965 pidetyn kokouksen pöytäkirjasta.

²⁶¹ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 23.6.1964.

²⁶² ELKA, PMK, Vuosikertomus 1968.

osiossa todetaan jatkuvasti käydyn keskusteluja osalukusysteemin ja yhteistyömuotojen kehittämisestä. Selkeään työnjaon ja tuotannon rationalisoinnin taustalla oli halu saavuttaa kilpailuasetelman vaatima erikoistuminen ja näin mahdollistaa pidemmät tuotantosarjat sekä lisäksi edistää tuotekehittelyä etenkin synteettisten sekoitekankaiden osalta.²⁶³

Tiivistynyt ja kehittyvä yhteistyö näkyi Myyntikonttorin toimissa myös esimerkiksi organisaation jatkuvassa kehittämisessä. 1960-luvun aikana tuotannon rationalisoinnin yhteydessä johtokunta otti käsiteltäväksi uudenaikaisen tietokoneen hankinnan PMK:lle. Johtokunnassa käydyssä alkukeskustelussa kävi ilmi, että sen jäsenivät kannattivat tietokoneen hankintaa, kunhan PMK:lle ensin saataisiin riittävää osaamista tietokoneen hyödyntämiseksi.²⁶⁴ Alkujaan tarpeelliseksi nähtiin tietokoneen käyttö etenkin PMK:n sisäisessä toiminnassa ja myöhemmin myös myynnin ja tuotannon koordinoinnissa.²⁶⁵ Vuonna 1968 toimintansa aloitti erillinen tehtaiden ja PMK:n asiantuntijoista kokoonpantu ATK-komitea, jonka tehtävänä oli miettiä uusia kehityssuuntia ATK-järjestelmän käytössä ja suunnitella koko PMK-ryhmän ATK-toiminnan koordinointia.²⁶⁶ Komitea saikin tehtävänsä valmiiksi vuoden 1969 aikana ja laati ehdotuksen yhteisestä keskustuoterekisteristä ja koodisysteemistä puuvillateollisuuden tuotteille. Ehdotus hyväksyttiin vuoden 1969 aikana ja käyttöön se otettiin vuonna 1970.²⁶⁷

²⁶³ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1969.

²⁶⁴ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 3.12.1964.

²⁶⁵ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 15.9.1964.

²⁶⁶ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1968.

²⁶⁷ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1969.

6. Myyntikonttorin viimeiset vuodet

1970-luvulle tultaessa sekä Myyntikonttorin sisäinen että ulkoinen toimintaympäristö oli kovasti toisenlainen kuin vielä kymmenen vuotta aiemmin. 1960-luvun aikana PMK:n suurin toimija Finlayson-Forssa oli ostanut omistukseensa myös Vaasan Puuvilla Oy:n ja näiden tehtaiden yhteenlaskettu osaluku muodosti enemmistön suhteessa muihin jäsenyrityksiin eli Poriin, Tampellaan ja Barkeriin.

Uusi vuosikymmen aloitettiin PMK:n osalta varsin suotuisin odotuksin taloudellisen yleistilanteen ollessa varsin ilahduttava kuluttajien reaaliansioiden noustessa ja työttömyyden ollessa suhteellisen pientä. Oman teollisuudenalan näkymät eivät kuitenkaan olleet aivan yhtä suotuisat kovan tuonti- ja kustannuspaineen vuoksi etenkin kun vuoden 1969 lakot tehtailla olivat heikentäneet tuotantokapasiteettia. Vuoden 1970 vuosikertomuksessa todetaankin, että jo alkuvuodesta jouduttiin toteamaan kehityksen kääntyminen huonoon suuntaan työvoiman puutteen, edellisen vuoden lakkojen ja viisipäiväiseen työviikkoon siirtymisen aiheuttaman tuotannon supistuksen vuoksi. Tämä taas oli omiaan heikentämään toimitusvalmiutta ennen kaikkea langoissa ja kappaletavaroissa. Erityisenä haittana nähtiin puute koulutetusta työvoimasta, jonka nähtiin aiheuttaneen sekundan lisääntymisen ja tästä syystä suhteiden huonontumiseen ostajapuolen kanssa. Ongelmallisena pidettiin lisäksi epäselvyyttä muutokuvan tulevaisuuden suunnasta, joka johti myös ostajapuolen pidättyväsyyteen. Vuoden 1970 myyntiä tilanne haittasi eritoten kudottujen ja painettujen muutokankaiden osalta, joiden myyntiä kuvattiin vuosikertomuksessa katastrofaaliseksi trikootavaroiden kasvattaessa suosiotaan ”voimakkaammaksi kuin mitä missään instanssissa oli osattu aavistaakaan.”²⁶⁸

Helpotusta hankalaan alkuvuoden tilanteeseen saatiin kuitenkin syyskauden 1970 aikana markkinoiden muuttuessa optimistisimmiksi ja vähittäiskaupan myyntikäyrien noustessa. Myyntikonttorissa tämän nähtiin johtuvan yksinkertaisesti siitä, että ”muodinkuva oli selventynyt ja samalla suorastaan pakottanut kuluttajat radikaalisti uusimaan vaatevarastonsa”. Tuotantokapasiteetin vajavaisuuden ja joidenkin tuotannossa ilmenneiden teknisten vaikeuksien vuoksi etenkin vaatetustehtaiden tilauksia ei pystytty toimittamaan sovittulla tavalla ja tilanne nähtiin PMK:ssa kriittisenä asiakassuhteiden joutuessa kovalla koetukselle toimituslupausten pettäessä ja sekundaosuuden kasvaessa liian suureksi.²⁶⁹

²⁶⁸ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1970.

²⁶⁹ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1970.

6.1. Tuonnin määrä jatkaa kasvuaan

Myös 1970-luvun aikana tuonti nähtiin uhkaavana ja kasvavana tekijänä kotimaisilla tekstiiliteollisuusmarkkinoilla. Vuoden 1970 vuosikertomuksessa todetaan, että tuontitavaroiden asema markkinoilla olisi eittämättä vahvistunut, mutta tämä ei oikeastaan koskisi puuvillatuotteita, joissa tuonnin kasvu oli hyvin pientä ja kohdistui valtaosaltaan nukkakankaisiin, joiden osalta kotimainen tuotantokapasiteetti oli kokonaisuudessaan käytössä. Perinteisten puuvillatuotteiden sijaan uhkaavana kehityssuuntana nähtiin ulkomaisten synteettisten sekoitekankaiden kilpailu kotimaisten tuotteiden kanssa. Kokonaistuonti kankaissa vuoden 1970 aikana nousikin 21,5 %:lla edellisvuodesta eritoten vaatetusteollisuuteen käytettävien synteettisten kankaiden tuonnin vuoksi. Suurimpina kilpailijoina pidettiin halvan tuonnin vuoksi yhä edelleen Neuvostoliittoa (koko kangastuonnista 8,4 %), Portugalia (9,2 %, lankatuonnista 48,6 %) ja Ruotsia (20,4 %).²⁷⁰

Synteettisten kankaiden käytön lisääntyminen koettiin haastavana kotimaisen puuvillateollisuuden kannalta, vaikka myös kotimaisessa tuotannossa oli siirrytty voimakkaasti kohti sekoitekankaita. Haasteellisimpana asiana PMK:ssa koettiin se, että valmistamot ja muut ostajat eivät tyytyneet enää rajoitettuun valikoimaan eivätkä kaikki tällaiset kuidut tai sekoitekankaat olleet edustettuina Suomessa kotimaisena tuotantona. Synteettisten sekoitekankaiden tuonti kohosikin vuoden aikana 52,9 %:lla edellisestä vuodesta.²⁷¹ Laajemmin tekstiilitavaroiden vientiin keskittyneillä mailla oli käsillään huomattavasti suurempi markkina kuin pieneen ostajakuntaan ja pääasiassa kotimarkkinaan keskittyneellä Suomen tekstiiliteollisuudella. Suurten puuvillatuotteiden ja muiden tekstiilitavaroiden tuottajat saattoivat kehittää huomattavasti erilaisia kangaslaatuja ja silti löytää tuotteille kannattavuuteen riittäviä markkina-alueita. Vaikka PMK:n piirissäkin olisi voitu todennäköisesti tehdä pitkällekin menevää tuotekehitystä, on mahdollista että pienelle markkinalle valmistaminen olisi tehnyt tuotekehittelystä kannattamatonta.

