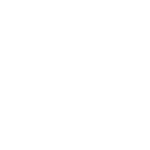
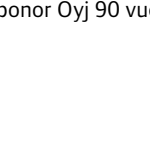


# Yrittäjyys, omistajuus, kansainvälisyys

Uponor Oyj 90 vuotta



Yrittäjyys, omistajuus, kansainvälisyys



# Yrittäjyys, omistajuus, kansainvälisyys

Uponor Oyj 90 vuotta

Isto Mikkonen

GRAAFINEN SUUNNITTELU: **DC-9**  
PAINO: **Karisto, Hämeenlinna 2008**  
KUSTANTAJA: **Uponor Oyj**

ISBN 978-952-92-4174-3

# Sisällys

<i>Saatesanat</i>	7
<i>Yrittäjyys, omistajuus, kansainvälisyys</i>	9
<i>Kiitokset</i>	12

## Yrittäjyys 1918–1965 15–91

Synnynäinen yrittäjä	16
Kotikulttuurin kohottaja	20
Kultainen 1920-luku	28
Kaupaksimenevyys on kauneutta	31
Lama on tilaisuus	32
Satatuhatta tuolia Englantiin	36
Uposta kasvun moottori	41
Varustautuminen jälleenrakennukseen	44
Sotakorvauksia jälleenrakennuksen sijasta	48
Vahvin pärjää yksinkin	52
Tehtaan vai myymälän ehdoilla?	57
Suomen kotien koneistaja	61
Upo Askon jäljillä	67
Sekaan vaan	73
<i>Neuvostosanailua Askossa</i>	75
Askon ja Upon luonut yrittäjyys	84

## Omistajuus 1965–1999 93–191

Perinnönjako	94
Asko syö Askon	96
Tämä on perustuslaki	98
Minä tulin tänne mielessäni ajatus ostaa Upo	100
Kyyneleet silmissä	103
Glamour-Asko	108
Oppia Ikeasta?	118
Shop in shop	123
Kamppailu Upon johdosta	125
Upo uudelle uralle	132
Omistuksen uhat vasemmalta ja oikealta	136
Hedelmien keruu, EEC ja öljykriisi	139
<i>Spin off</i>	139
Perustana nykyinen tuotantokapasiteetti	
minimi-investoinnein	144
Pesänhoitajasta pääjohtaja	148
Perintö hupenee tappioihin	151
Rahoittaja ottaa ohjat	155
Askon saneeraus	158
Askon saneeraus päättyy umpikujaan	161
Se piti saada poikki se ajattelu, että tässä ollaan ruumiinvalvojisissa	163
Fi-Asko	168

Kehitysyhtiö Asko	174
Kahdentoista miljoonan kaappaussuunnitelma	178
Sementtitehdas Lanor	180
Lama tuli jyrkkänä	183
Yritysmyyntiyhtiö Asko	184
Askosta kehittyi Uponor	187

## Kansainvälisyys 1965–2008 193–301

Uponor peri Askon	195
Tammivuori, Ullankangas ja Muovi-Kalle	198
Tuotanto tiivistyy PVC-putkiin	200
Yhteistä viennin avain	202
Muovi-Kallen perintö	206
Upo Dan ja Kondom	207
Uponylistä Uponor	210
Toisella kotimaisella	213
Eteenpäin Eurooppaan	216
Komeetaksi omalla rahalla	218
Kuoleman paikka	221
Mabon maa	226
Kansainvälistä kasvua kotimaasta	228
Lailliset ja laittomat kartellit	232
Uponor löytää talotekniikan	233

<i>Wirsbo ennen Uponoria</i>	235
Nesteen rahat kasvun tueksi	243
Ranska ja Iberia	248
Lama ohitti Uponorin	251
Nesteen turbosta Askon dieseliin	252
Multi brand – multi channel	255
Kasvu keskittyy talotekniikkaan	263
Unicor täydentää talotekniikan	268
Oraksesta omistaja, toimitusjohtaja Askosta	271
Lisää markkinalähtöisyyttä	275
Tiiviimpään kuosiin	279
Rakennemuutos kiihdytyskaistalle	282
Yksi yhtenäinen yhtiö	288
Kasvua etsimässä	293
Uponorin kansainvälistyminen	296
<i>Askon Säätö</i>	301

## Viitteet 303

## Askon, Upon ja Uponorin toimitusjohtajia ja hallituksen puheenjohtajia 308

## Uponor Oyj:n johto vuonna 2008 309

## Käytetyt lähteet 310



## Saatesanat

Tämä teos on Uponor Oyj:n 90-vuotishistoria.

Uponor ei nimenä ole yhdeksänkymmenvuotias, mutta Uponor Oyj jatkaa suomalaisille tuttujen Asko Osakeyhtiön ja Upo Osakeyhtiön historiaa. Oy Uponor Ab perustettiin vuonna 1982, ja vuoden 1999 loppuun saakka se oli Askon tytäryhtiö. Vuoden 2000 alusta Oy Uponor Ab lakkautettiin ja fuusioitiin pörssiyhtiö Askoon, joka samalla otti käyttöön aiemman tytäryhtiönsä nimen.

Siten nykyisen Uponor Oyj:n historia alkoi elokuussa 1918, kun Askon ja Upon perustaja Aukusti Asko-Avonius perusti Lahteen puusepänverstaan.

Aukusti Asko-Avoniuksen yritystoiminta oli ennakkoluulontonta ja menestyksellistä. Hän kasvatti pienestä verstaastaan monialayrityksen, joka 1960-luvun puolivälissä työllisti kuutisen tuhatta ihmistä. Asko-Avonius oli yksi entreprenööreistä, jotka elämäntyöllään vaikuttivat vahvasti siihen, että Suomi koki 1900-luvun kuluessa muodonmuutoksen köyhästä maatalousmaasta hyvinvoivaksi teollisuus- ja palveluyhteiskunnaksi. Hänen kaltaisiin pioneereja tarvitaan jokaisessa kehittyvässä maassa.

Paljon on muuttunut matkan varrella. Matka alkoi huonekaluista ja Lahdesta. Nykyinen Uponor Oyj on talo- ja yhdyskuntateknisten muoviputkijärjestelmien johtava kansainvälinen toimittaja. Yhtymällä on tuotantoa yhdeksässä maassa ja myyntiä yli sadassa. Yh-

deksänkymmentä prosenttia Uponorin liikevaihdosta syntyy Suomen rajojen ulkopuolella ja yhdeksänkymmentä prosenttia henkilökunnasta on muita kansallisuuksia kuin suomalaisia. Tarvitsemme päivittäisessä työssämme monia muitakin näkökulmia kuin suomalaisen. Ulkomaisten yksiköiden kautta myös Uponorin historia jakautuu kymmeniin haaroihin ympäri maailmaa. Pääjuuremme ovat silti kotimaassa. Halusimme tällä teoksella vaalia niitä.

Uponorin historia on monipolvinen tarina, jonka kuluessa on saavutettu menestystä ja kohdattu vaikeita aikoja. Niistä on päästy eteenpäin. Uskon, että siihen on vaikuttanut innovatiivinen yrittäjäyys, jolla Aukusti Asko-Avonius ja Upoa vuosikymmenet johtanut Arvi Tammivuori yrityksiään rakensivat. Myös monet heidän eri liiketoimintoja johtaneet seuraajansa ovat osanneet luoda uutta. Ilman edeltäjiemme uudistumiskykyä ja ilman tuhansien askolaisten ja upolaisten kovaa työtä emme Uponorissa olisi sitä, mitä tänään olemme.

Lausun lämpimät kiitokseni hyvästä yhteistyöstä kansanedustaja, professori Sirpa Asko-Seljavaaralle sekä KTK Niilo Pellonmaalle. He olivat valmiit luovuttamaan laajat tietonsa projektimme käyttöön. Kiitän myös teoksen laatijaa FM Isto Mikkosta. Olen lukenut käsikirjoituksen mielenkiinnolla. Historia on hyvä tuntea, kun rakennetaan tulevaisuutta.

Helsingissä 19.5.2008

vuorineuvos, historiatoimikunnan puheenjohtaja

**Pekka Paasikivi**

▶ Aukusti Asko-Avonius vuonna 1907.

## Yrittäjyys, omistajuus, kansainvälisyys

Uponor Oyj:n historia on suomalaisen teollisuuden ja kaupan historiaa, idänkaupan ja länsiviennin historiaa, tekniikan ja designin historiaa, Lahden seudun ja globalisaation historiaa, talous- ja kulttuurihistoriaa, yritys- ja henkilöhistoriaa.

Uponorin edeltäjä Asko oli huonekaluteollisuuden ja -kaupan johtava yritys ja Askon sisaryritys Upo valimo-, kodinkone- ja muoviteollisuuden. Asko-yhtymän toimialoihin ovat kuuluneet myös puunjalostus, vaate- ja tekstiiliteollisuus, elintarviketeollisuus, urheiluvälinevalmistus sekä tavaratalokauppa. Asko ja Upo muokkasivat sekä suomalaista arkea että kuvaa suomalaisesta muotoilusta ja teknologiasta. Niissä vaikutti teollisuusmiehiä ja suunnittelijoita, joiden vaikutus ulottui laajalle, myös maamme rajojen ulkopuolelle. Uponor on yksi Suomen kansainvälisimpiä yrityksiä.

Näkökulmien kirjo tarjoaa historiankirjoittajalle hedelmällisen lähtökohdan, mutta tuo samalla valinnan vaikeuden. Kaikkea ei saa mahtumaan yksiin kansiin.

Tämä kirja on yrityshistoriaa. Sen tutkimuksellinen tavoite oli selvittää miten ja miksi Aukusti Asko-Avoniuksen Lahteen perustamasta puusepänverstaasta muokkautui globaali pörssi-yhtiö





☑ Eero Aarnion Pallotuoli.  
Kuva: Studio Matti A. Pitkänen

Uponor Oyj. Yhdeksän vuosikymmenen mittaisen rakennemuutoksen taustatekijöitä on etsitty sekä yhtiöstä että sen liiketoimintaympäristöstä. Ne vaikuttavat tietenkin jokaisen yhtiön vaiheisiin, mutta Uponorin tapauksessa sisäisten ja ulkoisten tekijöiden painoarvon vaihtelu on luultavasti suurempaa kuin monissa muissa yhtiöissä. Tarinaan mahtuu sekä pioneeriyrittäjyyttä, joka muokkasi ympäröivää maailmaa, että aikoja, jolloin suuryhtiö oli ulkopuolisten voimien riepotelavana konsanaan kuin lastu laineilla.

Mittavasta lähdeaineistosta nousi nopeasti esille kolme teemaa: yrittäjyys, omistajuus ja kansainvälisyys, joiden mukaan kirja on jaettu kolmeen osaan.

Yrittäjyys-osa käsittelee vuosia 1918–65, jolloin Askoa johti Aukusti Asko-Avonius. Hän on yksi komeimpia ”self made -legendoja” maamme taloushistoriassa, kuten tuore Suomen kansallisbiografia hänet määrittelee. Luvussa on etsitty vastausta siihen, mikä nosti Aukusti Asko-Avoniuksen Suomen harvalukuisten yrittäjälegendojen joukkoon. Miksi juuri hän kykeni toteuttamaan köyhässä maassa amerikkalaisen unelman, tuhatkertaistamaan yrityksensä koon, luomaan monialaisen suuryhtiön tyhjin käsin?

Toinen osa käsittelee Asko-yhtymän kehitystä Aukusti Asko-Avoniuksen kuolemasta Askon ja sen tytäryhtiö Oy Uponor Ab:n fuusioon vuonna 2000. Ennen kaikkea omistajuuden näkökulmasta, sillä Askossa omistajuudella oli väliä. 1970-luvun lopulla sukuyhtiö Asko ajautui konkurssin partaalle. 1980-luvulla pääomistaja Askossa oli SYP. Sen aikana yhtymä tervehtyi ja hankki uusia toi-

☑ Uponorin Unipipe-putkia.

mialoja. 1990-luvulla isännän ääntä Askossa käytti Neste. Silloin kymmenen toimialan Askosta kehittyi yhden toimialan Uponor.

Kirjan kolmas osa on omistettu Uponorille, joka on yksi suomalaisen teollisuuden onnistuneimmista kansainvälistymistarinoista. Luvussa haetaan vastausta siihen, miksi pieneltä ja syrjäiseltä markkina-alueelta ponnistanut yritys onnistui kasvamaan globaaliksi markkinajohtajaksi. Uponor oli vuonna 1999 jonkin aikaa maailman suurin muoviputkiyhtiö. Vuodesta 2000 lähtien se on ollut pörssiyritys, jolle kannattavuus on kasvua tärkeämpi menestyksen mittari. Vuonna 2008 monivuotisen rakennemuutosprosessin läpikäynyt Uponor ei ollut maailman suurin, mutta se halusi olla kaunein eli tehokkain ja tuottavin.



## Kiitokset

Kiitokset kaikille noin viidellekymmenelle ihmiselle, jotka haastateltavina, tekstin kommentoijina tai muulla tavoin ovat auttaneet kirjan tekemisessä.

Haastateltavat auttoivat ymmärtämään sekä yksityiskohtia että laajempia kehityskaaria, vastasivat moniin kysymyksiin, jotka muutoin olisivat jääneet vastausta vaille ja antoivat oma-aloitteisesti vastauksia myös sellaisiin kysymyksiin, jotka olisivat jääneet kokonaan kysymättä. Haastateltavien nimet löytyvät kirjan lähdeluettelosta.

Uponor Oyj:n henkilökunnasta merkittävän panoksen työlle antoivat Tarmo Anttila ja Krista Nyman, jotka opastivat tekijää monin eri tavoin. Heidän lisäksi kiitän Marketta Calamniusta, Marjo Kuukkaa ja Renor Oy:n Pirjo Lainetta, jotka avasivat portit kirjallisen tiedon lähteille, arkistoihin ja holveihin Nastolassa, Vantaalla ja Lahdessa. Kiitos kuuluu myös Nordean Tuula Salolle, joka löysi erittäin mielenkiintoista tietoa pankin laajoista arkistoista.