Kangas- ja lankatuonti vaihtelivat vuosittain jokseenkin paljon. Esimerkiksi vuonna 1970 lankojen tuonti kohosi edellisvuodesta 4 790 tonnista 6 447 tonniin kotimaisen kapasiteetin ollessa vajavaista, jolloin myös PMK toi lankoja ulkomailta myydäkseen niitä eteenpäin asiakkailleen. Pääsääntöisesti huolta herätti tuonti etenkin halvan hintatason maista, jota vastaan hintakilpailu oli mahdottomuus, mutta etua saatiin usein kuitenkin kankaiden ja lankojen laadussa. Kappaletavaroiden kuten lakanoiden ja tyynyliinojen lisääntyminen 1960-luvun aikana tuontitilastoissa huolestutti kotimaista puuvillateollisuutta. Esimerkiksi vuodevaatteiden tuonnin lisäystä vuonna 1971 pidettiin ”suorastaan hälyttävänä”, kun tavallisten yksiväristen ja painettujen lakanoiden tuontimäärät Portugalista (sovitettujen kappaletavaroiden koko

²⁷⁰ Ks. liite 1 & 2. ELKA, PMK, Vuosikertomus 1970.

²⁷¹ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1970.

tuonnista 30,1 %) olivat korkeita. Lisäksi ”todella uhkaavat” lähimaat Ruotsi (19,0 %) ja Tanska (18,5 %) valtasivat suuren osan pussilakanamarkkinoista painetuilla ja kuosiinkudotuilla tuotteilla.²⁷²

PMK:ssa reagoitiin markkinan muutoksiin ja uhan lisäksi tuonti nähtiin myös mahdollisuutena markkinoiden avauduttua. PMK:n hallitus hyväksyi kesäkuussa 1972 asiakkaiden raakakankaiden jalostamista koskevan säännön, joka tarkoitti sitä, että PMK:n jäsen tehtaiden sallittiin jalostaa asiakkaiden raakakankaita sillä edellytyksellä, että se ei häirinyt PMK:n piiriin kuuluvaa toimintaa. Hinnoittelun ja laskutuksen tuli tapahtua PMK:n toimesta ja PMK:n tuotteiden kanssa kilpailevien kankaiden jalostamista oli vältettävä.²⁷³ Lisäksi päätettiin, että PMK:n jäsen tehtaat saivat tuoda raakakangasta ulkomailta edelleen jalostettavaksi, silloin kun kapasiteetti ko. kankaan kutomiseen ei riittänyt tai raakakankaan hankinta tuli halvemmaksi kuin kutominen jäsen tehtaassa. Hallituksen hyväksymissä säännöissä sovittiin, että päätöksen raakakankaan tuonnista tekee PMK:n kaupallinen johtokunta ja käytännön ostotoiminnasta vastaavat PMK:n ja kyseenomainen jäsen tehdas yhdessä.²⁷⁴

Reagointi ja raakakankaiden ostot vaikuttavat olleen elinehto PMK:n ja sen jäsen tehtaiden toiminnan kannattavuudelle, vaikka PMK:n ensimmäisinä vuosikymmeninä ulkomaisten kankaiden tuontia ja jalostusta suuressa laajuudessa olisi mahdollisesti pidetty ennenkuulumattomana. 1970-luvun aikana tuonnista tuli kuitenkin välttämättömyys ja esimerkiksi työvoiman puutetta kotimaisilla tehtailla sekä kallista kotimaan kustannustasoa saatiin kompensoitua ulkomailta tuoduilla jalostettavilla kankailla, jotka olivat lähtöisin esimerkiksi Koreasta, Pakistanista ja Portugalista. Vuoden 1973 vuosikertomuksessa nimenomaisesti todetaan, että ilman ulkomaisten raakakankaiden tuontia olisivat kotimaisen teollisuuden mahdollisuudet tyydyttää asiakaspiirin tarpeet esimerkiksi vuodevaatteiden osalta olleet huomattavan rajoitetut.²⁷⁵ Kotimaisen puuvillateollisuuden raakakangastuonti näkyi myös tilastoissa valtavasti, sillä vain kahdessa vuodessa vuodesta 1971 vuoteen 1973 kangastuonti kasvoi 6 769 tonnista 14 414 tonniin eli yli kaksinkertaistui.²⁷⁶

6.2. Kotimarkkinoiden muutokset

Uusi vuosikymmen ei tuonut merkittäviä uusia suuntauksia kotimarkkinan keskittymisessä. Jakeluportaan keskittyminen keskustukkuliikkeiden haltuun tavaratalojen ja supermarkettien vähittäiskauppaa myöten jatkui myös 1970-luvulla. Tilanteen todettiin edenneen siihen, että kaikki suuremmat tukkuliikkeet olivat

²⁷² Ks. Liite 1 & 2. ELKA, PMK, Vuosikertomus 1971.

²⁷³ ELKA, PMK, Säännöt asiakkaiden raakakankaiden jalostamisesta 7.6.1972.

²⁷⁴ ELKA, PMK, Raakakankaan ostoa koskevat säännöt 7.6.1972.

²⁷⁵ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1973.

²⁷⁶ Ks. Liite 1.

keskittäneet oston ja varastoinnin ja jäljelle jääneiden haarakonttorien merkitys ja valtuudet olivat supistuneet. Tällaisen keskittymisen nähtiin luonnollisestikin aiheuttaneen painetta Myyntikonttorin hintatasoja ja myyntiehtoja vastaan ja myös lisänneen kiinnostusta kilpailevien ulkomaisten tavaroiden ostoihin.²⁷⁷ Vuoden 1971 vuosikertomuksessa jakeluporrasta kommentoitiin niin ikään edellisvuosien tapaan haitallisia ilmiöitä kuvaillen:

Tukkukaupalle on luonteenomaista kiertonopeuteen perustuva rajoitettu tavaravalikoima keskitettyine ostoineen ja varastointeineen ja lisäksi omakuosilaatujen osuus laajenee sekä muotitavaroiden kohdalla että nykyään myös aivan puolitapuliluonteisissa tavararyhmissä. Ei voida välttyä siitä toteamuksesta, että vallan keskittyminen on myös johtanut tuonnin lisäykseen ja etenkin ulkomaisten kappaletavaroiden tuontiin alhaisiin hintoihin yksinoikeuden ohella. Arvioitaessa kilpailumahdollisuuksia tällaisissa tapauksissa ei laatukysymys enää yksin ratkaise, kun otetaan huomioon tämänhetkinen kuluttajamentaliteetti ja lisääntyvä hintatietoisuus.²⁷⁸

Supermarketit ja tavaratalot kuuluivat yhä useamman jollekin suurelle ketjulle, joka tarkoitti sitä, että ostot olivat keskitettyjä ja kertaostokset huomattavasti suurempia kuin aikana, jolloin tavaraa myytiin useammille pienemmille ostajatahoille tai esimerkiksi suurempien keskustukkuliikkeiden pienille haarakonttoreille. Vuoden 1970 vuosikertomuksissa selväsanaisesti kuvataan kuinka tukkuliikkeiden ”keskittyminen on kasvattanut painetta Myyntikonttorin hintatasoa ja myyntiehtoja vastaan ja varmemmaksi vakuudeksi vielä lisännyt mahdollisuuksia ja kiinnostusta kilpailevien ulkomaisten tavaroiden ostoihin”. Hintapaineen lisäksi ostajapuolen keskittyminen tarkoitti yhä useammin ostajapuolen vaatimusten mukaisia kankaita tai esimerkiksi kankaita, joten tuotteet eivät enää olleet yhtä standardoituja.²⁷⁹

Ostajatahon keskittyminen ei ollut suinkaan ainoa kotimarkkinalla uhkakuvia aiheuttanut tekijä. PMK:n hallituksen kokouksessa 13.5.1971 käytiin läpi Myyntikonttorin tilannetta. Keskustelussa todettiin, että laskeva myynti ja kustannuspaine sekä hintasäännöstely muodostavat erittäin vaikean tilanteen, josta selviäminen edellyttäisi myynnin tehostamista ja hintojen korotusta. Lisäksi todettiin, että Myyntikonttorin yhteisen varastotoiminnan ohjaamiseksi tarvittaisiin varastopolitiikan perustavoitteet, jotta PMK:n ja jäsenyritysten yhteistyön tulokset voisivat parantua.²⁸⁰

Yleisen kustannustason ja palkkojen kohoaminen PMK:n toiminnan aikana näkyi yhtiön toiminnassa. Työmarkkinoiden palkkaraameiksi vuoden 1970 aikana neuvotellun UKK-sopimuksen vaikutukset nähtiin vaarallisena puuvillateollisuuden kannalta. Elokuun 1970 johtokunnan kokouksessa todettiin, että vuonna 1971 puuvillateollisuudessa maksettavat palkat saattavat olla n. 22–25 % korkeammat kuin 1969 alussa ja,

²⁷⁷ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1970.

²⁷⁸ ELA, PMK, Vuosikertomus 1971.

²⁷⁹ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1970.

²⁸⁰ ELKA, PMK, Hallituksen kokouksen pöytäkirja 13.5.1971.

että tällaisia palkankorotuksia ei voitaisi tuottavuuden lisäyksellä millään kompensoida. Myös muiden kustannusten nousun aiheuttamaa kehitystä tuli johtokunnan mukaan pyrkiä kompensoimaan hintapolitiikan avulla.²⁸¹ Asian käsittelyä jatkettiin vielä seuraavassa kokouksessa 16.12.1970 todeten, että kysymys hintojen nostamisesta on hintaviranomaisten taholta vielä avoinna. Joka tapauksessa hintojen korottaminen puuvillateollisuudessa nähtiin tärkeänä alan kannattavuudelle ja johtokunta päätti, että asiaa on "ajettava voimakkaasti ja nopeasti".²⁸² UKK-sopimuksen solmimisen jäljiltä joulukuussa 1970 aloitettiin hintatason välttämättömät korottamiset koskevat neuvottelut hintaviranomaisten kanssa.²⁸³

Vaikka UKK-sopimus saatiin neuvoteltua loppuvuodesta 1970 suurien palkankorotusten myötä, ei markkinoiden nähty juurikaan rauhoittuvan lakkojen uhatessa esimerkiksi metalli- ja rakennusaloja. Kustannusten nousun myötä tuottavuuden parantamisella olisi pitänyt kompensoida kasvaneita menoeriä, mutta tähän ei kyetty kun yleinenkin taloustilanne tai vientimarkkina ei tarjonnut merkittävästi vetoapua ja hintaviranomaisetkin suhtautuivat nihkeästi hinnankorotuspaineeseen. Vuoden alun tilannetta kuvataan toimintavuoden 1971 siten, että "kokonaisuutena puuvillateollisuuden tilauskanta oli tuskin tyydyttävä ja ainakin pienempi kuin vuotta aikaisemmin, mutta toisaalta taas todettiin joissakin tavararyhmissä ja erikoisesti kappaletavaroiden kohdalla kapasiteetin vajausta".²⁸⁴

Vuoden 1971 toimintaa leimasivatkin lakot ja palkankorotusten myötä tapahtuneesta ostovoiman noususta ei nähty olevan suoranaista hyötyä puuvillateollisuudelle. Helmikuussa alkanut metallilakko ja hieman myöhemmin käynnistynyt lyhyempi lakko rakennusosalalla heikensivät markkinanäkymiä vuoden aikana. Yleisen taloudellisen tilanteen huonontuminen alkuvuodesta aiheutti asiakkaille myös erinäisiä rahoitusvaikeuksia ja näin myös tilausmäärät oli hyvin alhainen verrattuna edelliseen vuoteen. Lisäongelmia toimintaan aiheutui vajavaisesta kapasiteetista ja toimitusongelmista joidenkin tuotteiden kohdalla. Vuoden toisella puoliskolla tilanteeseen saatiin kuitenkin helpotusta viranomaisten hyväksymien kahden, yhteensä 12 %:n hinnankorotuksen²⁸⁵ aiheuttaman ostoryntäyksen ja vaatetusteollisuuden lisättyä tilauksiaan puuvillateollisuudelle. Vuoden vaihteessa 1971–1972 tilauskanta olikin jo noin 15 % korkeampi kuin vuotta aikaisemmin vaikka alkuvuodesta oli kärsitty monia takaiskuja markkinalla.²⁸⁶

²⁸¹ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 20.8.1970.

²⁸² ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 16.12.1970.

²⁸³ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1970.

²⁸⁴ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1971.

²⁸⁵ Korotuksia pidettiin kuitenkin PMK:n keskuudessa riittämättöminä työ- ja raaka-ainekustannusten noustua vielä enemmän.

²⁸⁶ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1971.

6.3. Sisäiset kysymykset

1960-luvun aikana Myyntikonttorissa oli pyritty syvempään yhteistyöhön ja ratkomaan sisäisiä kysymyksiä mahdollisimman tehokkaasti, jotta tehokas vuorovaikutus ja yhteenkuuluvuus olisi saatu lujitettua. Myyntikonttorin kaupallinen komitea käsitteli usein esimerkiksi myyntiehtoja, myynnin budjetointia, tuotekehittelyä ja markkinointiasioita. Lisäksi 1960-luvun loppupuolella saatiin valmisteltua päätös yhteisestä ATK-keskuksesta sekä siihen liittyvästä organisaatiosta. Tehtaiden ja Myyntikonttorin välillä käydyssä jatkuvassa yhteydenpidossa sovittiin taas esimerkiksi ajankohtaisista ongelmista tuotantoon ja yhteistyöhön liittyen.²⁸⁷ Esimerkiksi Porin Puuvillan osalukutasoituksen vuonna 1969 johtokunta sopi poikkeuksellisesti täytettäväksi vuoden 1970 aikana, sillä vielä vuoden 1969 aikana Pori ei olisi kyennyt todennäköisesti paikkaamaan lakkojen aiheuttamaa tuotannon vajetta. Helmikuun 17. päivän 1970 kokouksessa Porin osaluvun alittumista vuodelta 1969 käsiteltiin johtokunnassa. Johtokunta totesi, että Porin toimitusvajaus lakosta riippumattomista syistä oli vuoden vaihteessa 160 000 jalostusmarkkaa ja päätöksenä sovittiin, että Porin Puuvilla suorittaa ensi tilassa mainitun suuruisen tasoitusoston muilta jäsenyrityksiltä PMK:n osoittamalla tavalla. Sen lisäksi lakosta johtunut osalukuvajaus sovittiin tasoitettavaksi vuoden 1970 aikana.²⁸⁸

Johtokunta päätti kokouksessa 18.2.1971 muuttaa PMK:n organisaatiota siten, että PMK:n siihenastinen johtokunta muuttui PMK:n hallitukseksi. PMK:lle päätettiin muodostaa uusi sisäinen täysitoiminen johtokunta, jonka puheenjohtajaksi kutsuttiin Lassila & Tikanoja Oy:n toimitusjohtaja varatuomari Martti Laitinen. Johtokunnan muiksi jäseniksi tulivat toimitusjohtaja Korrström ja varatoimitusjohtaja Rosenqvist. Uuden johtokunnan toiminta päätettiin aloittaa välittömästi, kun Laitinen pääsisi irrottautumaan uuteen tehtäväänsä ja sen tehtäväksi ajateltiin PMK:n normaalin toiminnan johtaminen ja kehittäminen ja lisäksi myös yhteisen uusille alueille suuntautuvan viennin ja trading-toiminnan mahdollisuuksien tutkiminen ja kehittäminen.²⁸⁹

Vaikka jälkikäteen ajatellen on helppo todeta yhteistyön tiivistyneen erilaisten komiteoiden ja yhteistyömuotojen kuten vaikkapa yhteisyritysten myötä, tiedostivat myös PMK:n toimijat itse syvenevän yhteistyönsä ja yhteistyön syventäminen monella tapaa oli tarkoituksellista.