Uponorin historiatoimikunnan Pekka Paasikivellä, Sirpa Askoseljavaaralla ja Niilo Pellonmaalla oli kaikilla omat vankat koke-

muksensa ja näkemyksensä Uponorin, Askon ja Upon vaiheista. He olivat valmiit niitä jakamaan, mutta osasivat myös antaa tutkijan tulkinnoille tilaa. Olavi Elomaa toimi historiatoimikunnan ulkojäsenenä ja tarjosi vaivojaan säästämättä tietonsa ja arkistonsa tutkijan käyttöön. Myös Juhani Jaakkola ja Asko Karttunen olivat valmiit laajentamaan rooliaan ohi normaalin historiahaastattelun. Kirjan lopulta löytyvä Askon Säätiotä esittelevä teksti on säätiön asiamiehen Kari Salmen käsialaa.

Lahden museo osoitti joustavuutta lainatessaan suuren määrän lähdeaineistoa Helsinkiin. Ilman Jouko Heinosen, Sirpa Saarisen ja Päivi Vickholmin ystävällistä apua työ ei olisi pysynyt aikataulussaan.

Kiitos yhteistyöstä myös Oy Spiritus Historiae Ab:n Timo Joutsivuolle ja Veijo Åbergille, jotka kommentoivat käsikirjoitusta sen eri vaiheissa. Tutkimusavustajani Sari Sivonen osoitti kiitettävää oma-toimisuutta ja ahkeruutta lähteiden ja kuvituksen etsimisessä.

Espoossa 31.5.2008

**Isto Mikkonen**







# Yrittäjyys 1918–1965

Aukusti Asko-Avonius toteutti Suomessa amerikkalaisen unelman.



Luvun kuvat ovat Lahden museosta, jolle toisin mainita.

## Synnynnäinen yrittäjä

M

ikä yhdistää Uponorin muoviputkia, italialaisen Antonio Merlonin pesukoneita, Saarioisten eineksiä ja Stalan pesupöytiä?

Oikea vastaus kysymykseen on Aukusti Asko-Avonius.

Vuorineuvos Aukusti Asko-Avonius (vuoteen 1931 Avonius) perusti puusepänverstaan ja putkisänkytehtaan, joista hänen elin-aikanaan kasvoi Pohjoismaiden suurin huonekaluyritys Asko ja Suomen suurin kodinkonevalmistaja Upo, joka teki myös metalli- ja muoviputkia, kattiloita ja kasareita, kylmäkalusteita ja vedenpuhdistamoita.

Hänellä oli myös vaneritehdas, vaatetehtas, saha, kaksi tavarataloa ja kaksi kartanoa, joissa tuotettiin ruokaa teollisessa mittassa.

Hän työllisti tuhansia ihmisiä ja hänen työnsä jäljet näkyivät Lahden seudulla, Suomen elinkeinoelämässä ja sadoissa tuhansissa kodeissa ja toimistoissa Suomessa ja ympäri maailmaa. Asko oli ulkomailla yksi tunnetuimmista suomalaisista tuotemerkeistä ennen Nokkia.

Mikään Aukusti Asko-Avoniuksen taustassa ei viitannut tällaiseen menestykseen. Hän ei syntynyt tehtailijan pojaksi eikä edes tehdaspaikkakunnalle, vaan kauas kaupungin sähkövaloista. Ei-

kä hän syntynyt kartanoon, vaan maalaisköyhälistöön, maatto-maan ja talottomaan perheeseen.

Asko-Avoniuksen elämäkerran kirjoittaneen Matti Kurjensaaren kielikuvan mukaan hän ei noussut ”lattialta vaan lattian alta”.

Aukusti Asko-Avonius oli puuseppä. Samantapainen koulutus oli vain kourallisella 1900-luvun alun teollisuuden rakentajista. Ylivoimainen enemmistö heistä oli pienestä keski- ja yläluokkai-sesta piiristä. Asko-Avoniuksen aloittaessa yritystoimintaansa suomalaiset liike-elämän verkostot olivat ruotsinkielisiä ja ulkopuo-lisilta lähes suljettuja. Se, että suomenkielinen käsityöläinen ky-keni kasvattamaan yrityksensä valtakunnallisesti, jopa kansain-välisesti merkittäväksi, oli poikkeuksellinen saavutus.<sup>1</sup>

Asko-Avoniuksella oli kuitenkin ominaisuuksia, jotka jälki-käteen näyttävät määränneen hänen kohtalonsa. Hänellä oli syn-nynnäistä lahjakkuutta, paljon kunnianhimoa, vankkumaton it-seluottamus, kova tahto, ja ennen kaikkea hänellä oli päämäärä. Asko-Avonius oli varma päätymisestään tehtailijaksi jo kansa-koulussa, kun hänellä oli vasta hataria mielikuvia teollisuudes-ta ja liike-elämästä.<sup>2</sup>

Silloin suuret puheet hämmästyttivät kuulijoita, jälkipolvet voivat hämmästellä miten määrätietoisesti Asko-Avonius kyke-ni ne lunastamaan. Hän sai suuryrityksen rakentamisen näyttä-mään vaivattomalta.

Asko-Avoniuksen vähälukuisiin verrokkeihin kuuluu Heik-

Aukusti Asko-Avonius työntekijöineen 1920-luvun alussa.





ki Huhtamäki, joka perusti makeistehtaan vuonna 1920 ja muokkasi siitä monialakonsernin. Huhtamäestä Asko-Avonius poikesi siten, ettei hänellä ollut sukulais-, ystävä- ja suosijaverkostoa, jonka neuvojen ja tuen varaan hän olisi kyennyt rakentamaan yrittäjänuransa alkuvaiheet. Aukusti Asko-Avonius joutui selviämään omin voimin. Tässä suhteessa eniten Asko-Avoniuksen kaltainen on 1800-luvun puolella yritystoimintansa aloittanut suutari Emil Aaltonen. Myös hän lähti vaatimattomista oloista, kasvatti kenkätehtaansa teollisiin mittoihin ja vaikutti Asko-Avoniuksen tapaan merkittävästi Suomen metalliteollisuuden ja muoviteollisuuden kehitykseen. Emil Aaltosen ja Aukusti Asko-Avoniuksen urat muistuttavat toisiaan niin paljon, että on todennäköistä, että juuri Emil Aaltosen esimerkki innoitti viisitoista vuotta nuorempaa tehtailijaa.<sup>3</sup>

Aukusti Asko-Avonius syntyi 17.5.1887 Pälkjärvellä, nuorimaksi kahdeksanlapsiseen perheeseen. Syntymäkodistaan Asko-Avonius ei saanut mukaansa mitään aineellista, mutta Matti Kurjensaaren mukaan hän peri vanhemmiltaan ominaisuuksia, joilla hän myöhemmin pärjäsi: isältään Heikiltä kädentaitoja ja Liisa-äidiltään avoimen karjalaisen luonteen.

Pälkjärvi oli pieni pohjoiskarjalainen kunta, joka sotien jälkeen jäi nykyisen itärajan taakse. Asukkaita oli parituhatta, eikä seudulla ollut osuusmeijeriä ja myllyä kummempaa teollisuutta. Kansakoulua vaativampi sivistys oli etsittävä muualta. Vuonna 1905 Aukusti Asko-Avonius pääsi Eero Mäkisen käsityökouluun Sortavalaan.<sup>4</sup>

Asko-Avoniuksen syntymävuonna 1887 perustettu oppilaitos oli hyvä koulu, varsinkin vähävaraisen perheen pojalle. Mäkisen koulu tarjosi ilmaisen opetuksen ja ruoan ja maksoi vaaterahaa oppilastöistä. Koulu pyrki elvyttämään Savo-Karjalan käsityötaidon, joka oli rappiolla halpojen venäläisten tarvekalujen vuoksi. Savo-lehti kertoi 1889 halpatuonnin johtaneen siihen, että ”lusikatkin ostettiin Wenäjältä”.

Jotta alueen elinkeinopohja laventuisi, Mäkisen koulussa oppilaista haluttiin tehdä, ei pelkkiä lusikantekijöitä, vaan korkeatasoisia ammattimiehiä, jopa taiteilijoita. Savo kuvasi koulun metodeita: ”Oppilaat saavat aloittaa yksinkertaisimmilla töillä, joista heitä johdatetaan vaikeampiin ja taidokkaampiin tehtäviin, niin että heidän työnsä sorwauksineen, maalauksineen ja puun värjäyksineen lopulta muuttuu todelliseksi taideteollisuudeksi. Näin edistyneet oppilaiset, joilla on perusteellisesta piirustus- ja taidostaan se etu, että woiwat ”riitingistä” tehdä semmoisenkin kappineen, jota ei wät ole nähneetkään, toiwottawasti tulewat lewittämään käsityötaitoa kotitienoissaan ja siten poistawat tuntuwata puutetta kansassa.”

Mäkisen koulussa oppilaita kannustettiin osuustoimintaan ja yritteliäisyyteen. Vuonna 1902 kuollut Eero Mäkinen oli ollut yrittäjä itsekin. Koulun yhteydessä oli huonekalutehdas ja urkuharmonitehdas, joka oli tunnettu hyvälaatuisista tuotteistaan.<sup>5</sup>

Mäkisen käsityökoulu oli pohja, jolle Asko-Avonius ryhtyi rakentamaan uraansa. Jos ja kun oma tehdas oli jo kouluaikana hä-

nen päämääränsä, hän halusi ennen sen perustamista hankkia lisää osaamista. Jatko-opintojensa suhteen Aukusti Asko-Avonius ei täysin poikennut muista. Kaupallista johtajakoulutusta Suomessa ei vielä ollut, joten yritystoimintaa oli opiskeltava käytännön työharjoittelussa. Asko-Avonius teki yhdeksän, kymmenen vuoden kisällikierroksen Suomen ja Ruotsin huonekalualan yrityksissä.

Kiertävälle kisällille sallittiin värikkäämpi elämä kuin vakituisille työntekijöille. Luultavasti Asko-Avonius jätti ammattikuntansa pulituurintuokuiset kisälliperinteet alusta alkaen vähemmälle ja enemmänkin käytti hyväkseen sitä, että kisällä saattoi luontevasti olla utelias: miten työnantaja oli organisoinut tuotantonsa, miten huonekaluja myytiin ja miten ihmisiä johdettiin?

Asko-Avonius aloitti kierroksensa helsinkiläisestä huonekaluliikkeestä. Sitten hän oli Savon Tuolitehtaassa Kuopiossa ja pääsi vuonna 1911 yritykseen, jolla oli varaa valita työn kyselijöistä vain parhaat. Se oli turkulainen Ab N. Boman Oy, Suomen johtava huonekalutehdas. Boman tunnettiin laadustaan, joka kelpasi keisarikunnan eliitille. Pietarin Astoria-hotelli ja Moskovan rautatieaseman keisarillinen odotushuone olivat Bomanin kalustamia. Boman oli suuryritys. Yhtiö työllisti 600 henkeä ja oli ensimmäisenä huonekalutehtaana hankkinut sähkömoottoreita koneiden käyttövoimaksi.

Bomanilla oli ruotsalaisia ammattimiehiä. Aukusti Asko-Avonius ei hallinnut heidän kieltään, mutta tulkin avulla selvisi, että opintoja kannatti jatkaa Ruotsissa. Sinne hän lähti vuonna 1912 ja

☑ Nuori koristeuseppä 1920-luvulta.

kiersi seuraavat viisi vuotta puusepäntehtaita Skoonessa ja Smoolannissa, Ruotsin huonekaluteollisuuden sydänmailla. Samoilla seuduilla Ikean perustaja Ivar Kamprad aloitti kiertävänä huonekalukauppiana kolmekymmentä vuotta myöhemmin. Ruotsin aikana Asko-Avonius ehti työskennellä 11 tehtaassa. Viimeistään se viittaa vahvasti siihen, että hän tarkoituksellisesti hankki kokemuksia mahdollisimman monesta yrityksestä. Tiukasta keskittymisestä työssä oppimiseen kertonee sekin, että vuodet Smoolannissa kouluttivat Asko-Avoniukselta teollisuusjohtajan, mutta eivät ruotsin kielen taitajaa. Vielä vuosikymmeniä myöhemmin hän näki painajaisia työnhausta Ruotsissa.<sup>6</sup>



## Kotikulttuurin kohottaja

”Olen halunnut aina tehdä kaunista ja kestävästä ja myydä mahdollisimman halpaan hintaan ja siten saada Suomen kansan kodit kalustettua. Ajatukseni on, ettei ainoastaan rikkaitten, vaan myös vähempiraisten kodit olisi kalustettava kohottaakseni siten osaltani kotikulttuuria ja viihtyisyyttä kansamme keskuudessa.” Näin Aukusti Asko-Avonius kuvasi tuotannollista ajatteluaan Suomen Huonekalukauppiaitten Liitolle vuonna 1949.

Palatessaan Suomeen loppuvuodesta 1916 tai alkuvuodesta 1917 Asko-Avonius oli valmis siirtymään kisällistä, ei mestariksi vaan tehtailijaksi. Hän oli päättänyt perustaa huonekalutehtaan Viipuriin. Se oli karjalaiselle luonnollinen valinta. Kaupunki oli tuttu ja ennen kaikkea sieltä oli parhaat yhteydet Venäjälle, jonne Suomesta kolkutteli pitkiä ja täysiä tavarajunia.

Venäjän kauppareitit Keski-Eurooppaan olivat 1914 tukkeutuneet maailmansodan vuoksi. Suomea se hyödytti, sillä emämaan markkinoista tuli Eldorado suuriruhtinaskunnan liikemiehille. Venäjälle myytiin paperia, voita ja kaikenlaisia sotatarvikkeita niin paljon kuin suomalaiset kykenivät niitä tuottamaan. Vuonna 1916 Venäjän osuus autonomisen Suomen ulkomaankaupasta oli noussut yli 90 prosentin, kun se ennen sotaa oli ollut kolmisenkymmentä prosenttia. Osa räjähdysmäisestä kysynnän kasvusta oli langen-

nut puusepäntehtaille. Suuri osa niiden tuotannosta meni Venäjälle. Kysyntä lisäsi tarjontaa, sotavuosina Suomeen syntyi toistakymmentä uutta tehdasta.<sup>7</sup>

Aukusti Asko-Avonius aikoi hypätä tähän junaan. Hänellä oli ideoita ja osaamista, joilla voisi rikastua Venäjän markkinoilla. Hän ryhtyi perustamaan yritystä, joka sai nimen Viipurin Puuteollisuus Osakeyhtiö.

Sota oli synnyttänyt suomalaisten tuotteiden kysynnän ja sota sen myös tappoi. Taistelu Saksaa vastaan kävi Venäjälle liian raskaaksi, sekä inhimillisesti että taloudellisesti. Sotaväsymys johdatti vallankumoukseen maaliskuussa 1917. Keisari Nikolai II syöstiin vallasta.