Jäsentehtaitten ja Myyntikonttorin asiantuntijaryhmien välinen yhteistyö eri toiminta-alueilla on jatkunut ja informaatio samoin kuin ymmärtämys kummallakin puolella esiintyviä ongelmia kohtaan on kieltämättä lisääntynyt. Kaupallinen johtokunta on mm. neuvotellut markkinointijärjestelmistä,

²⁸⁷ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1970.

²⁸⁸ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 17.2.1970.

²⁸⁹ ELKA, PMK, Hallituksen kokouksen pöytäkirja 18.2.1971.

budjetoinnista sekä kannattavuuden kannalta erittäin tärkeästä kysymyksestä, jäännös- ja sekundaerien yhtenäisestä myyntitavasta.²⁹⁰

PMK:n johto halusi kehittää myös yksinomaan PMK:n vastuulle kuuluvaa toimintaa. Vuoden 1970 aikana markkina- ja tuotantotilanteesta alettiin tekemään tarkempia analyysejä ja ennusteita. Johtokunta oli tullut 1960-luvun aikana tulokseen, että myyntiennusteiden tekemistä on tehostettava paremman ennakkoinnin mahdollistamiseksi muuttuvissa markkinaolosuhteissa. Lisäksi ennusteissa tuli johtokunnan päätöksen mukaan kiinnittää yhä enemmän huomiota myös toimituskykyyn, joka oli aiheuttanut 1960-luvun aikana muutamaan otteeseen suurempiakin ongelmia.²⁹¹

Vaikka yhteistyön ja etenkin sen tarpeen määrän voidaan nähdä kasvaneen reilusti vuosikymmenten aikana, muuttui yhteistyö monella tapaa ja tähän myös pyrittiin tietoisesti. Vuoden 1970 vuosikertomuksessa nimenomaisesti todetaan, että ”johtokunnan määräämien linjojen mukaisesti on tehtaiden ja Myyntikonttorin välistä yhteistyötä eri aloilla tehostettu mahdollisimman hedelmällisen vuorovaikutuksen saavuttamiseksi ja yhteenkuuluvaisuuden lujittamiseksi”.²⁹² Erilaiset yhteiset komiteat ja hankkeet kuten ATK-järjestelmä olivat uusia tapoja tiivistää jäljellä olevien jäsenetehtaiden välistä yhteistyötä. Toisaalta on huomioitava, että samaan aikaan johtokunnan kokousten määrässä tapahtui selkeää vähenemistä. Aiempina vuosikymmeninä oli tyypillistä, että johtokunta kokoontui vuoden aikana kymmenenkin kertaa, käytännössä melkein joka kuukausi. 1970-luvulle tullessa kokouksien määrät vähenivät kuitenkin selvästi ja esimerkiksi vuoden 1970-aikana johtokunnassa kokoustiin vain kolme kertaa.²⁹³

6.3.1. Barkerin irtisanoutuminen päättää PMK:n toiminnan

Vähitellen jäsenmäärältään pienentynyt PMK menetti taas yhden jäsenyrityksistään Kaukomarkkinat Oy Barker-Tekstiilien irtisanouduttua PMK:n sopimuksesta joulukuun 18. päivän 1972 hallituksen kokouksessa. Irtisanominen astui voimaan vuoden 1973 lopussa. Yhtiö perusteli irtisanoutumistaan yhtiön erikoistumisella suhteellisen suurelta osuudelta vientiin sekä villa- ja puuvillatyypisten tuotteiden tuotannon ja markkinoinnin koordinointiin.²⁹⁴ Vuoden 1972 kesäkuun hallituksen kokouksessa oli käynyt ilmi, että Barker oli ryhtynyt pienessä mittakaavassa ompelimossaan valmistamaan ja myymään leninkejä kotimaan ostajille. Hallituksessa todettiin tuolloin, että toiminta ei ollut sopusoinnussa suhteessa PMK:n yhteistoimintasopimukseen eikä periaatteeseen, jonka mukaan vaatetusteollisuustoimintaan tähtäävistä

²⁹⁰ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1971.

²⁹¹ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 20.8.1970.

²⁹² ELKA, PMK, Vuosikertomus 1970.

²⁹³ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 16.12.1970.

²⁹⁴ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1972.

suunnitelmista tuli neuvotella yhteisesti etukäteen. Asia päätettiin kuitenkin vielä tuolloin lykätä käsiteltäväksi seuraavassa kokouksessa.²⁹⁵

Asian käsittelyä jatkettiin elokuun kokouksessa. Hallitus totesi yksimielisesti, että ompelimoituotteiden myynti muodostaa entiseen tapaan osan osalukujen alaisesta myynnistä näiden tuotteiden määrän ja merkityksen kasvaessa voimakkaasti. Barkerin mekkovalmistuksen osalta todettiin, että tehtaalta tarvitaan selvitys kyseenomaisen valmistuksen valikoimista, jakeluteistä, osalukukäsittelystä, jotta asian jatkokäsittely PMK:n sisällä olisi mahdollista ja jonkinlainen kaikkia tyydyttävä ratkaisu olisi mahdollista saada aikaan.²⁹⁶ Seuraavassa kokouksessa Barkerin toimitusjohtaja Vainio kuitenkin ilmoitti, ettei pyydettyä selostusta ole annettu PMK:lle ja että Barker sanoutuu irti PMK:n sopimuksesta vuoden 1973 loppuun mennessä.²⁹⁷

Tarkemmin Barkerin eroamiseen liittyviä seikkoja ei PMK:n sisällä ainakaan PMK:n asiakirjojen valossa käsitelty. Vuoden 1970 loppuun solmitun yhdistyssopimuksen uusimisen yhteydessä oli nimenomaisesti korostettu yhteistyön pitkäjännitteisyyden merkitystä ja toisaalta myös muuttuvien markkinoiden vaatimaa yhteistyömuotojen jatkuvaa tutkimista tehokkaan ja joustavan toiminnan mahdollistamiseksi. Hallituksen kokouksessa 10.10.1970 sopimusta päätettiinkin jatkaa vuoden 1975 loppuun, joskin sillä varauksella että vuoden 1973 loppuun jäsenetehtaan oli mahdollista erota sopimuksesta, mikäli irtisanominen tapahtui vuoden 1972 aikana. Poikkeuksellisen eroamisen edellytyksenä kuitenkin oli, että jäsenetehtaan mielestä pyrkimykset joustavaan ja alan vaatimuksia vastaavaan toimintaan eivät ole tuottaneet tulosta.²⁹⁸ Mitä ilmeisimmin Barkerin vetäytyminen sopimuksesta viittasi siis kiistaan leninkikankaiden myynnistä, vaikka kovinkaan kärkeäitä keskusteluja ei hallituksen kokousten pöytäkirjoista ole havaittavissa.

Kaukomarkkinat Oy Barker-Tekstiilien irtauduttua yhdistyksestä vuoden 1973 ja Porin Puuvillan fuusioituttua lopullisesti Oy Finlayson Ab:hen jäljellä oli vain kaksi yritystä, Oy Finlayson Ab, jonka osuus yhdistyksen myynnistä oli 86,5 % sekä Oy Tampella Ab, jonka osuus oli 13,5 %. Yritysten välillä käytiin tiiviisti neuvotteluja sopivien yhteistyömuotojen löytämiseksi vuosien 1973 ja 1974 aikana. Neuvotteluissa painotettiin, että useampien eri myyntiorganisaatioiden kuten PMK:n, Fennosilkin, Tampellan pellavamyyntin ja Porin chenillemyyntin sekä lisäksi jäsenetehtaiden oman vientiin suuntaavien myyntiorganisaatioiden ylläpito olisi kohonneiden kustannusten lisäksi haaste myös keskitetysti johdetun tuotannon suunnittelun ja myynnin koordinoinnin kannalta. Vuoden aikana käydyissä neuvotteluissa tultiinkin siihen tulokseen, että jäsenyritysten Finlayson-Forssan ja Tampellan vastuulle tulevat 1.1.1975 alkaen kaikki markkinointitehtävät

²⁹⁵ ELKA, PMK, Hallituksen kokouksen pöytäkirja 7.6.1972.