Saman vuoden heinäkuussa idänkaupan riskit paljastuivat Asko-Avoniukselle, ne juoksivat häntä kadulla vastaan. Asko-Avonius oli käymässä Pietarissa, juuri kun bolsevikit yrittivät ensimmäisen kerran kaapata vallan Aleksandr Kerenskin väliaikaishallitukselta. Yritys epäonnistui, mutta Venäjällä oltiin jo matkalla kohti kaaosta, joka romahdutti sinne menevien tavarajunien määrän ja venäjänkauppaa tehneiden pörssiyhtiöiden kurssit.<sup>8</sup>

Syksyllä 1917 bolsevikkien onnistui toisella yrittämällä kaapata valta itselleen. Vienti Suomesta loppui kokonaan. Aukusti Asko-Avonius joutui luopumaan Viipurin Puuteollisuus Osakeyhtiöstä – ja saattoi samalla olla tyytyväinen, ettei ehtinyt alkua pitemmälle.

Asko-Avonius vaihtoi oman yrityksen työjohtajan pestiin vii-



■ Aukusti Asko-Avoniuksen ensimmäinen menestystuote, sarjatyönä valmistettu kirjoituspöytä.



purilaisessa Pietisen puusepäntehtaassa, ilmeisesti vain siksi aikaa kunnes avautuisi sopiva tilaisuus yrittää uudelleen. Seuraava este oman tehtaan tiellä oli talvella 1918 käyty Suomen sisällissota, mutta sen jälkeen puusepäntehtaita oli runsaasti tyhjillään.

Kesällä 1918 Asko-Avonius löysi etsimänsä Lahdesta. Myöhemmin hän perusteli lahtelaistumistaan muun muassa syillä, jotka voi nykykielellä niputtaa termin ”logistiikka” alle: tehdas kannatti perustaa kaupunkiin, joka oli keskellä markkina-aluetta, jossa raaka-ainetta oli edullisesti vesiteitse saatavilla ja josta jakelun saattoi hoitaa rautateitse.

Toimiva logistiikka oli hyvä peruste, mutta luultavasti myös sattumalla oli suurempi tai pienempi rooli. Lahden Vesijärvenkatu 3:ssa oli vapautunut puusepänverstas, jolle talon omistaja etsi uutta vuokraajaa edellisen menehdyttyä vain 35-vuotiaana – pian sen jälkeen, kun tämä oli vapautunut Hennalan vankileiriltä, jonne punaiseksi epäilty yrittäjä oli yhdessä työntekijöidensä kanssa viety. Verstas sopi Asko-Avoniuksen rahavaroihin. Viipurissa hän oli suunnitellut osakeyhtiötä, jossa olisi ollut mukana muitakin osakkaita, Lahdessa hän saattoi aloittaa yksin. Vuosikymmeniä myöhemmin Asko-Avonius muisteli työvälineiden maksaneen vaivaiset 4 000 markkaa. Kaikkiaan hän tarvitsi 40 000 markkaa.<sup>9</sup>

Edullisuudella oli hintansa. Asko-Avoniuksen perustama Lahden Puuseppätehdas aloitti toimintansa 6.9.1918. Ensi töikseen yhtiö valmisti ruumisarkkuja,<sup>10</sup> mikä symboloi hyvin perustamisajankohtaa. Sisällissota oli repinyt ammottavan haavan Suomen

kansaan ja yhteiskuntaan. Samalla se oli viimeistellyt vuonna 1917 alkaneen kansantalouden romahduksen. Suomen taloushistorian tuhoisin inflaatioaalto oli painanut markan maan rakoon. Kaikesta oli puute, mutta teollisuustuotteiden kysyntä oli olematonta, eikä sotaa edeltäneen tuotannon tasoon ollut pikaista paluuta. Kauppayhteydet ulkomaille kärsivät Euroopassa jatkuvasta suursodasta. Eikä junia enää kulkenut itäänkään.

Lahdessa tuoreen tasavallan rikkinäisyys näyttäytyi kaikessa kurjuudessaan. Sisällissodan taistelut Etelä-Suomessa päättyivät Lahteen, ja 20 000 punaista jäi siellä valkoisten vangeiksi. Syksyllä 1918 kaupungissa oli yhä enemmän punavankeja kuin vakituksia asukkaita, paljon nälkää ja kuolemaa. Matti Kurjensaaren mukaan Aukusti Asko-Avonius inhosi väkivaltaa. Hän oli Viipurissa todistanut punaista terroria, kun hänen työnantajansa Matti Pietinen oli talvella 1918 murhattu, ja ensimmäiset kuukaudet uudessa kotikaupungissa jättivät häneen pysyvän trauman.

”Hän tuomitsi täydellisesti sen punaisten ampumisen. Moneen kertaan hän sanoi, että ei tuollaista olisi ikinä pitänyt tapahtua. Hän oli tosi vihainen siitä”, kuvasi kansanedustaja Sirpa Asko-Seljavaara isänsä suhdetta Suomen sisällissotaan.<sup>11</sup>

Syyskesällä 1918 ei perustettu runsaasti yrityksiä. Kysyntä oli lamassa, markkinoita hallinneet puusepäntehtaat olivat venäjänkaupan romahtamisen jälkeen pahoissa vaikeuksissa tai kokonaan lopettaneet. Lahden Puuseppätehtaan aloittaessa se oli kaupungin ainoa toimiva verstas. Aukusti Asko-Avonius oli optimisti kuten

Osat tehtiin sarjatuotantona, mutta vielä 1920-luvulla yksi puuseppä kokosi huonekalun alusta loppuun.

useimmat yrittäjät, mutta miksi hän kiirehti perustamaan yrityksen, kun muut optimistitkin vielä odottelivat parempia aikoja?

Asko-Avonius uskoi, että huonekaluille syntyisi uudenlaista kysyntää, ja hän halusi päästä ensimmäisenä täyttämään aukkoa, joka tarjontaan oli syntynyt. Hän uskoi, että poikkeusaika oli uudelle yrittäjälle poikkeuksellinen tilaisuus. Uskalluksesta toimia valtavirtaa vastaan tuli yksi Asko-Avoniuksen menestyksen salaisuuksista. Rakennemuutos ei myöhemminkään ollut hänelle uhka vaan mahdollisuus.

Myös yrityksensä tuotannon hän organisoiki eri tavalla kuin muut. Lahden Puuseppätehdas ei ulkoisesti eronnut muista suomalaisista puusepänverstaista, mutta hyvin todennäköisesti se oli ainoa, jossa sovellettiin Henry Fordin oppeja. Alle kymmenen työntekijän yritys keskittyi keväällä 1919 valmistamaan sarjatyönä vain yhtä tuotetta, puuseppämestari Salosen ja Asko-Avoniuksen itsensä suunnittelemaa kirjoituspöytää.<sup>12</sup>

Henry Ford oli USA:ssa saavuttanut hämmästyttäviä tuloksia valmistamalla pelkkiä T-Fordeja. Hän oli pystynyt painamaan auton hinnan alle puoleen alkuperäisestä, myymään paljon enemmän kuin muut ja kirjaamaan yhtiölleen vuosi vuodelta kasvaneen tuloksen. Ford oli hylännyt manufaktuuriajattelun, jossa itsenäiset käsityöläismestarit valmistsivat tuotteet alusta loppuun. Hän oli järjestänyt tuotannon F. W. Taylorin teorian mukaan ja lähtenyt liikkeelle koneiden mahdollisimman tehokkaasta käytöstä.

Työntekijät olivat joutuneet siirtymään yksitoikkoiseen vai-



📌 Oma värjäämö paransi Askon huonekalujen laatua 1930-luvun alussa.



hetyöhön liukuhihnan ääreen, mutta korvaukseksi siitä Ford oli kaksinkertaistanut heidän palkkansa. Vuonna 1918 puolet kaikista USA:ssa liikenteessä olevista autoista oli T-Fordeja. Näihin aikoihin ajoittuu Fordin tunnettu lause, jolla hänen kerrottiin kuvanneen sitä, kuinka pitkälle standardoinnin ja sarjatuotannon saattoi kuluttajamarkkinoillakin viedä: “You can paint it any color, so long as it’s black.”<sup>13</sup>

Henry Ford oli mahdollistanut auton hankkimisen yhä useammalle. Hän oli muuttanut auton käsityönä kootusta ylellisyyseineistä sarjatuotantona valmistettavaksi edulliseksi kestokulutus tuotteeksi, jonka laatu silti ylitti useimmat kilpailijat. Saman aikoi Aukusti Asko-Avonius tehdä huonekaluille Suomessa.

Lähtökohdat Detroitissa ja Lahdessa olivat kovin erilaiset, mutta vuoden 1919 ajan Fordin opit näyttivät toimivan maailman suurimman autotehtaan tapaan myös pienessä lahtelaisessa puusepänerverstaassa. Sen mahdollisti kuopiolaisen Konttinen Oy:n 500 kirjoituspöydän tilaus. Vuoden 1919 jälkeen suurtilauksia ei enää tullut. Asko-Avoniukselle selvisi, ettei yksi tuote riittä, ja se, etteivät sarjatuotannon kaikki edut olleet saavutettavissa epäkäytännöllisissä tiloissa, omatekoisilla koneilla ja muutamalla miehellä.

Autoistumisen edetessä ja elintason noustessa yhä useampi halusi erilaisen auton kuin naapurilla. T-Fordin myynti kääntyi laskusuuntaan 1920-luvulla. Lopulta myös härkämpäisesti ideoitua kiinni pitänyt Henry Ford joutui tuomaan markkinoille uusia malleja. Asko-Avoniuksen yrittäjyys oli joustavampaa. Kun yhden

tuotteen -ideologia ei näyttänyt enää toimivan, hän oli empimättä valmis laajentamaan tuotevalikoimaa. Ja vaikka hän varmasti tunsikin liukuhihnan vaikutuksen tuotannon tehokkuuteen, hän ei väkisin yrittänyt muuttaa perinteistä työtapaa, josta ammattitaidostaan – ja palkkatasostaan – ylpeät puusepät halusivat pitää kiinni. He olivat tottuneet tekemään huonekalun alusta loppuun ja niin he saivat tehdä myös hänen tehtaassaan.

Liukuhihnaperiaatetta ryhdyttiin soveltamaan Askon tehtaila vasta vuonna 1935. Se nosti tehokkuutta, mutta aiheutti myös ongelmia. Siirtyminen vähemmän ammattitaitoa vaativaan vaihetyöhön ei enää johtanut palkkataso kaksinkertaistumiseen vaan alenemiseen ja sitkeään puuseppälakkoon. Tätä 1930-luvun lakkoliikehdintää Aukusti Asko-Avonius ei hyväksynyt ja piti sitä ainakin julkisesti pelkkänä poliittisena rettelöintinä, mutta myös työehtokysymyksissä hän osasi tarvittaessa kulkea valtavirtaa vastaan. Lahden Puuseppätehdas solmi vuonna 1921 Lahden puuseppien ammattiosaston kanssa yrityksen kaikkia työntekijöitä koskevan työehtosopimuksen.<sup>14</sup> Silloin se oli hyvin poikkeuksellista, sillä vuosien 1917–18 kokemusten vuoksi useimmat työnantajat niputtivat ammattiyhdistystoiminnan ja punakapinan erottamattomasti toisiinsa ja kammoksuivat yhtä ehdottomasti molempia.

Vaikka Lahden Puuseppätehtaan yhden tuotteen -ideologia jäi lyhytaikaiseksi, perusajatuksestaan Aukusti Asko-Avonius ei luopunut. Hän uskoi, että edulliset, koneellisesti sarjatyönä valmis-



Ensimmäinen Aukusti Asko-Avoniuksen rakennuttama tehdas nousi vuonna 1923 Lahden Vuoksenkadulle.



tetut huonekalut tulevat Suomessakin syrjäyttämään käsityönä yksittäiskappaleina tehdyt. Siksi hän tähtäsi kaikella toiminnallaan mahdollisimman pitkiin sarjoihin ja siihen, että koko tehdas valmisti vain yhtä huonekalua kerrallaan. Hän hankki Lahden Puuseppätehtaalle 30-40 huonekaluliikkeen vakinaisen asiakaskunnan ja pyrki saamaan siltä mahdollisimman suuria kerättilauksia.

Tuotannon jouston lisäämiseksi hän rakensi yhtiölleen ali-hankkijaverkoston.

Mistä Aukusti Asko-Avoniuksen ideat ja toimintamallit olivat peräisin?

Sarjatuotannon edut hänen väitettiin keksineen jo pikkupoikana seuratessaan rukinlapoja yksi kerrallaan sorvannutta isäänsä. Vuonna 1918 hän oli selvillä Henry Fordin menetelmistä ja kukaties tutustunut myös Taylorin vuonna 1914 suomennettuun ”Tieteellinen liikkeenjohto -teokseen. Voi myös päätellä, että Asko-Avoniuksen teollinen ajattelu kehittyi hänen Ruotsin vuosinaan. Smoolannin puusepänverstaat olivat 1910-luvulla kasvamassa tehtaiksi, ja Ruotsissa keskusteltiin ensimmäisen maailmansodan vuosina siitä, että edullisia ja käytännöllisiä huonekaluja pitäisi olla tarjolla myös rakenteilla olleen kansankodin alimpiin kerroksiin, pieniin asuntoihin, niille, jotka eivät kyenneet hankkimaan kalliita tilauskalustoja.

Vuonna 1917 Slöjdföreningen-niminen yhdistys järjesti kilpailun, jonka tavoite oli tuottaa sarjatuotantoon sopivia ja edulli-

sia mutta samalla tyylikkäitä huonekalumalleja.<sup>15</sup> On mahdollista, että Aukusti Asko-Avonius vieraili yhdistyksen Tukholman näyttelyssä, jossa kilpailutöitä esiteltiin. Jos Ruotsissa oli tarve sarjavalmisteisille huonekaluille, miksei niin tulisi käymään myös Suomessa?

Aukusti Asko-Avoniuksen visio oli oikea tai ainakin riittävän oikea. Suomesta ei ehkä tullut Ruotsin tapaista vaurasta kansankotia, mutta 1920-luvulla Suomen teollistuminen ja kaupungistuminen saivat vauhtia. Lähtökohta oli agraarinen, vuonna 1918 yli 80 prosenttia väestöstä asui maalla, mutta sen jälkeen muutos oli Euroopan nopeinta. Teollisuustuotannon volyyymi kaksinkertaistui vain seitsemässä vuodessa. Se imi väkeä maalta kaupunkeihin.