²⁹⁶ ELKA, PMK, Hallituksen kokouksen pöytäkirja 10.8.1972.

²⁹⁷ ELKA, PMK, Hallituksen kokouksen pöytäkirja 18.12.1972.

²⁹⁸ ELKA, PMK, Pöytäkirja yhdistyksen vuosikokouksesta 10.3.1970.

kuten myynti, varastointi, tavarankuljetus, mainonta sekä sales promotion ja tehtaat vastaavat näistä omissa organisaatioissaan.²⁹⁹ Yhdistyksen vastuulle vuoden 1975 alusta jäi jatkossakin toimia yhteistyöelimenä tuotannon rationalisointiin ja tuotannon erikoistumiseen sekä markkinointiin liittyvissä kysymyksissä ja muutenkin edistää yhteistyötä jäsenyhteisöjen kesken. Pääasiallisena tehtävänä ulospäin oli hoitaa laskutusta ja reskontraa jäsenyhteisöjen erikseen sovittujen tekstiilituotteiden kotimaan myynnin kohdalla sekä lisäksi johtaa yhteisen ATK-järjestelmän hallintoa. Yhdistyksen tehtävänä oli myös jatkaa kilpailevan tuonnin osalta tuontitilastojen laatimista.³⁰⁰

Vaikka Finlaysonin ja Tampellan välillä saatiin sovittua yhteisistä suuntaviivoista ja yhteistyön muodoista PMK:n toiminnan supistuttua pääosin laskutuksen ja ATK-järjestelmän ympärille vuoden 1975 alussa, näyttöä PMK:n toiminnan päättyminen kokonaisuudessaan jälkikäteen väistämättömältä, sillä yhteistyön muodot olivat löyhiä verrattuna aikaisempaan tiiviiseen yhteistyöhön ja yhtäläisiin intresseihin. Vuoden 1976 aikana päättivät jäsenyhteisöt luopua myös yhteisestä atk-keskuksesta toukokuun 1977 alusta, kun konekannan uusimisesta ja sen aiheuttamista kustannuksista ei päästy jäsenyhteisöjen välillä sopuun. Vuoden 1977 toukokuun alusta vanha atk-keskus siirtyi kokonaan Finlaysonin haltuun ja Tampella päätti turvautua kokonaan uuteen laitteistoon.³⁰¹

Vuoden 1978 aikana jäsenyhteisöjen välillä käytiin neuvotteluja tulevaisuudesta. PMK:n vastuulle oli käytännössä jäänyt vain reskontran ja laskutuksen hoito. Johtokunnassa kävikin vuoden aikana ilmi, että Tampella haluaa irtaantua reskontran ja perinnän osalta PMK:n toiminnoista. Tampellan johto kuitenkin korosti, että päätöstä ei tulisi käsittää epäluottamuksena PMK:n toiminnalle tai sen puitteissa harjoitetulla yhteistyöllä vaan päätös oli vain päällekkäisten toimintojen karsimista.³⁰²

PMK:n toiminnan lakkauttamista käsiteltiin seuraavassa kokouksessa 31.5.1978. Kokouksessa päätettiin, että PMK:lla olleet sopimukset sanotaan irti vuoden 1978 loppuun mennessä ja lisäksi PMK:lle kuuluneet vakuutukset ja muut vastuut päätetään vuoden 1978 loppuun. PMK:lle kuuluneet tilat ja irtaimisto päätettiin myydä jäsenyhteisöille tai tarpeeton materiaali ulkopuolisille. PMK:n konttoritilat päätettiin ainakin osittain siirtää Finlaysonin käyttöön.³⁰³ Tehtaiden välinen yhteistyö päätettiin PMK:n toiminnan päättyessä hoitaa Puuvillatehtaitten Yhdistys ry:n puitteissa. Sen rooliksi jäi jatkossa käytännössä kilpailevan tuonnin seuraaminen, hintavalvontaan liittyvät asiat sekä toimitus- ja maksuehdoista sopiminen. PMK:n 14:sta työntekijästä kuusi siirtyi jäsenyhteisöjen palvelukseen, kaksi työntekijää siirtyi eläkkeelle ja kuudelle

²⁹⁹ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1974.

³⁰⁰ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1975.

³⁰¹ ELKA, PMK, Vuosikertomus 1976.

³⁰² ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 22.2.1978.

³⁰³ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 31.5.1978.

työntekijälle ei saatu sovittua paikkaa jäsenetehtaista. Viimeisten PMK:n työntekijöiden työsopimukset irtisanottiin 28.2.1979 ja toimitusjohtaja Rosenqvist luopui tehtävistään 31.10.1979.³⁰⁴ Yli 35 vuotta toimineen yhdistyksen tarina oli päättynyt.

³⁰⁴ ELKA, PMK, Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 21.12.1978 & Johtokunnan kokouksen pöytäkirja 26.10.1979.

7. Päätelmät

Jälkikäteen tarkastellen on helppo todeta, että aika ajoi PMK:sta ohi. Sotavuosien jälkeen Suomen teollisuus nojasi yhä vahvemmin vientiteollisuutemme menestykseen. Kotimarkkinavetoinen puuvillateollisuus jouduttiin uhraamaan Euroopan taloudellisen integraation ja sillä saavutettavien vientiteollisuudelle tärkeiden etujen puolesta. Puuvillateollisuudelle tämä tarkoitti tuontimäärien kasvua sekä kiivasta hintakilpailua ulkomaista tuontia vastaan. Tilannetta ei suinkaan helpottanut se, että perinteinen puuvillateollisuus kohtasi kilpailua myös uusien tekstiilityyppien muodossa ja markkinaosuuden säilyttäminen vaati jatkuvaa markkinoiden ja tuotekehityksen seuraamista. Uudet tekstiilityypit ja kangaslaadut sekä kuluttajien pirstaloituneet tarpeet hankaloittivat perinteiseen puuvillateollisuuteen nojanneen PMK:n ja sen jäsenetehtaiden asemaa. Kysynnän monipuolistuminen uusiin kangaslajeihin laajensi kilpailuasetelmaa ja toisaalta mahdollisti joihinkin tiettyihin tekstiileihin erikoistuneiden kilpailijoiden mukaantulon markkinoille. Jos suomalainen puuvillateollisuus olisi saanut toimia lintukodossa, jossa ulkomainen kilpailu ei olisi aiheuttanut huolia kotimarkkinaan nojanneelle teollisuudenalalle, jatkaisivat tehtaot mahdollisesti vieläkin toimintaansa kotimaan kulutukseen nojaten.

Ulkomainen kilpailu ja sen kiristyminen olivat avaintekijöitä PMK:n ja sen jäsenetehtaiden toiminnassa. Tästä syystä tuontiin ja sen vaihteluihin liittyvät seikat olivat läsnä kaikissa vuosikertomuksissa ja aihetta käsiteltiin useaan otteeseen myös johtokunnassa. Aihe herätti huolta ja tapahtuneisiin käännteisiin pyrittiin aktiivisesti löytämään keinoja oman teollisuuden puolustamiseksi. Vaikka suomalainen puuvillateollisuus oli pyrkinyt yhteistyön avulla parempaan tulokseen jo Puuvillarenkaan aikoina, ajoi Euroopan taloudellinen integraation PMK:n jäsenet yhä tiukemmin yhteen. Jos ulkomaisen kilpailun kiristyminen ja sen aiheuttamat uhkakuvat eivät olisi olleet yhtä vahvasti läsnä kotimarkkinavetoisen teollisuudenalan toiminnassa, on vaikea nähdä että PMK olisi lopulta muodostunut yhtä sopusointuiseksi kartelliksi. Tällöinhän kotimaiset tehtaot olisivat olleet suurimpia uhkia toisilleen ja hedelmällisesti toiminut kartelli ei olisi mahdollisesti koskaan syntynyt. Ulkomaisen kilpailun läsnäolo oli todennäköisesti tärkein tekijä kartellin pysyvyydessä, vaikka ankara kilpailu 1900-luvun alussa oli ehkä toiminut alkuperäisenä tarpeenherättäjänä kartellille. Jos tehtaot olisivat jatkaneet veristä kilpailua keskenään vielä EFTA:nkin aikana, olisivat kaikki jäsenetehtaot ajautuneet todennäköisesti vaikeuksiin jo huomattavasti aikaisemmin. Noidankehänä jatkunut kilpailu asiakkaista olisi painanut kaikkien tehtaiden katteita ja tällöin kilpailevat tehtaot olisivat vastanneet tekoihin omilla teoillaan. Jäsenetehtaiden välinen tiivis yhteistyö nähtiin elinehtona toiminnan jatkuvuudelle, eikä kartellin tarpeellisuutta kyseenalaistettu, vaikka jonkinlaisia erimielisyyksiäkin jäsenyritysten välillä ilmeni.