1930-luvun vaihteen pulavuodet katkaisivat hetkeksi kehityksen, mutta vaikka ne otetaan huomioon, Suomen teollisuustuotannon keskimääräinen vuosikasvu oli sotien välisenä aikana kahdeksan prosenttia. Vuonna 1939 maa- ja metsätalouden osuus bruttokansantuotteesta oli enää reilu kolmannes.<sup>16</sup>

Kaupunkilaiset hankkivat tehdasvalmisteisia huonekaluja. Maaseudulla perinteinen omavaraisuus oli hyve, mutta käytännössä yhä useampi maalaisperhekin siirsi syrjään ennakkoluulonsa ja hankki metsärahoillaan tai maitotilillään tehtaassa valmistetun keittiökaapin tai lipaston, jopa sohvaryhmän. Kävi kuten Aukusti Asko-Avonius oli uskonut, kotimarkkinat korvasivat menetetyt Venäjän-viennin. Ja paljon enemmänkin, puusepänteollisuuden

tuotannon arvo seitsenkertaistui vuoteen 1938 mennessä.<sup>17</sup>

Tehdasvalmisteisille huonekaluille riitti kysyntää, eikä Aukusti Asko-Avonius siekaillut ottaa siitä osaansa.

Hän laajensi Lahden Puuseppätehtaan tuotantoa yhtiön kokoon nähden suurin ja riskipitoisin investoinnein. Ensimmäinen Asko-Avoniuksen rakennuttama tehdas nousi vuonna 1923 Kouvolan-radon varteen. Siinä oli pinta-alaa tuhat neliötä, yli kolme kertaa alkuperäistä vuokraverstasta enemmän. Omassa tehtaassa hän pääsi huomattavasti vapaammin toteuttamaan tuotannollisia ideoitaan. Sekä raaka-aineen että valmiiden tuotteiden kuljettaminen helpottuivat, kun tehtaan viereen pääsi junalla. Nyt koneet olivat uusia ja niissä jokaisessa oli oma sähkömoottorinsa. Se lisäsi oleellisesti työturvallisuutta ja sai ammattientarkastajan pitämään tehdasta mallilaitoksena. Lahden Puuseppätehtaan henkilökunnan määrä kasvoi puoleensataan.

Viidessä vuodessa Lahden Puuseppätehdas oli kokenut muodonmuutoksen verstaasta tehtaaksi ja sen omistaja puusepästä tehtailijaksi. Aukusti Asko-Avoniuksen ei enää tarvinnut tehdä kaikkea itse, vaan hän saattoi palkata alaisia kiertämään huonekaluliikkeissä ja johtamaan tuotantoa. Tässä vaiheessa ilmeni se mikä erotti Aukusti Asko-Avoniuksen useimmista muista. Hänen kunnianhimosensa ei vielä ollut tyydytetty. Hän näki tulevaisuuden kasvavana eikä hän siksi ryhtynyt turvaamaan jo saavuttamaansa, vaan sijoitti uudenkin tehtaansa tuotot lyhentämättöminä tuotannon lisäämiseen.<sup>18</sup>

## Kultainen 1920-luku

**K**esällä 1926 Asko-Avonius osti radan varresta, Hololan puolelta, runsaan hehtaarin tontin, jolle alettiin seuraavana vuonna rakentaa uutta tehdasta. Se oli valmistuessaan tammikuussa 1928 Suomen suurin huonekalutehdas, lattiapinta-alaltaan 2 700 m<sup>2</sup>. Tehtaan suurin uutuus oli Motala-puunkuivauslaitteisto. Sen asentamisen jälkeen Lahden Puuseppätehtaan käyttämä raaka-aine kuivattiin neljässä suuressa kammiossa, joihin kulki kapearaiteinen rautatie.

Kuivaamo oli merkittävä investointi sekä taloudellisesti että teknologisesti. Se oli Asko-Avoniuksen vastaus laatuongelmiin, joita liian kostea raaka-aine aiheutti. Puun kuivuessa huonekalujen saumat alkoivat irvistellä ja maali karista. Uusi menetelmä takasi entistä varmemmin, että puu kuivui tasaisesti ja oli valmistuskellällä jännitteetön.

Motalalla Lahden Puuseppätehdas pystyi hälventämään ennakkoluuloja tehdasvalmisteisia huonekaluja kohtaan ja ennen kaikkea erottumaan monista kilpailijoistaan.

Seuraavan laajennusinvestointinsa Asko-Avonius teki melkein heti uuden tehtaan käynnistyttyä. Vuonna 1930 sen jatkoksi nousi lisäksi, jossa oli parituhatta neliötä tilaa verhoomolle ja värjäämölle.

Siihen saakka useimmat huonekalut oli pintakäsitelty vasta huonekalumyymälän takahuoneessa tai pahimmillaan takapihalla.

Epämääräinen värjäys ja lakkaus tai verhous oli voinut pilata muuten hyvän valmiste. Vuoden 1930 jälkeen Lahden Puuseppätehdas saattoi luopua alihankkijoiden palveluista ja viimeistellä kaikki tuotteensa itse. Myös se oli kilpailukeino, jolla tuotannon laatu pyrittiin nostamaan muiden edelle.<sup>19</sup>

Lahden Puuseppätehdas kannatti 1920-luvulla erinomaisesti. Kauppa kävi, ja katteet olivat kohdallaan. Myöhemmin Aukusti Asko-Avonius muisteli kaiholla alkuaikojen taloudellista menestystä.<sup>20</sup>

Pelkällä tulorahoituksella Asko-Avonius ei silti kyennyt rakentamaan radan varteen noussutta tehdaskompleksiaan. Hän sai myös pankinjohtajan uskomaan visioonsa. Pohjoismaiden Yhdyspankin Lahden-konttorista lähti Helsingin pääkonttoriin kirjeitä, joissa Asko-Avoniuksen luottokelpoisuus arvioitiin hyväksi ja liikemieskyvyt erinomaisiksi.

Vuonna 1923 Yhdyspankin paikallisjohtaja suositteli lämpimästi 350 000 markan lainan myöntämistä Asko-Avoniukselle, koska tämä oli lyhyessä ajassa ja vaatimattomista lähtökohdista rakentanut kaupungin parhaan puuseppätehtaan ja kerännyt 600 000 markan oman pääoman yksinkertaisten huonekalujen sarjatuotannolla.<sup>21</sup>

Ennen oman pääoman karttumista Asko-Avonius tarvitsi myös

▼ Vuonna 1928 toimintansa aloittanut tuotantolaitos oli valmistuessaan Suomen suurin huonekalutehdas.





takaajia. Aluksi hänen luottojaan Yhdyspankissa takasi kaksi tunnettua huonekalukauppiasta, porilainen Bengt Ekwall sekä helsinkiläinen John Paischeff. Kesällä 1923 Asko-Avonius kuitenkin ilmoitti pankkiin tyytyvänsä pienempään kassakreditiviiluottoon ja luopuvansa Ekwallista, joka edellytti liian sitovia yksinmyyntioikeuksia takauksensa ehdoksi.<sup>22</sup>

Vuonna 1927 Asko-Avonius ei enää tarvinnut Paischeffinkaan nimeä hakiessaan silloisen luototuksensa kymmenkertaistamista 150 000 markasta puoleentoista miljoonaan.

Yhdyspankin Lahden-konttorista ryyditettiin lainahakemuksen puolta toteamalla, että Asko-Avoniuksen tehtaassaan käyttöön ottamat menetelmät oli omaksuttu muuallakin, mikä oli nostanut nousuun koko Lahden seudun huonekaluteollisuuden. Kaikkiaan alueella oli jo kahdeksan hyvin menestyvää huonekalutehdasta ja 60 pienempää verstasta.

Pankki arvioi Asko-Avoniuksen netto-omaisuudeksi 1,5 miljoonaa ja päätti sijoittaa saman summan Lahden Puuseppätehtäseen, koska sen omistaja oli osoittanut, että kykeni ”energisytytyksellään, työteliäisyydellään ja hyvällä taloudellisella vaistollaan” selviämään velvoitteistaan.

Pari vuotta myöhemmin Yhdyspankissa todettiin, että luotto oli mennyt oikeaan kohteeseen. Lahden Puuseppätehtaan menestys oli jatkunut, ja yhtiö seiso i entistä vakaammalla pohjalla. Sen käyttöomaisuuden ja raaka-aineväestön palovakuutusarvo nousi jo neljään miljoonaan markkaan.<sup>23</sup>

✓ Vuonna 1930 kakkostehtaan jatkoksi nousi lisäsiipi, johon sijoitettiin verhoomo ja värjäämö.



Pohjoismaiden Yhdyspankki ei ollut 1920-luvulla tyypillinen rahoittaja suomenkieliselle yrittäjälle. Silloin pääomalla oli kielili. Heikki Huhtamäki ja Emil Aaltonen olivat Kansallis-Osake-Pankin asiakkaita, ja se olisi ollut Asko-Avoniuksellekin luontevampi kumppani.<sup>24</sup> Hänen päätymisensä Yhdyspankin asiakkaaksi saattoi johtua ruotsinkielisistä takaajista tai olla puhdas sattuma. Tai sitten PYP:ssä ymmärrettiin KOP:a paremmin hänen teollista ajatteluaan. Joka tapauksessa Aukusti Asko-Avoniuksen päärahoittaja osoittaa, ettei 1920-luvulla suurella liekillä palaneella kieliriidalla ollut hänelle suurta merkitystä. Tässäkin hän kulki vastoin valtavirtaa.

## Kaupaksimenevyys on kauneutta

**E**dellä esitellyssä Slöjdföreningenin vuoden 1917 suunnittelukilpailussa ilmeni funktionalismin perusajatus. Huonekalu tuli muotoilla käyttötarkoituksensa mukaan. Ja siten, että sen valmistus oli edullista. Tukholman kilpailu ei tässä suhteessa onnistunut.

Osoittautui, että suunnittelijat ja valmistajat olivat perinteiden vankeja. Vuonna 1917 huonekalun tyylikkyys ei vielä tarkoittanut pelkistettyjä muotoja ja sileitä pintoja, joita teollinen tuotanto olisi edellyttänyt.<sup>25</sup>

Vuosikymmentä myöhemmin funktionalismi löi läpi muotoiluhanteena, missä suomalaisillakin oli osuutensa Alvar Aallon johdolla.

Suuren yleisön maku ei muuttunut yhtä nopeasti. Pelkistetyllä funktionalismilla ei Suomessa näyttänyt olevan kaupallista menestystä, eikä se kiinnostanut useimpia valmistajia. Ne sovelsivat perinteisiä tyyliä, tai jos käytettiin moderneja esikuvia, tuloksena oli ”munkisfunkista”.

Siinä muodikkaan muotoiluvaatteen ulkoisia muotoja sovellettiin tavalla, joka teki valmistamisesta monimutkaista ja kallista.

Siksi funktionalismin tunnusten alla myytiin huonekaluja, joissa alkuperäinen ajatus oli kääntynyt pääläelleen.

Ne menivät yhteiskunnan alimpien kerrosten sijasta vain sen ylimpiin kerroksiin.<sup>26</sup>

Muotoiluideologiana funktionalismi sopi periaatteessa erinomaaisesti Aukusti Asko-Avoniuksen ajatteluun. Mikään aatteen esitaistelijä hän ei silti ollut. Huonekalun muoto ei hänelle ollut tärkeimmällä sijalla.

Kun funktionalistit julistivat: ”tarkoituksenmukaisuus on kauneutta”, Asko-Avoniuksen motto oli enemmänkin ”kaupaksimenevyys on kauneutta”.

Niinpä suomalaisen funktionalismin tähdet loistivat pääosin muualla kuin Aukusti Asko-Avoniuksen yrityksessä. Lahden Puuseppätehdas tilasi malleja sisustusarkkitehteiltä jo 1920-luvulla, mutta tehtailija luotti lopulta paljon useammin tehtaan omaan suunnitteluun.

Ensimmäinen vakituinen suunnittelija Asko-Avoniuksen palkkistoilla oli 1932 aloittanut funktionalisti Maija Heikinheimo, mutta hänen vaikutuksensa yhtiön mallipolitiikkaan jäi vähäiseksi. Heikinheimo siirtyi Artekkiin, jonka esimerkkiä Aukusti Asko-Avonius innostui seuraamaan aivan 1930-luvun lopulla. Silloin hän palkkasi tehtänsä taiteelliseksi johtajaksi nuoren Ilmari Tapiovaaran, joka oli opiskellut huonekalumuotoilua huipputasolla Le Corbusierilla Pariisissa ja työskennellyt Artek Oy:n Lontoon-toimistossa.<sup>27</sup>

## Lama on tilaisuus

”K

uvattujen kehitysvuosien jälkeen Lahden Puuseppätehdas olikin luonut itselleen alallaan maassamme ainutlaatuisen aseman.” Näin kiteytti Askon Tehtaat Oy:n mainospäällikkö Frans Saalaste yhtiön kehityksen 1920-luvun loppuun mennessä.

1930-luvun alussa Lahden Puuseppätehtaan hankkima vahva asema oli tarpeen, sillä 1920-luvun ainutlaatuisen hyviä kehitysvuosia seurasi paljon vaikeampi ajanjakso.

Kasvuvuodet päättyivät teollisuusmaissa vuonna 1929. New Yorkin pörssi romahti, ja talouslama levisi Atlantin yli Eurooppaan. Suomessakin rahamarkkinat kiristyivät, työttömyys kasvoi ja kulutuskysyntä heikkeni. Suhdanneherkän puusepänteollisuuden tuotannon arvo romahti vuosiksi 1930-1933 alle puoleen vuoden 1929 huipputasosta.

Kaikki eivät suoneniskusta selvinneet. Vuonna 1929 huonekalualalla oli ollut lähes 200 yritystä, kolme vuotta myöhemmin joka neljäs oli laittanut lapun luukulle. Pahiten lama puristi pih-teihinsä yritykset, jotka olivat tehneet suuria investointeja pitkän kasvukauden lopulla. Yksi niistä oli Lahden Puuseppätehdas, joka siten olisi voinut olla yksi laman uhreista. Toisin kävi.