Jos ulkomaisen kilpailun kiristyminen olisi ollut ainoa muuttuva tekijä PMK:n toimintaympäristössä, olisi kilpailun kiristymisestä huolimatta mahdollisesti pystytty luovimaan vielä pitkään. Tällöin esimerkiksi

kotimaisen tuotannon puolesta tehdyt kampanjat olisivat voineet toimia paremmin ja neuvotteluvoiman avulla tilanteesta olisi selvitty voittajana. Se ei kuitenkaan ollut ainoa PMK:n tilannetta huonompaan muuttanut tekijä. Kuluttajien kysynnän monipuolistuminen ja toisaalta jakeluportaan keskittyminen olivat ulkoisia tekijöitä, jotka herättivät huolta etenkin 1960-luvulta alkaen. Tällöin käynnistynyt tukkukaupan keskittyminen haittasi PMK:n neuvotteluasemaa suhteessa ehtoihin. Suuremmat kertaostot ja keskusvarastot paransivat ostajapuolen neuvotteluasemaa, sillä etenkin suurien ostajien kohdalla ulkomailta ostetut tuotteet olivat hyvä mahdollisuus saada kankaita tai lankoja edullisemmin. Mikäli PMK:n päässä ei suostuttu tiettyihin kauppaehtoihin tai vaikkapa erikoiskankaiden saaminen ei onnistunut, pystyttiin tuote hankkimaan ulkomailta. Pienemmille tukkureille ja kauppaliikkeille PMK näyttäytyi vahvana tekijänä, jonka tuotteet olivat välttämättömyyksiä ja hankinta ulkomaisilta tuottajilta saattoi olla hankalaa pienempien volyymien vuoksi. Kun jakeluporras vähitellen keskittyi suurien toimijoiden, kuten SOK:n ja Keskon hyppysiin, menetti PMK:n sille aikaisemmin ominaisen neuvotteluaseman suhteessa jakeluportaaseen.

Myös viranomaisen päätökset asettivat PMK:n usein hankalaan asemaan. Hintaviranomaisen sääntely, ulkomaisen tuonnin sääntely ja sen muutokset sekä esimerkiksi äkilliset veromuutokset eivät missään nimessä ainakaan helpottaneet kotimaisen puuvillateollisuuden toimintaa. Esimerkiksi palkkojen nousua oli muutamaan otteeseen haluttu kompensoida nostamalla hintoja, mutta hintaviranomaisten suhtautuminen etenkin suurempiin hinnankorotuksiin oli nihkeää ja korotuksia usein tehtiin varsin vähäisissä määrin suhteessa siihen mitä PMK:n sisällä pidettiin tarpeellisena. Veromuutosten vaikutus taas näkyi esimerkiksi kuluttajien ja ostajatahojen käyttäytymisessä, odotetut muutokset veroissa merkitsivät usein sitä, että PMK:n asiakkaat olivat pidättyväisiä lisäostoissaan etenkin, jos oli nähtävissä että muutokset veroasteessa tiputtaisivat tuotteiden hinnoittelua.

Muutoksia kysyntään aiheutti myös yleisen taloudellisen tilanteen kehitys. Taloudellisesti heikompina aikoina kuluttajien ostovoima suhtautuu usein etupäässä välttämättömyyshyödykkeisiin ja muista tarvikkeista kuten tekstiileistä on huomattavasti helpompi karsia. Lisäksi kuluttajien muuttuneet kiinnostukset ja tarpeet vaikuttivat kysyntään, esimerkiksi autoiluun panostaminen koettiin kulutustavaroista kysyntää pois päin ohjaavana tekijänä.

Myyntikonttorin tarina päättyi käytännössä siihen, että Finlayson fuusioi kilpailijansa itseensä. Finlayson ja Forssa fuusioituivat jo PMK:n ensimmäisinä vuosina 1934. Vaasa liitettiin Finlayson-Forssaan lopullisesti vuonna 1964 ja Porin Puuvilla liittyi mukaan 1974. Barker vetäytyi PMK:sta 1973, joten lopulta jäljellä olivat vain Finlayson ja Tampella. Finlaysonin osuus yhdistyksestä oli huomattava, 86,5 prosenttia. Kuten yhteistyö PMK:n sisällä, myös alan yritysten sisäiset fuusiot voidaan nähdä jokseenkin välttämättömäksi. Fuusiot voidaan nähdä PMK:n rinnalla tapana saada hyötyä tuoterationalisoinnista ja skaalaeduista. Näin onkin täysin

ymmärrettävää, että alan suurin kotimainen toimija liitti itseensä pienempiä kilpailijoitaan. Esimerkiksi Forssan ja Finlaysonin fuusio on helppo selittää, Finlayson himosi omistukseensa Forssan hyväksi tiedetty painokangastuotantoa, jotta vastaavia panostuksia ei olisi jouduttu tekemään uusina, vailla varmuutta oman tuotannon menestymisestä.

Alan keskittymisellä Finlaysonin haltuun tuskin ainakaan oli haittaa tehtaiden yhteistyön kannalta. Toki muille tehtaille Finlaysonin fuusioiden myötä kasvanut painoarvo saattoi olla kova paikka, mutta ainakaan asiaa ei kommentoitu johtokunnassa, vaan yhteistyö vaikuttaa koko PMK:n ajan olleen varsin sopuisaa. Vuosisadan alun tilanteesta oli tultu varsin pitkälle. Erilaiset erimielisyydet, kova hintakilpailu ja toisten petkuttaminen olivat kuuluneet kiinteästi tehtaiden väliseen yhteistyöhön vielä Puuvillarenkaan aikoina, mutta mitä pidemmälle PMK:n toiminta eteni, sen helpommaksi se tuntui muuttuneen. Todennäköisesti juuri alan keskittyminen ja kilpailijoiden määrän vähentyminen, mutta ennen kaikkea ulkoinen paine olivat perimmäisinä seikkoina yhteistyön hedelmällisyydelle.

Väistämättä kartellin sisällä otettiin yhteen vielä Myyntikonttorin aikanakin. Yritysten perimmäisenä tarkoituksena on kuitenkin tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Jos intressit tehtaiden välillä olivat liikaa ristiriidassa, nostettiin asia johtokunnassa esiin ilman kummempia kyräilyjä tai mykkäkouluja. Yhteen otettiin muun muassa osaluvuista ja niiden ylityksistä tai alituksista tai tehtaiden omista myyntijärjestelyistä. Vaikka pöytäkirjoihin osa johtokunnan kokouksista ja niiden valmisteluista on tallentunut varsin tiukkaankin sävyyn, ei erimielisyyksien voi nähdä olleen kertaakaan uhkana PMK:n piirissä tapahtuneelle yhteistyölle. Ratkaisut erimielisyyksiin löydettiin yleensä yhteisymmärryksessä ja toisaalta isotkin ristiriidat olisi vain ollut pakko lakaista maton alle, sillä yhteistoiminta PMK:n sisällä oli viety erilaisin sopimuksin varsin pitkälle ja tehtaista todennäköisesti ainoastaan Finlaysonilla olisi todellisuudessa ollut varaa altistua kotimaisten yritysten väliselle kilpailulle. Tämä toki olisi syönyt katteita entisestään ja toimivan yhteistyön vuoksi kilpailun ruokkiminen ei tullut kuulonkaan, kun yhteistyöstä oli päästy 1930-luvulla sopuun.