Vuonna 1932 yhtiön tehtailla tehtiin kolmipäiväistä työviikkoa, mutta Aukusti Asko-Avonius pystyi pitämään yrityksensä pystyssä

ja vieläpä käyttämään laman aiheuttamaa rakennemuutosta edukseen. Huonekalutuotannon nopean kasvun aika oli ohi, mutta kasvua saattoi löytää myös laajentamalla toimikenttää: 1930-luvun kuluessa Asko-Avonius rakensi yhtiölleen oman myymäläketjun.

Siirtyminen lähemmäs kuluttajaa asetti uusia vaatimuksia. Yhtiön ja sen tuotteiden tunnettuutta oli lisättävä. Siinä käytettiin innovatiivisia keinoja. Nykyinen brändäys ei olisi Asko-Avoniukselle vierasta. Vuonna 1931 ”Asko” tuli sekä yrityksen ja tuotteiden että yrittäjän nimeksi ja tavaramerkiksi. Aluksi yhtiön nimi oli Asko-Avonius, Huonekalutehtaat. Vuonna 1940 Asko-Avonius yhtiöitti kaksi tehdastaan. Toisesta tuli Askon Tehtaat Oy ja toisesta Tyylikalusto Oy. Askona yhtymä kuitenkin tuli tunnetuksi.

Vuonna 1948 julkaistussa Askon 30-vuotishistoriassa mainospäällikkö Frans Saalaste kuvasi yhtiön siirtymisen kaupan puolelle puolivahingoksi. Luottotappioiden vuoksi huonekalukauppoja putosi tehtaan syliin Riihimäellä, Lappeenrannassa ja Lieksassa. Ja kun kauppa ei laman vuoksi suuremmissakaan kaupungeissa käynyt, tehtaan oli pakko perustaa niihin omia myymälöitä, jotta tuotanto voitiin pitää käynnissä. Saalaste vakuutti, etteivät Askon myymälät pyrkineet kilpailemaan ”terveiden” huonekalukauppojen kanssa.

Vähättelevä kuvaus oli epäilemättä viisas ratkaisu kirjan ilmentymisen aikoihin. Kilpailutilanne huonekalukaupassa oli tulehtunut, ja osa muista huonekalutehtaista oli liittoutunut Askoa vastaan.<sup>28</sup>

Frans Saalasteen vähättely ei kuitenkaan tosiasioita muuksi

muuttanut. Aukusti Asko-Avoniuksen päämäärä oli saada tehtaidensa tuotteet saataville kaikkialla Suomessa ja jos vain mahdollista Askon omiin myymälöihin. Lama ei ollut syy myymäläketjun rakentamiseen, vaan se, että yhtiön kasvanut tuotanto kaipasi paremmin hallittavissa olevaa jakelukanavaa. Ja tietenkin omien tuotteiden myynti toi tehtailijan lompakkoon entistä suuremman osan huonekalun kokonaiskätteestä. Siksi Nikolai Bomanillakin oli ollut omia myymälöitä vuosisadan alussa.

Lama tarjosi otollisen tilaisuuden rakentaa myymäläketju normaalioloja nopeammin ja vähemmin vastalausein. Joka toinen huonekalukauppa meni nurin 1930-luvun alussa. Moneen kaupunkiin syntyi tilaa Askon myymälälle. Luonnollisesti omat liikkeet halettiin ensiksi sinne, missä ostovoimaa oli eniten. Kotikaupungissaan Lahdessa yhtiöllä oli ollut myymälä jo vuodesta 1920. Toinen perustettiin Ouluun kesällä 1929. Oulun jälkeen Askon myymälät tulivat Turkuun, Helsinkiin ja Raumalle, josta myymälä ujutettiin Porin kautta Tampereelle.

Aluksi kauppaliikkeet olivat itsenäisiä osakeyhtiöitä, joissa oli muitakin osakkaita kuin Aukusti Asko-Avonius. Siten rajattiin taloudellista riskiä ja hillittiin mahdollisia vastareaktioita. Asko oli riippuvainen itsenäisistä jälleenmyyjistään eikä halunnut vaarantaa suhteitaan niihin liian hyökkäävällä asenteella. Ensimmäisiä uusia liikkeitä perustettaessa Aukusti Asko-Avonius edellytti, etteivät ne toimineet pelkästään hänen nimissään, vaikka osa yhtiökumppaneista olisi niin halunnut. ”Tehtailija ei oikein kan-

nattanut pelkkää Askoa, syystä, että nimestä täytyy selvitä tytärliikkeiden toimivan omalla pohjalla.”

Myymälät toimivat ”omalla pohjalla” eli juridisesti itsenäisinä, mutta ketjuajattelua sovellettiin heti ja aina, kun se oli mahdollista. Myymälät ryhtyivät jo 1932 tekemään yhteisiä hankintoja Askon ulkopuolelta sekä yhteistä mainontaa Askon tavaramerkin alla. 1930-luvun kuluessa Askon myymälöissä ryhdyttiin tilojen puitteissa myymään huonekalujen rinnalla myös muuta sisustuksessa tarvittavaa. 1930-luvun lopulla Aukusti Asko-Avonius lanseerasi ajatuksen ”kodin sisustustavaratalosta”. Suurimmissa myymälöissä oli huonekalujen lisäksi omat osastonsa matoille ja verhoille ja niissä myytiin myös valaisimia, vuodevaatteita ja lasten tavaroita. Etenkin Lahteen vuonna 1938 valmistunut 1 800 neliön suurmyymälä monipuolisine valikoimineen oli nähtävyys, jonne tultiin ostos- ja ihmettelymatkalle kauempaakin.<sup>29</sup>

Keskellä pahinta talouslamaa toteutettu toimialalaaajennus oli rohkea liike ja huono liiketoimi. Askon tehtaiden myynti laski vuoden 1929 huipun jälkeen parissa vuodessa noin neljänneksellä, ja kannattamaton huonekalukauppa lisäsi tappiota. Myymäläinvestoinnit vaativat kylmiä hermoja ja lujaa luottamusta siihen, että lama loppuisi ennen kuin pankinjohtajan luottamus. Vuonna 1933 Asko-Avonius oli jo varma, että hänen näkemyksensä oli oikea. Hän ryhtyi lunastamaan ulos myymäläosakeyhtiöiden muita osakkaita. Huonekalukauppa kävi yhä nihkeästi, ja useimmat liikekumppanit olivat mielihyvin valmiit myymään osuutensa, Turussa tosin pää-

dyttiin konkurssia selviteltäessä raastupaan.<sup>30</sup> 1930-luvun puolivälin jälkeen Askon myymäläverkko kattoi maan suurimmat asutuskeskukset, oli kokonaan Asko-Avoniuksen omistuksessa, toimi yhden nimen alla ja tuotti voittoa. Asko-Avonius ei enää peiteltyt päämääriään, vaan uusiin kaupunkiin mentiin mahdollisimman näyttävästi. Viipuriin hän halusi 1935 komean myymälän parhaalle paikalle, maksoi mitä maksoi. PYP rahoitti kaupan, mutta tontin ja rakennuksen melkein 1,4 miljoonan markan yhteishinta sai pankinjohtajan kohottamaan kulmakarvojaan. ”Meistä näyttää, että herra Asko-Avonius uhraa melko suuren pääoman hankkiakseen konttorin Wiipurista.”<sup>31</sup>

Oma vähittäismyynti muutti Asko-Avoniuksen suhdetta mainontaan. Yhtiöön palkattiin mainospäällikkö Frans Saalaste, jonka mukaan Asko-Avonius ”otti mainonnan myyntityön avuksi kaikessa laajuudessaan ja käytti siihen rahaa kitsastelematta”. Asko ryhtyi käyttämään mainostoimistoa ensimmäisenä huonekalutehtaan Suomessa. Erva-Latvalan laatimissa ilmoituksissa keskityttiin hälventämään yleisön ennakkoluuloja sarjavalmistestien huonekalujen laatua kohtaan ja tuotiin toisaalta korostetusti esiin suurtuotannon mahdollistamat edulliset myyntihinnat. Eli keskeisin viesti oli Askon ylivoimainen hinta-laatu-suhde. Tätä mielikuvaa tuki se, että vuonna 1932 Askon huonekaluille ryhdyttiin antamaan kahden vuoden takuu, ja koska niitä myytiin tehtailijan nimellä, tämä takasi ”henkilökohtaisesti” jokaisen Askon huonekalun. Myös kokoamisesta vastannut työtekijä saatiin tarvittaessa selville, sillä jokai-

nen huonekalu sai vastedes yksilöllisen tunnusnumeron.<sup>32</sup>

Omiin myymälöihin kertyi runsaasti tietoa kuluttajien mielityksistä. Tämä tieto pyrittiin siirtämään tuotantoon järjestämällä yhtymän sisäisiä neuvottelupäiviä. Joskus se tuotti tulosta, mutta usein myyntitieto enemmänkin lisäsi tuotannollisia tuskia. Myymälöiden ja tuotannon vastakkainasettelusta muodostui Askoyhtymän pahin sisäinen hankauskohta vuosikymmenien ajaksi.

Ensimmäisen kerran myyntimiesten ajatuksia kuultiin talvella 1932. Kiihkeimmät puheenvuorot käytettiin samasta aiheesta. Myyjät halusivat tehtaalta halvempaa myytävää. Hinta oli laatua tärkeämpi tekijä, koska laman oloissa asiakkaiden valtaenemistö etsi halvinta mahdollista tuotetta.

Matti Kurjensaari luonnehti Aukusti Asko-Avoniukselta ”perspektiivin ihmiseksi” tai oikeastaan käänteisen perspektiivin. Kun perspektiivi luonnossa pienenee kauemmas katsottaessa, Asko-Avoniukselle kauempana olevat asiat eli tulevaisuus avautui kasvavana. Siellä odotti suurempia ja tärkeämpiä asioita kuin käsillä olevat pienemmät. Niinpä hän saattoi yksityiskohdissa olla joustava suhteessa omiin pitemmän ajan tavoitteisiinsa. Vuonna 1932 niihin kuului tavoite erottaa kilpailijoista laadulla, mutta samaan aikaan hän myyjien yksimielisen rintaman edessä päätyi siihen, että kilpailusyistä laatua kannatti laskea. Toki se koski vain ilman tuotemerkkiä ja takuuta myytyä ”kyytärätavaraa”, ”Tehtailija katsoi tämän keskustelun ponneksi saatavan: kyytärätavaran hinnan on laskettava ja saa sen laatukin olla hieman huonompaa, kun kestävyys ei vain kärsi siitä.”<sup>33</sup>

✓ Kesäilta henkilökunnan virkistysalueella Hollolan Isosaarella noin 1930.





## Satatuhatta tuolia Englantiin

**I**920-luvulla kysyntää oli riittänyt kaikille. Laman aikana kauppaa jouduttiin käymään totutuista kilpailutavoista poiketen. Asiakkaita houkuteltiin paitsi kyttyrätavaralla myös alennusmyynnein ja edullisin maksuehdoin. Kilpailun valiteltiin olevan ”uskomattoman kireää ja uuvuttavaa sekä täynnä epäterveitä kauppatapoja”.

Minna Sarantola-Weissin mukaan lahtelaiset huonekaluvalmistajat kuitenkin kykenivät myös laman aikana sopimaan myyntihinnoista perinteisten ”terveiden” kauppatapojen mukaisesti.

Askolle se ei riittänyt. Yhtiö oli mitoittanut tuotantonsa kasvaville, ei taantuville markkinoille. Kysyntää oli siksi pakko etsiä maan rajojen ulkopuolelta. Lupaavimmalle vaikutti Suomen tärkein vientimaa Englanti. Suomalaiset olivat jo vieneet sinne huonekaluja 1920-luvulla, eikä kysyntälama Britanniassa ollut yhtä syvä kuin monissa muissa maissa. Aukusti Asko-Avonius kävi kesällä 1930 Englannissa ja päätyi siihen, että kannatti yrittää. Asko perusti myyntikonttorin Lontooseen. Myyntityötä tuki myös markan devalvoituminen puntaan nähden.

Tilausten saaminen ei ollut vaivatonta, sillä monet muutkin –

belgialaiset, ruotsalaiset, saksalaiset – pyrkivät samoille markkinoille.

Kova kilpailu johti alhaisiin katteisiin. Nopeasti kävi selväksi, ettei kalustoja kannattanut Englantiin tarjota. Brittien makutottumukset olivat erilaiset, ja ostajien laatuvaatimukset olivat liian kovia sekä tarjottuihin hintoihin että suomalaistehtaiden tekniikkiin valmiuksiin nähden.

Ratkaisuksi löytyi se, että Englantiin laivattiin yksinkertaisia huonekaluja kokoomavalmiina osina. Tällainen kauppa oli hädin tuskin kannattavaa, mutta se auttoi pitämään tehtaan käynnissä. Parhaiten kaupaksi kävivät tuolit, joita 1930-luvun alussa valmistettiin vientiin noin 100 000 kappaletta vuodessa. Parhaimmillaan kolmasosa Askon tuotannosta meni vientiin. Saavutus oli hyvä, kun sitä vertaa alan keskimääräisiin alle kymmenen prosentin lukuihin.<sup>34</sup>

Vuoden 1934 tienoilla ohitetun talouslaman jälkeenkin huonekaluja lähti Askon tehtailta Eurooppaan ja jopa Pohjois-Afrikkaan, mutta 1930-luvun jälkipuoliskolla tilaukset olivat yksittäisiä. Kotimaan kysynnän elvyttyä tuotanto meni kaupaksi paremmalla katteella lähemmäs.

Kotimaassa Askon hinta-laatu-suhde oli kilpailuvaltti, mutta pysyvä vientimenestys olisi edellyttänyt suuria satsauksia kuljetuksiin ja teknologiaan.