Suomalaisen puuvillateollisuuden kartelli oli tiivis ja sen sisällä vallitsi luottamus. PMK:n yhdistyssopimuksessa oli sovittu varsin yksiselitteisesti pelisäännöistä kuten osaluvuista, sanktioista ja muista seikoista. Yhdistyssopimusta täydennettiin aina tarvittaessa, kun yhtiöiden välillä tapahtui muutoksia tai määräaikaiset yhdistyssopimukset tulivat tiensä päähän. Sitoutuminen PMK:hon tarkoitti käytännössä omasta kotimaan myynnistä ja sidosryhmistä luopumista, joten ylipäänsä PMK:sta irtautuminen olisi tuottanut yksittäiselle jäsentehdalle suuria vaikeuksia. Erimielisyyksien olisi tullut olla kokoluokaltaan valtavia, jotta esimerkiksi yksi jäsentehdas olisi päättänyt irtisanoa sopimuksensa ja ryhtyä pystyttämään omaa jakeluverkostoa, markkinointia ja myyntihenkilöstöä. PMK oli hallinnut kotimaista myyntiä 1930-luvulta asti, joten se oli ostajataholle luonnollinen kauppakumppani. PMK näyttäytyi Tilkku-Tiina lehtineen

kuluttajille myös brändinä. Yksittäisen jäsenetehtaan osalta olisi todennäköisesti ollut hullua irtautua käsitteeksi muodostuneesta ”PMK-laadusta” ja alkaa myymään tuotteita tuntemattomamman brändin alla. Kartellista eronneella jäsenetehtaalla, ehkä Finlaysonia lukuun ottamatta, ei olisi myöskään ollut mahdollisuuksia kilpailla Myyntikonttoriin jääneiden tehtaiden kanssa markkinasta. Esimerkiksi tukkukaupan keskittyminen suurten toimijoiden haltuun tarkoitti sitä, että yksittäinen pienellä markkinaosuudella toimiva tehdas olisi puristettu jakeluportaan toimesta kuivaksi. Kartellin neuvotteluasema suhteessa jakeluportaaseen sen sijaan oli huomattavasti vahvempi, vaikkakin ulkomaisen tuonnin kasvu vaikutti haitallisesti PMK:n neuvotteluasemaan.

Aikaisemmin Puuvillarenkaan aikoina toiminta oli pitkälti henkilöitynyt Palméniin, mutta Puuvillatehtaitten Myyntikonttori oli yhtenäinen kartelli, jossa henkilökemiat ja avainhenkilöiden asema ei ollut keskiössä kartellin pysyvyyden kannalta. Muutaman vuosikymmenen aikana tapahtuikin muutoksia jäsenetehtaisissa, niiden johdossa ja myös PMK:n toimivassa johdossa, eikä henkilömuutosten voi nähdä aiheuttaneen minkäänlaisia kriisejä tai hapuiloja PMK:n sisäisessä yhteistyössä. Toki henkilökemioilla on merkitystä. Kartellin toiminta perustui toki yhteisille periaatteille ja säännöille, mutta myös luottamukselle. Kun yhteinen sävel saatiin yhdistyssopimuksen muodossa aikaiseksi 1930-luvun alussa, oli henkilöihin ja toisiin jäsenetehtaisiin kohdistuneella luottamuksella kasvualusta. Luottamus näkyi ennen kaikkea siinä, että kartellin sisällä ymmärrettiin kartellin muita osapuolia. Tehtaiden keskuudessa voikin nähdä olleen myös sympatiaa muita jäsenetehtaita kohtaan. Esimerkiksi tilanteissa, jossa jollain tehtaalla oli vaikeuksia täyttää osalukunsa, pyrittiin ratkaisuja etsimään johtokunnassa yhteisesti. Vaikka kartellin tehtävä perinteisesti onkin hillitä kilpailua, ei poistaa sitä kokonaan, oli PMK:n jäsenetehtaiden toiminta keskenään hyvin läheistä. Vuosien kuluessa luottamus PMK:hon ja sen muihin jäsenetehtaisiin vain kasvoi.

Vielä pro gradu -tutkielmani jälkeenkin, PMK:n historia on laajalti kirjoittamaton. Yli neljä vuosikymmentä jatkunut toiminta mahdollistaa aiheen lähestymisen vielä monesta näkökulmasta ja yksityiskohtaisempi PMK:n historiikkikin vaatisi vähintään väitöskirjatutkimuksen verran tiedostosivuja. Elinkeinoelämän Keskusarkistosta löytyvät hyllymetrit huutavat tutkijanalkuja, väitöskirjan työstäjiä ja alansa huippututkijoita paneutumaan ainutlaatuisen, kestävän ja tiiviin kartellin toimintaan.

LÄHTEET JA KIRJALLISUUS

ARKISTOLÄHTEET

Elinkeinoelämän Keskusarkisto (ELKA), Mikkelä

Puuvillatehtaitten Myyntikonttori (PMK)

Johtokunnan kokousten pöytäkirjat 1932–1979

Kuukausikatsaukset 1949–1974

Vuosikertomukset 1932–1977

TUTKIMUSKIRJALLISUUS

Alasuutari, Pertti, *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino: Tampere, 1999.

Apajalahti, Jouni, *Osakeyhtiö Finlayson – Forssa Aktiebolag 1820–1970*. Finlayson: Tampere, 1970.

Aunesluoma, Juhana, *Vapaakaupan tiellä: Suomen kaupp- ja integraatiopolitiikka maailmansodista EU-aiknaa*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura: Helsinki, 2011.

Eerola, Niilo, *Kartellilain soveltaminen Suomessa*. Kansantaloudellinen aikakauskirja 2/1960, 153–167.

Fear, Jeffrey, *Cartels*. Teoksessa Jones, Geoffrey & Zeitlin, Jonathan, *The Oxford Handbook of Business History*. Oxford University Press: New York, 2008.

Fellman, Susanna, *Kilpailupolitiikka koordinoitussa markkinataloudessa – Kartelli- ja kilpailulainsäädäntö Suomessa 1958–1988 institutionaalistaloushistoriallisesta näkökulmasta*. Kansantaloudellinen aikakauskirja 2/2010, 141–161.

Fellman, Susanna, *Creating the 1957 cartel law*. Teoksessa Fellman, Susanna & Shanahan, Martin, *Regulating competition. Cartel registers in the twentieth-century world*. Routledge: New York, 2016.

Hjerppe, Riitta, *Suomen talous 1860–1985: kasvu ja rakennemuutos*. Valtion painatuskeskus: Helsinki, 1988.

Hyytinen, Ari & Toivanen, Otto, *Kilpailunrajoitukset Suomessa 1958–1992*, *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 2/2010, 127–140.

Itkonen, Janne, *Kilpailua sisä- ja ulkokehällä. Suomalaisen puuvillateollisuuden kartelli 1920–1930 -lukujen suhdannevaihteluissa*. Talous- ja sosiaalhistorian pro gradu -tutkielma, Helsingin yliopisto, 2013.

Jensen-Eriksen, Niklas, *Pragmaattiset kosmopoliitit: Suomen vientiteollisuus ja Euroopan kartellisoituminen 1918–1939*. Teoksessa Clerc, Louis & Lintunen, Tiina (toim.) *Suomen asialla? Yksityiset ja julkiset toimijat kansainvälisessä yhteistyössä*. Turku, 2013.

Kallioinen, Mika, *Kesyttetty kilpailu. Yhteistyö ja kartellisoituminen Suomen puuvillateollisuudessa 1900–1939*. Turun yliopisto: Turku, 2006.

Kallioinen, Mika, *Kestävän kartellin ihme: Suomen puuvillatehtaat 1900-luvun alussa*. Teoksessa Keskinen, Jarkko & Teräs, Kari, *Luottamus, sosiaalinen pääoma, historia*. Turun historiallinen yhdistys: Turku, 2008.

Kallioinen, Mika; Keskinen, Jarkko; Lähteenmäki, Liisa; Paavonen, Tapani & Teräs, Kari, *Kilpailun voittokulku: Kartelleista ja säännöstelystä globaaliin markkinatalouteen*. Teoksessa Pietikäinen, Petteri (toim.), *Valta Suomessa*. Gaudeamus: Helsinki, 2010.