Kotimaantutannon laatustandardeilla ja huolettomilla kuljetuksilla ei pärjätty eniten vientiin suuntautuneille suomalaisval-

Ilmari Tapiovaara oli Askon taiteellinen johtaja 1938-40. Myöhemmin hän suunnitteli Askolle huonekaluja freelancerina. Kuvassa Tapiovaara ja Aslak-tuoli.

mistajille, ei ainakaan Ilmari Tapiovaaran kriittisin silmin arvioiden. Hän teki kesällä 1939 kiertomatkan useisiin Euroopan metropoleihin. Amsterdamista Tapiovaara raportoi Lahteen:

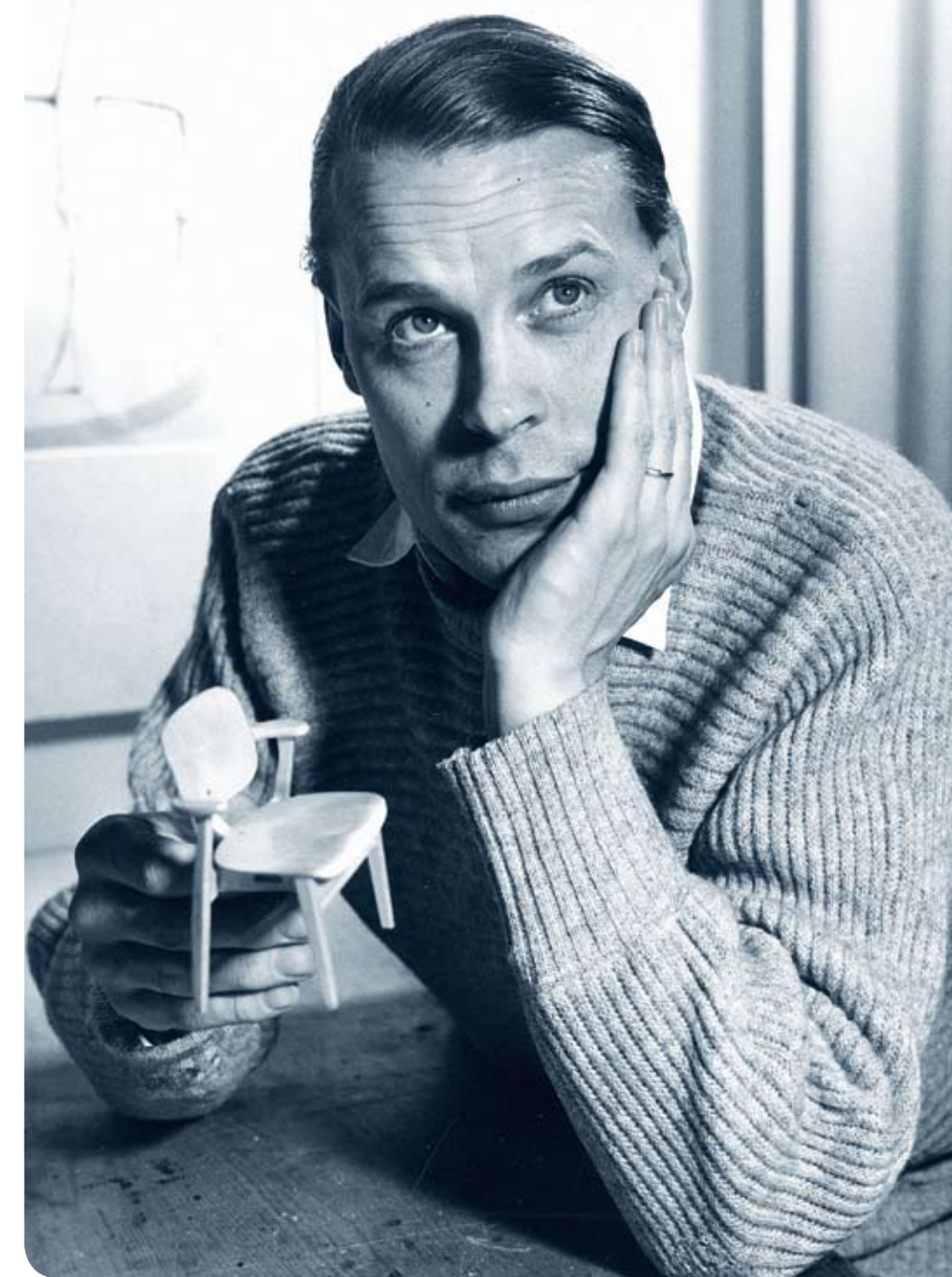
”Suomalaisia huonekaluja oli melkein joka askeleella ja varsin usein Asko-huonekaluja.

Suomalaisista huonekaluista oli valtaosa Schauma’ilta, sitten Keravalta ja yhtä paljon Ekwall’ilta kuin Askolta - - Siellä oli jälleen meitä varten sama tunnettu laulu – LAATU.

Heillä ei ollut mitään malleja vastaan eikä Askon toivomuksia vastaan, mutta näin sen siellä omin silmin – me olimme laadussa monta askelta kaikkia suomalaisia konkurenttejamme jäljessä. Ei tarvitse olla ammattimies huomatakseen sen. - - Bijenkorf’ilaiset kertoivat, ettei ole ensinkään vaikeata myydä Asko-malleja, mutta sitä vaikeampaa Asko-laatua.

Hra Kieboom sanoi, etteivät he kykene paljoakaan suurentamaan ostonumeroita tällaisen laadun kestäessä – Näin surulliseksi muuttui laulu, mutta se muuttui itkuksi kun menin Metz & Co:hon, missä muuten myydään parhaat modernit huonekalut Hollannissa. - - Niin – itkin siis silloin, kun näin meidän T.T.N –huonekalujamme niille epäedullisessa rinnastelussa. Laatu suorastaan irvisti, aivan kuin huutaen asiakkaalle: älä osta minua. He olivat tilanneet ne valokuvista koeostona.

Muistan tämän tapauksen hyvin tehtaalta, miten hra Jalava yritti kaikkensa saadakseen edes tämän koetilauksen kunnialla lävitse.”





Ilmari Tapiovaaran Askolle 1938-1939 suunnittelema kalusteita.







Askon tehdas ja kuljetuskalusto 1930-luvulla.

Kriitikistään huolimatta Ilmari Tapiovaara uskoi Askon mahdollisuuksiin ulkomailla.

Suomalaisilla huonekaluilla oli Euroopassa kysyntää, mutta Tapiovaara kirjoitti, että Artekilta jo 500 aaltotuolin tilaus oli mennyt Englannissa myttyyn aivan liian pitkän toimitusajan vuoksi. Samasta ongelmasta kärsivät muutkin kilpailijat, vain Askolla oli riittävä tuotantokyky. Jos vain laaduntarkkailu Lahdessa saataisiin kohdalleen, Keski-Euroopan markkinat olisivat Askolle avoinna.<sup>35</sup>

Ilmari Tapiovaara tietenkin kannusti työnantajaansa omassa asiassaan. Hänen arvioonsa Askon menestysmahdollisuuksista ovat kuitenkin yhtyneet myös myöhemmät asiantuntijat. Tapiovaaran vuoden 1939 messuilla esitellyt funktionaaliset, ajattoman tyylikkää ja sarjatuotantoon suunnitellut mallit sekä Asko-Avoniuksen teollinen osaaminen olisivat yhdessä voineet tuottaa tulosta. Maailmanvalloitus huonekaluilla jäi kuitenkin tekemättä, kun maailmaa jo samana syksynä ryhdyttiin valloittamaan Asko-Avoniuksen inhoamalla väkivallalla. Sota katkaisi Asko-Avoniuksen ja Tapiovaaran yhteistyön ja vieläpä hävitti jälkipolvilta sen todisteet. Ensimmäinen Askon alueella pommituksissa tuhoutunut rakennus oli varasto, jossa säilytettiin Tapiovaaran Askolle suunnitteleminen huonekalujen mallikappaleita. Tapiovaara puolestaan siirtyi vuonna 1941 Keravan Puuteollisuus Oy:hyn ja suunnitteli sille Domus-tuolinsa, joka nousi maailmanmaineeseen heti sodan jälkeen.<sup>36</sup>

## Uposta kasvun moottori

”Pitää olla sekä puuta että metallia, kun toisella menee huonosti, niin toisella menee hyvin.” Näin kuvasi Aukusti Asko-Avonius monialaisuuden etuja.

Toisen maailmansodan alla Asko oli kasvanut Suomen suurimmaksi huonekalutehtaaksi. Se oli päässyt nauttimaan eduista, joita kasvava markkina niille ensimmäiseksi ehtivälle suo: hyvästä kysynnästä ja hyvistä katteista. Parissakymmenessä vuodessa tilanne kuitenkin oli muuttunut. Uusia huonekalutehtaita oli perustettu, ja myyntikatteet olivat kaventu-neet, houkuttelevimmat kasvusuunnat löytyivät jo muualta.

Metallihuonekalut olivat napanneet markkinaosuutta puisilta sekä maailmalla että Suomessa. Metallihuonekaluja pidettiin funktionaalisina ja kestävinä. Ja myös hygieenisinä, niiden rakenteisiin syöpäläiset eivät päässeet pesiytymään. Suomalaiset olivat ihastuneet etenkin metallisänkyihin. Helsingin Teräshuonekalutehdas Oy:n hetekat olivat olleet jättimenestys.

Hetekoiden voittokulkua Askokaan ei voinut sivuuttaa. Parikymmentä vuotta muille mallia näyttänyt Asko-Avonius ryhtyi seurailijaksi. Huonekalutehtaan pihamaalle nousi 1938 putkisänkytehdas, Upo Osakeyhtiö. Upo oli aluksi kiinteä osa Askoa, yksi sen tehtaista. Perustettu osakeyhtiö kuitenkin osoitti, että Asko-Avoniuksen suunnitelmat olivat laajempia. Upo olisi voinut ryhtyä val-

mistamaan sänkyjen ohella muitakin metallihuonekaluja. Ajatuksesta luovuttiin, sillä Euroopassa metallihuonekalujen suosio oli jo laskusuunnassa. Ilmari Tapiovaara vahvisti sen kesän 1939 Euroopan kierrokseltaan. Hän varoitti Asko-Avoniukselta panostamasta metallihuonekaluihin. Tapiovaaran mielestä puu oli lämpimämpi ja miellyttävämpi materiaali, jonka suosio tulisi kestävämpään paljon ohimenevää metallimuotia pitempään.

Upo Osakeyhtiö oli sopiva harjoittelupaikka Arvi Tammivuorelle, Aukusti Asko-Avoniuksen aviottomalle pojalle, joka oli syntynyt tämän kisällivuosien aikaan 1911. Tammivuori oli tullut Askon palvelukseen vuonna 1933, lähteestä riippuen joko lähettämöön tai autonapumieheksi. Asko-Avonius virallisti suhteensa Tammivuoreen vasta 1950-luvun lopulla laatimassaan testamentissa. Hän kuitenkin tuki ja koulutti poikaansa, joka osoitti kiinnostusta ja kykyä liikkeenjohtoon. Tammivuori kävi Lahdessa kauppakoulun.

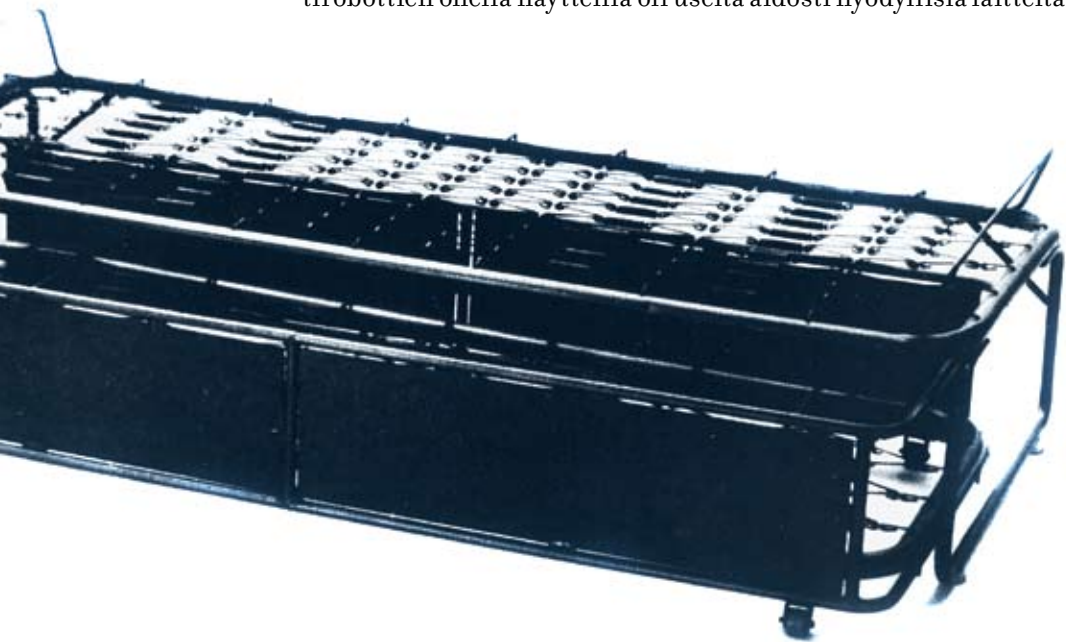
Keväällä 1939 Asko-Avonius lähetti Tammivuoren opintomatkalle Amerikkaan ja toteutti siten ohjetta, jonka oli antanut palatuaan itse pitkältä USA:n kierrokselta edellisenä vuonna. ”Tärkeimpänä matkavaikutelmanani haluaisin sanoa, että meidän pitäisi yhä enemmän lähettää nuoria liikemiehiä ulkomaille tutustumaan sikäläisiin olosuhteisiin ja kauppatapoihin. Sen avulla voimme parhaiten kehittää vientiämme ja pitää sitä jatkuvasti yllä. Erikoisen tärkeää olisi, että mahdollisimman monet liikealalle antautuvista opiskelisivat englantia, sillä se kieli hallitsee tämän hetken kaupallista elämää.”



✓ Upon putkisänky oli Aukusti Asko-Avoniuksen vastaus suomalaiset vallaneeseen hetekakuumeeseen.

Upon nuori toimitusjohtaja Tammivuori liittyi varajäseneksi suureen liikemiesvaltuuskuntaan, joka keväällä 1939 lähti rakentamaan kauppasuhteita Pohjois-Amerikkaan. PYP:n pankinjohtaja Rainer von Fieandtin johtama valtuuskunta tutustui viikon ajan juuri avattuun New Yorkin maailmannäyttelyyn. Suomalaiset ehdivät parahiksi todistamaan televisiolähetysten alkua USA:ssa.

Maaillmannäyttelyn pääteema oli tulevaisuus, jossa sähkön voimalla toimivat koneet olivat vapauttaneet ihmisen raskaista kotitöistä, vaikkapa television ääreen. Monet 1920-luvun keksinnöt olivat kypsyneet toimiviksi sovelluksiksi. Kömpelöiden kotitöiden ohella näytteillä oli useita aidosti hyödyllisiä laitteita.



Televisio, fax, astianpesukone ja sähköinen jätehuolto olivat vielä tulevaisuutta yhdysvaltalaisissakin kodeissa, mutta eurooppalaisten vieraiden ihmetykseksi isännät saattoivat esitellä tilastojaa, joiden mukaan jo puolessa maan kotitalouksista oli jääkaappi ja pesukone.

Tulevaisuudenuskkoa pursunnut maailmannäyttely jätti kävijöilleen haikeat muistot, mielikuvan siitä, mihin maailma olisi ollut matkalla ilman tuhoisaa sota, joka näyttelyn vielä jatkessa syttyi Euroopassa. Upon historiikin 1970-luvulla laatineen Jussi Niinisen mukaan maailmannäyttelyllä oli pysyvä vaikutus Arvi Tammivuoren ajatteluun. Hänen Upolle 1950-luvulla luomansa toiminta-ajatus olla Suomen kotien koneistaja oli peräisin New Yorkista 1939.

Aukusti Asko-Avonius oli omalla USA:n-matkallaan 1938 päätenyt siihen, että maa oli liian ”valmis”. Siellä monilla oli jo kaikkea, mitä ihminen tarvitsi. Selkeitä tyydyttämättömiä tarpeita ei enää ollut helppo löytää. Suomessa oli toisin. Jää vaille vastausta, olisiko Asko-Avonius hyväksynyt jääkaapit ja sähkömankelit Upon uuden tehtaan tuotanto-ohjelmaan, kuten Arvi Tammivuori 1939 New Yorkista palattuaan intoili. Muutamaa kuukautta myöhemmin sota ratkaisi asian. Upon välirauhan aikana valmistuneen 8000 m<sup>2</sup>:n tehtaan ensimmäinen uusi tuote ei ollut jääkaappi vaan lastenvaunut, joiden vitsailtiin olevan loogista jatkoa hetekatutotannolle. Pian Upo esitteli muitakin uusia tuotteita, myös kodinkoneita: sähkösilitysraudan ja keittolevyn.

▶ Upon rakentaja vuorineuvos Arvi Tammivuori (1911-1972).

Upon uuden tehtaan myötä Aukusti Asko-Avoniuksen toimialue laajeni ohi huonekalujen. Liiketoiminnan perusidea pysyi ennallaan. Myös Upossa valmistettiin tuotteita, joiden uskottiin saavan massatuotantoon tarvittavan menekin. Tuoteideoita käytiin läpi tiheällä kammalla. Lapsille Upossa valmistettiin vaunuja, rattaita, sänkyjä, potkukelkkoja, mäkielkkoja ja polkupyöriä. Ja monia muitakin ideoita testattiin, muun muassa ilmettään vaihtava lasten nukke ja lasten ompelukone jäivät prototyypeiksi.

Matka ideasta kaupaksi meneväksi tuotteeksi on usein pitkä ja kallis. Tuotekehittely olisi vaatinut voimavaroja, joita Upolla ei ensimmäisinä vuosina juuri ollut. Niinpä mahdollisuuksien mukaan käytettiin oikotietä eli otettiin mallia maailmalta; Arvi Tammivuori puki toimintamallin sanoiksi: ”Sanoin pojille, että parempi olla hyvä kopisti kuin huono suunnittelija, me otimme kilpailijoiden vehkeistä niiden hyvät puolet ja teimme vielä paremman.”

Monille Upon tuotteille olikin löydettävissä esikuva tai esikuvia, myös lastenvaunuille. Uno Rytökoski kävi keväällä 1939 Ruotsissa. Hänen ei onnistunut hankkia Dux AB:ltä Epeda-patjarunkojen valmistuslisenssiä, mutta Upo sai hyvää aineistoa tuotekehittelyynsä, kun Rytökoski tilasi Lahteen 17 lastenvaunua.

Lastenvaunujen osalta Tammivuoren kuvaamaa kilpailijoiden tuotteiden parantelua vielä harjoiteltiin. Perimätiedon mukaan Upon lastenvaunut olivat markkinoiden kauneimmat, mutta niitä vaivasi sitkeä tekninen ongelma: pyörät irtosivat aivan liian helposti.



## Varustautuminen jälleenrakennukseen

K

esällä 1941 syttyneen jatkosodan aikana teollisuustuotanto oli osa valtion kontrolloimaa sotataloutta. Huonekalutehtaat eivät kuuluneet strategisiin tuotantolaitoksiin, joten sodan alussa Askon tehtaila oli varsin hiljaista.

Vuonna 1942 ääntä oli enemmän, kun vanhimpien ikäluokkien rintamamiehiä ja joitakin ammattimiehiä kotiutettiin, tehtaalle saatiin inkeriläisiä työmiehiä ja naiset olivat harjaantuneet tehtäviin, joissa heitä ei vielä ennen sotaa ollut nähty. Sodan lopulla Asko vei Saksaan yksinkertaisia ”hätähuonekaluja”. Niitä jaettiin perheille, joiden asunnot olivat tuhoutuneet pommituksissa.<sup>43</sup>

Myös Upon puolella tehtiin töitä sodan ehdoilla. Sen tuotannolla oli suurempi merkitys sodankäynnille. Metalliverstaalta valmistui kranaattien ja miinojen kuoria, putkipaareja sekä raudoituksia Askon tekemiin ammuslaatikoihin. Sota-ajan menestystuotteensa Upo toi markkinoille jo välirauhan aikaan syksyllä 1940. Se oli puukaasutin Pilkko eli häkäpönttö, joita asennettiin autoihin bensiinipulan vuoksi.

Kaikkiaan häkäpönttöjä valmistettiin Suomessa 1939-44 lähes 30 000. Pilkon markkinaosuudesta ei ole tietoa, mutta joihin-

kin kilpailijoihin verrattuna sen etuja olivat helppo puhdistettavuus ja varma toiminta pakkasella. Jussi Niinisen mukaan Pilkko myi hyvin, vaikka se ei ollut mikään halpatuote. Vuonna 1940 Pilkon hinta oli 17 000 markkaa, yli 4 000 euroa vuoden 2006 rahaksi muunnettuna.<sup>44</sup>

Suomi kävi sotansa 1939-40 ja 1941-45 pitkälti Suomen Pan-kin setelirahoituksella. Valtio lainasi kansalta huonontamalla rahaa. Setelirahoitus ja hintasäännöstely johtivat siihen, että rahaa oli paljon enemmän kuin ostettavaa. Hinnat nousivat jo sota-aikana, mutta rahan määrää vastaavasti vain mustassa pörssissä. Valtiosin sotatalouden inflaatiopaineet purkautuivat vasta sodan jälkeisinä vuosina.<sup>45</sup>

Aukusti Asko-Avonius oli aloittanut yrittäjäuransa edellisen sodan aikana ja tiesi hyvin, ettei käteistä rahaa kannattanut jättää kassakaappiin huononemaan, vaan, jos mahdollista, sijoittaa se kiinteään omaisuuteen. Kokemuksesta hän tiesi myös, että jos sodasta ylipäätään selvittäisiin, sitä seuraisi jälleenrakennus ja voimakkaan kasvun kausi. Siihen hän aikoi jälleen osallistua, entistä laajemmalla rintamalla.

Jos käteisen jo sodan kestäessä onnistui sijoittamaan omaisuuteen, jota tultaisiin tarvitsemaan jälleenrakennuksen aikaan, haaviin tarttui kaksi kalaa kerralla. Tällaisia investointikohteita hän etsi. Ongelma oli se, että kaikki ostettava, pienempi ja suurempi, oli kiven alla. Keinottelun estämiseksi kiinteän omaisuuden kaupoja ja myyntivoittoja verotettiin raskaasti. Houkutellakseen myy-

jät esiin, Asko-Avonius julkisti investointiaikeensa.

Keväällä 1942 Helsingin Sanomissa komeili ilmoitus: ”OSTETAAN puusepäntehdas, jossa voi työskennellä noin 300 työntekijää, mutta pienempikin voi tulla kysymykseen, jos sitä on mahdollista laajentaa. Tehdas halutaan mieluummin rautatien varrelta, mutta otetaan huomioon tarjoukset muittenkin kulkureittien varsilta. Arvoisat vastaukset lähempiä neuvotteluja varten pyydetään osoittamaan: A. ASKO-AVONIUS, Lahti.”<sup>46</sup>

Puusepäntehdasta Asko-Avonius etsi siksi, ettei ollut saanut rakennuslupaa tehtaalle, jota oli suunnitellut Hämeenlinnaan. Vuoden 1942 alussa kaikki oli ollut valmista: 10 hehtaarin tontti, tehtaan piirustukset ja sopimus rautatien rakentamisesta Hämeenlinnan kaupungin kanssa. Sodan jälkeen Asko-Avonius kuvasi hanketta: ” - - alueelle oli tarkoitus rakentaa huonekalutehdas yksinomaan ulosvientiä varten. Rakennustyöt olivat jo alussa, tiilet, y.m. rakennustarpeet paikalle ajettu. Rakennustyöt keskeytti Kymro.”<sup>47</sup> Kymro oli kulkulaitosten ja yleisten töiden ministeriön rakennusosasto, joka myönsi rakennusluvut teollisuuslaitoksille sekä sodan aikana että sen jälkeisinä säännöstelytalon vuosina.

Miksi Aukusti Asko-Avonius mietti sodan keskellä pelkkään vientituotantoon keskittyvän tehtaan perustamista, kun puusepät olivat rintamalla ja kauppayhteydet poikki?

Asko vei huonekaluja Saksaan, mutta Saksan vientiä todennäköisemmältä tuntuu se, että Asko-Avonius palasi jatkosodan alus-

sa siihen, mistä oli lähtenyt liikkeelle Viipurissa 1917. Vientitehdashanke oli varautumista jälleenrakennukseen - Venäjän jälleenrakennukseen.

Keski-Euroopan-kaupassa myyntikatteet hupenivat helposti kuljetuksiin. Siitä Askossa oli jo kokemusta. Venäjälle olisi Lahdesta päässyt junalla, eikä Asko-Avoniukselle tuttu Pietari ollut kuin muutaman tunnin matkan päässä. Vaikka Asko-Avonius epäilemättä oli hyvin informoitu myös sotaan liittyvistä asioista, sitä hän ei voinut tietää, että Hitler oli päättänyt hävittää bolshevikivallankumouksen pääkaupungin maan tasalle.

Ajatus itärajan takana piilleestä valtavasta kysyntäpotentiaalista kiehtoi Asko-Avoniuista. Jopa silloin, kun suljetun rajan läpi tihkui vain uutisia nälästä ja hädästä. Hän oli 1930-luvun puolivälissä yrittänyt selvittää, olivatko asiat Neuvostoliitossa todellakin niin kehnolla tolalla vai olisiko valtavassa maassa sittenkin yhä kaupallisia mahdollisuuksia. Loppuvuodesta 1935 Asko-Avonius tutustui neuvostotodellisuuteen suomalaisen liikemiesvaltuuskunnan jäsenenä. Sille esiteltiin Leningradissa ja Moskovassa kymmenen tehdasta, korkeatasoisia kulttuurilaitoksia ja Moskovan upouusi metro.

Isännät hoitivat tehtävänsä ammattitaidolla, jota heille oli kerjätty ruhtinas Potemkinin ajoista lähtien. Suomalaiset saivat vai- kutelman, etteivät asiat suuressa naapurissa olleet ollenkaan niin hullusti kuin uskomattomia kauhukuvia maalailleiden huhu- heiden perusteella oli päätelty. Erityisen vaikutuksen Asko-Avo-



niukseen matkalla teki tehdas, jonka tuotanto oli järjestetty yhteen tasoon. Se oli mallina Hämeenlinnaan suunnitellulle viennitehtaalle.<sup>48</sup>

Aukusti Asko-Avoniuksen menestysreseptiin kuului tulevaisuuden ennakointi, ja pyrkimys olla liikkeellä ensimmäisenä. Näin ajatellen on oikeastaan täysin luonnollista, että hän jatkosodan alussa varautui siihen, että Venäjän raja piankin avautuisi suomalaisviejille.

Nyt tiedetään, ettei niin käynyt, mutta vuonna 1941 Saksan voitto Neuvostoliitosta näytti varmalta. Saksa oli kukistanut Ranskan sotavoimat vain kuudessa viikossa, eikä puna-armeijasta talvisodan kokemusten perusteella uskottu olevan sille niinkään suurta vastusta. Vaikkei sota loppunutkaan odotusten mukaan parissa kolmessa kuukaudessa, eivät useimmat osanneet ennen talvea 1943 epäillä, etteikö se lopulta päättyisi Stalinin hallinnon romahuttamiseen. Vasta Stalingrad havahdutti suomalaiset epäilemään tai pelkäämään, että Neuvostoliiton kanssa jouduttaisiin selviämään suursodan jälkeenkin.<sup>49</sup>

Asko-Avonius ei löytänyt vuonna 1942 sopivaa puusepäntehdasta, ja vain vuotta myöhemmin ajatus Neuvostoliiton raunioille nousevan Venäjän kalustamisesta näytti haihattelulta, jota ei kannattanut sen enempää muistella. Asko-Avonius välttyi jo toisen kerran rakentamasta huonekalutehdasta nopeasti romahtaneiden itävientinäykymien varaan.

Vuodesta 1943 lähtien tulevaisuuden ennakointi oli vaikeaa,

jopa ahdistavaa. Sodan lopputuloksen suhteen Suomen kannalta myönteisten vaihtoehtojen määrä hupeni olemattomiin. Optimismiaan Asko-Avonius ei menettänyt. Sitä osoittavat Upon metallivalimo, jota alettiin suunnitella 1943 ja samana vuonna ostetut kolme sahaa: Sysmän Höyrysaha Oy, Lehtiniemen saha Savonlinnan läheltä ja Kymin Puutavara Oy Virolahdelta. Ne olivat sijoituspaikkoja käteiselle rahalle, mutta sahat olivat myös osa Asko-Avoniuksen jälleenrakennussuunnitelmaa. Kirjaimellisesti, sillä sahat olisivat olleet tarpeellisia paitsi huonekalutehtaalle myös rakennusliikkeelle ja rakennustarviketehtaalle.

Sodan jälkeen Asko-Avoniuksella oli Kivipuu Oy niminen rakennusliike ja Manskivi Oy niminen rakennustarvikeyritys. Niistä ei tullut pitkäikäisiä.