Kallioinen, Mika, *Kilpailun kieli – Suomalaiset kartellit sotienvälisenä aikana*. Teoksessa Ojala, Jari; Eloranta, Jari & Roiko-Jokela, Heikki (toim.), *Monelta kantilta*. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä, 2010.

Kanniainen, Vesa & Määttä, Kalle (toim.), *Taloustieteellinen näkökulma kilpailuoikeuteen*. Talentum Media Oy: Saarijärvi, 2001.

Kosonen, Pekka, *Suomalainen kapitalismi. Tutkimus yhteiskunnallisesta kehityksestä ja sen ristiriidoista sodanjälkeisessä Suomessa*. Love Kirjat: Jyväskylä, 1979.

Lundqvist, Torbjörn, *Sosiaalinen pääoma ja kartellisoituminen Ruotsin panimoteollisuudessa*. Teoksessa Keskinen, Jarkko & Teräs, Kari, *Luottamus, sosiaalinen pääoma, historia*. Turun historiallinen yhdistys: Turku, 2008.

Mentula, Arttu, *Kartellit Suomen ja EY:n kilpailuoikeudessa*. Talentum Media Oy: Jyväskylä, 2002.

Meripaasi, Eija, *Puuvillateollisuuden yhteistyö ja kilpailu vuosina 1903–1939*. Talous- ja sosiaalhistorian pro gradu -tutkielma, Helsingin yliopisto, 2004.

Niinimäki, Kirsi & Saloniemi, Riitta (toim.), *Kretongista printtiin. Suomalaisen painokankaan historia*. Maahenki Oy: Helsinki, 2008.

Paavonen, Tapani, *Suomalaisen protektionismin viimeinen vaihe. Suomen ulkomaankauppa- ja integraatiopolitiikka 1945–1961*. SHS: Helsinki, 1998.

Paavonen, Tapani, *Suomi Euroopan integraatiossa: vapaakauppaliiton ulkojäsenyydestä unionin ytimeen*. Teoksessa Clerc, Louis & Lintunen, Tiina (toim.) *Suomen asialla? Yksityiset ja julkiset toimijat kansainvälisessä yhteistyössä*. Turku, 2013.

Paavonen, Tapani, *Vapaakauppaintegraation kausi. Suomen suhde Länsi-Euroopan integraatioon FINN-EFTAsta EC-vapaakauppaan*. SKS: Helsinki, 2008.

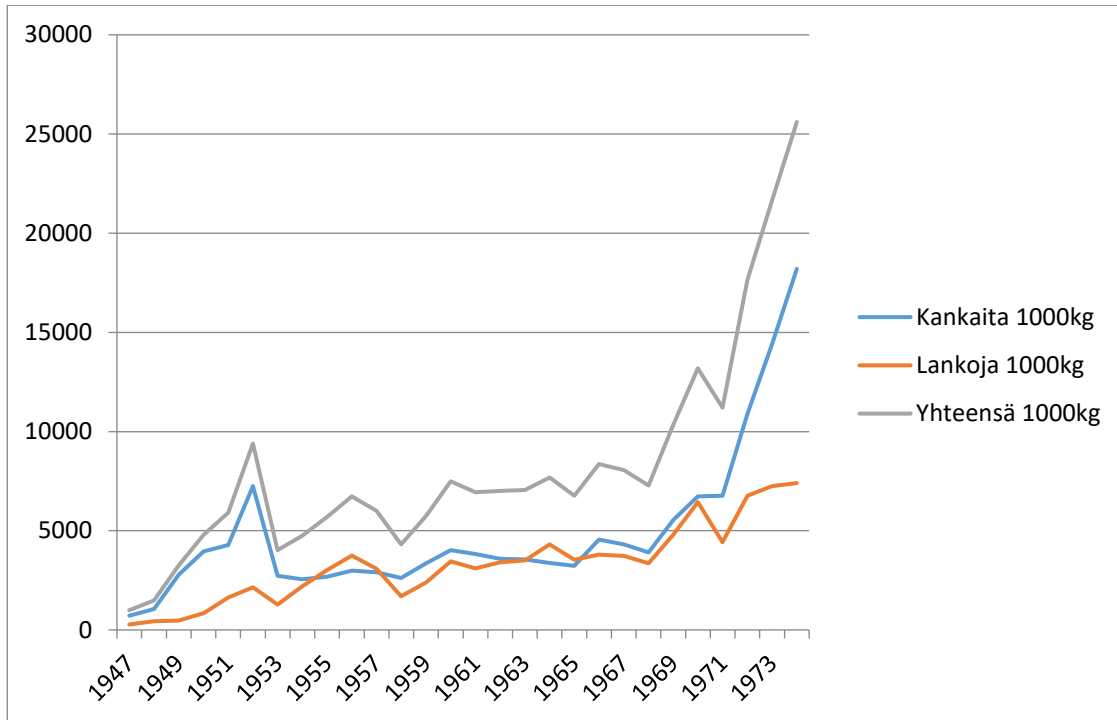
Pihkala, Erkki (toim.), *Teollisuus-Suomi 1945–1980*. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki, 1986.

Schröter, Harm G., *Cartelization and decartelization in Europe, 1870–1995: Rise and decline of an economic institution*. *Journal of European Economic History* 1996. 129–153.

Teräs, Kari, *Yritys ja yhteiskunta: Heikki Huhtamäen verkosto- ja sidosryhmäsuhteet*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura: Helsinki, 2009.

LIITTEET

LIITE 1: Puuvillakankaiden ja puuvillalankojen tuonti Suomeen vuosina 1947–1974



Lähde: ELKA, PMK, Vuosikertomukset 1947–1974.

LIITE 2: Tuonnin jakautuminen alkuperämaittain 1951–1974

Vuosi	Suurimmat tuojat		Tuojamaan prosenttiosuus			
1951	Iso-Britannia	Italia	Neuvostoliitto	31,1	29,4	4,4
1952	Iso-Britannia	Alankomaat	Italia	32,6	18,9	12,0
1953	Iso-Britannia	Tsekkoslovakia	Italia	26,7	10,2	10,1
1954	Iso-Britannia	Tsekkoslovakia	Puola	47,5	7,1	5,9
1955	Iso-Britannia	Tsekkoslovakia	Egypti	47,2	6,5	6,2
1956	Iso-Britannia	Alankomaat	Tsekkoslovakia	43,4	7,6	7,0
1957	Iso-Britannia	Tsekkoslovakia	Alankomaat	31,8	8,9	8,4
1959	Länsi-Saksa	Iso-Britannia	Alankomaat	27,0	16,1	12,3
1960	Länsi-Saksa	Iso-Britannia	Alankomaat	28,7	12,8	11,3
1961	Länsi-Saksa	Iso-Britannia	Alankomaat	27,1	11,0	10,4
1962	Länsi-Saksa	Iso-Britannia	Ranska	21,8	11,5	9,7
1963	Länsi-Saksa	Iso-Britannia	Sveitsi	18,2	12,5	8,6
1964	Länsi-Saksa	Iso-Britannia	Alankomaat	16,1	12,9	8,5
1965	Länsi-Saksa	Iso-Britannia	Portugali	14,0	11,7	8,3
1966	Portugali	Länsi-Saksa	Ruotsi	13,4	12,9	11,3
1967	Portugali	Ruotsi	Länsi-Saksa	15,1	13,1	11,6
1968	Ruotsi	Ruotsi	Iso-Britannia	16,3	14,1	11,4
1969	Portugali	Ruotsi	Iso-Britannia	19,5	15,7	9,6
1970	Portugali	Ruotsi	Länsi-Saksa	21,2	15,5	8,8
1971	Ruotsi	Ruotsi	Itävalta	16,3	15,4	9,0
1972	Portugali	Ruotsi	Itävalta	17,3	13,0	9,0
1973	Portugali	Ruotsi	Itävalta	15,7	11,3	10,7
1974	Portugali	Ruotsi	Iso-Britannia	14,9	10,8	9,9

Lähde: ELKA, PMK, Vuosikertomukset 1951–1974.