Kivipuu rakensi Upolle yhden asuintalon, Manskiven ainoaksi liiketoimeksi jäi Vesijärven rannalta hankittu 38 hehtaarin tontti. Suunnitelmat olivat olleet paljon suuremmat. Kivipuun oli tarkoitus rakentaa Lahteen parikymmentä asuintaloa ja ottaa myös ulkopuolisia toimeksiantoja. Sahoilla ja Manskivellä Asko-Avonius aikoi tuottaa Kivipuun rakennustarvikkeet. Ja Upo olisi varmaankin kyennyt toimittamaan naulat ja muut metallituotteet. Oma varainen rakennusliike olisi sodan päätyttyä saanut lentävän lähdön jälleenrakennukseen.

Kenties Asko-Avoniuksen Vierumäeltä hankkima sadan hehtaarin polttoturvesuokin oli osa samaa suunnitelmaa. Ainakaan haittaa energiaomavaraisuudesta ei olisi ollut.<sup>50</sup>

Keväällä 1947 Asko-Avonius luopui Kivipuu-suunnitelmastaan. Päätöksen kaikkia taustoja ei tiedetä, mutta PYP vastusti ajatusta ja epäilemättä sitä vastaan olivat myös muut rakennusliikkeet. Voi olettaa, että yksi esteistä oli rakennustoiminnan äärimmäisen tiukka säännöstely. Kaikki rakennustarviketuotanto kulki Kymron kautta. Se vei pohjan omavaraisuudelta.

Kivipuu olisi saanut Manskiven tarvikeutuotannosta vain sen osan, jonka Kymro olisi sille myöntänyt. Pahimmillaan Kymro joutui säännöstelemään jopa rakennuspuuta, ja vuosia jatkunut naualapula seisotti tuhansia rakennustyömaita ympäri Suomea. Sekin saattoi vähentää Asko-Avoniuksen innostusta uuteen toimialaan, että tiukan vuokrasäännöstelyn vuoksi vuokratalojen rakentaminen ei 1940-luvulla ollut erityisen kannattavaa. Usein kävi jopa niin, että vuokraisännän kulut ylittivät valtion määräämät vuokratuotot.

Rakennustuotannosta luovuttuaan Asko-Avonius myi kaksi kolmesta sahastaan, vain Sysmän saha jäi Askon raaka-ainetoimittajaksi. Kivipuuhun uhrattu vaiva ei mennyt täysin hukkaan. Upolle sen rakentama vuokratalo oli tuiki tarpeellinen. Sodan jälkeen ammattitaitoisesta työvoimasta oli ankara pula. Se näkyi palkkojen nousun ohella myös suurena vaihtuvuutena. Pahimpiina 1940-luvun vuosina jopa kolmannes työntekijöistä saattoi lähteä muualle.

Upon oli pakko saada ammattitaitoista ja pysyvää väkeä uuteen valimoonsa ja tehtaan järjestämä asunto oli merkittävä etu

siitä kilpailtaessa.<sup>51</sup> Yhden pitkäaikaisen työntekijän Kivipuu toi myös Askoon. Rakennusliikkeen johtoon 1945 palkattu varatuomari Onni Penttilä jäi Asko-Avoniuksen palvelukseen ja nousi seuraavalla vuosikymmenellä huonekalupuolen tärkeimmäksi luottomieheksi.

Aukusti Asko-Avoniuksen sotavuosiin kuului myös Saarioisten kartano Sahalahdella. Sen hän osti vuonna 1940 yhdessä veljenpoikansa Reino Avoniuksen kanssa. Jatkosodan jälkeen Asko-Avonius hankki monivaiheisella kaupalla myös toisen kartanon, Laitialan läheltä Lahtea. Asko-Avonius kuvasi kauppakettjun kulkua 1940-luvun lopulla: ”Laitialan kartanoa muutamia vuosia sitten ostelin, mutta en saanut sen aikakauden asetusten perusteella siihen omistusoikeutta. Kartanon sittemmin ostivat siirtoväkeen kuuluvat sukulaiseni, joissa on myös veli mukana.” Kun se 1950-luvun puolella tuli mahdolliseksi, Asko-Avonius lunasti sukulaisiltaan näiden osuudet Laitialasta.

Asko-Avonius ei tyytynyt kartanoissaan herrasmiesviljelyyn. Saarioisissa keskityttiin siipikarjan kasvatukseen, sen jälkeen kun ensimmäisestä liikeideasta eli tupakkatuotannosta oli luovuttu. Laitialassa viljeltiin, pidettiin satapäistä karjaa ja muitakin suunnitelma oli. 1940-luvun lopulla Asko-Avonius kirjoitti: ”Laitialasta on ostettu myös savialue, joka on noin 25-30 ha ja jossa tiedemiesten mukaan on maailman hienoin savi. Tänne on tarkoitus joskus rakentaa saviteollisuutta, kuten salaojaputkia, seinätiiliä y.m. y.m. sekä rakennuslevyjä siellä olevasta raaka-aineesta.”<sup>52</sup>

## Sotakorvauksia jälleenrakennuksen sijasta



Valirauha Neuvostoliiton kanssa tehtiin syyskuussa 1944. Suomi selvisi ulos sodasta ilman miehitystä, mutta joutui tunnustamaan tappionsa. Neuvostoliiton hyökkäys Suomeen syksyllä 1939 sivuutettiin, ja liittoutuneet tuomitsivat Suomen syylliseksi jatkosotaan 1941-44.

Sovittaakseen syyllisyytensä Suomen oli tuomittava sodan aikaiset johtajansa vankilaan ja suoritettava Neuvostoliitolle massiiviset vahingonkorvaukset. Sotakorvauksia maksettiin seitsemän vuoden ajan, vaikka Suomen poliittinen johto halusi mahdollisimman nopeasti poistaa Neuvostoliitolta mahdollisuuden kiristää velallistaan.

Kolmenkymmenen vuoden tauon jälkeen itärajan yli kulki jälleen pitkiä junia, yli 140 000 rautatievaunullista tavaraa. Sotakorvausten aiheuttama taloudellinen rasite oli kova, enimmillään niihin kului 15 prosenttia valtion menoista. Ne viivästyttivät sekä jälleenrakennusta että kotimarkkinateollisuuden elpymistä.<sup>53</sup> Aukusti

Asko-Avoniuksen ennakoimat jälleenrakennuksen vuodet eivät 1940-luvulla toteutuneet 1920-luvun kaltaisina.

Jälleenrakennuksen sijasta oli ensin tartuttava sotakorvauksiin. Niistä suurin osa oli metalliteollisuuden tuotteita, joten Upolte suunniteltu valimo tarjosi mahdollisuuden ryhtyä Sotakorvausteollisuuden valtuuskunnan eli Sotevan alihankkijaksi.

Valimoa oli alettu suunnitella 1943, ennen kuin sotakorvauksista tiedettiin, ja sarjatuotantoon, kuten Asko-Avoniuksen muutkin tehtaot. Kun rakennustyöt käynnistyivät marraskuussa 1944, suunnitelmia oli muutettu, sillä sotakorvaustoimitukset edellyttivät kevyiden sarjavalujen sijasta enemmänkin raskaita yksittäisvaluja.

Vuonna 1946 valmistunut valimo ryhtyi valmistamaan Sotevalle muun muassa laivojen ja koneiden osia sekä hammaspyöriä. Suurin valu oli 3 700 kiloa painanut paperikoneen sylinteri.<sup>54</sup>

Sotakorvauksia maksettaessa pakon edessä tehtyjä uhrauksia ei nähty hyödyllisiksi, mutta etenkin 1970-luvun YVA-henkisissä juhlapuheissa korostettiin, että ne olivat Suomen teollistumisen kulmakivi. Ennen sotia Suomi oli vienyt vain voita, puuta ja paperia, mutta sotakorvaukset pakottivat investoimaan metalliteollisuuteen. 1940-luvun lopulla Suomessa oli Pohjoismaiden uuden aikaisimmat telakat, konepajat ja valimot. Sotaa seuranneiden viidentoista vuoden kuluessa Suomen teollisuustuotanto kolminkertaistui. Sotakorvausten myötä metalliteollisuudesta kasvoi toinen tukijalka sekä Suomelle että Aukusti Asko-Avoniuk-

sen yhtymälle.<sup>55</sup>

Sotevan tilaukset Upolta loppuivat vuonna 1949. Se aiheutti yhtiössä ohimenevän kriisin, kun tuotanto piti nopeasti sopeuttaa uuteen tilanteeseen. Osin palattiin alkuperäisiin suunnitelmiin. Raskaiden valujen tilalle tulivat rakennustarvikkeet, uunin pellit, luukut ja arinat ja taloustarvikkeet, pannut, kasarit ja kattilat.

Upon tulevan menestyksen avain kuitenkin löytyi putkituotannosta. Viemäriputkien haara- ja mutkakappaleiden valmistus aloitettiin vuonna 1948.

Seuraavana keväänä Lahdessa ja Upon omankin väen keskuudessa liikkui viljejä huhuja valimon oudoista tapahtumista. Ihan tavallisesta valimosta oli tullut ”taikavalimo”. Valimorakennuksen ikkunat oli kalkittu ja ovelle oli asetettu vahti, ja jos sisälle onnistui pääsemään, salaperäisyys sen kuin lisääntyi.

Valimoon ilmestyneitä uusia laitteita asennettiin ja koeajettiin vain yöaikaan, päivisin niiden yksityiskohdat oli piilotettu peltilevyjen taakse.

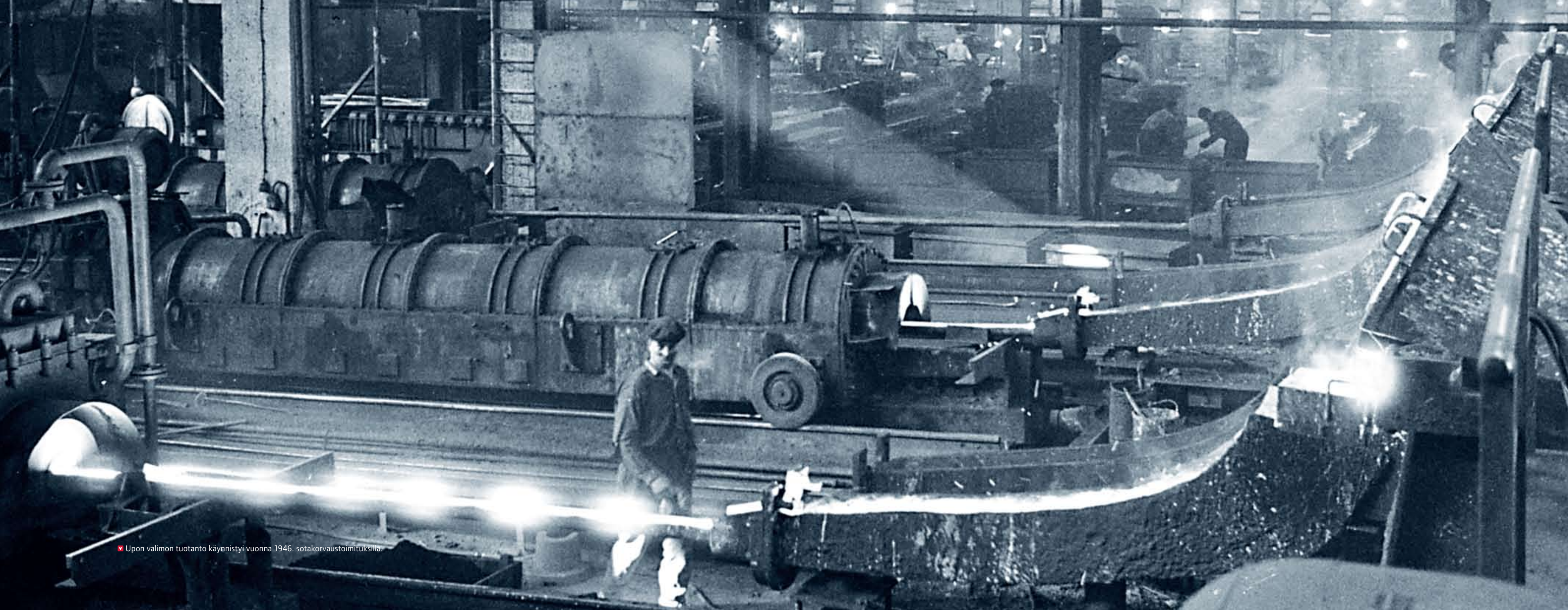
Rehellistä vastausta mielikuvituksellisiin arvailuihin ei luultavasti olisi uskottu. Kaikki taika johtui siitä, että Upo ryhtyi valmistamaan suoria viemäriputkia.

Pelon teollisuusvakoilusta aiheutti se, että valimossa otettiin käyttöön huipputeknologiaa, alun perin Brasiliassa kehitettyä keskipakoisvalua. Upo oli ostanut kovaan hintaan keskipakoisvalukoneen valmistusoikeudet sekä yhden mallikoneen, eikä halun-

Valurautaputket Upo toi markkinoille vuonna 1949.







▼ Upon valimon tuotanto käynnistyi vuonna 1946. sotakorvaustoimituksilla.



nut uteliaita ulkopuolisia katselemaan, kuinka alusta saakka itse valmistettuja valukoneita koottiin, kokeiltiin ja viritettiin tuotantokuntoon.<sup>56</sup>

Käsitys oman teknologian ainutlaatuisuudesta ei ollut tuulesta temmattu. Seuraavan vuosikymmenen kuluessa valimo kasvoi tuotannoltaan Suomen suurimmaksi. Paine- eli vesijohtoputkissa Upo pääsi käytännössä monopoliasemaan. Valimosta tuli Upolle vuosiksi kultakaivos, joka mahdollisti 1950-luvun investoinnit kodinkonetuotantoon.

Upon metallipajan hittituote 1940-luvun lopulla oli ruotsalaisen patentin mukaan valmistettu spriikeitin. Se oli tarkoitettu ”vaatimattomiin oloihin yksinkertaiseen ruuanlaittoon ja pie-nehköjen vesimäärien kuumentamiseen”. Keittämiä valmistettiin kymmeniätuhansia. Niitä ostivat karjalaiset evakot, mutta myös moni nuori perhe valmisti ruokansa ja kuumensi pesuventensä vaatimattomissa oloissa.

Avioliittoja solmittiin ennätysmäärä, ja lapsia syntyi yli sata-tuhatta vuodessa. Valtion rakennusohjelmasta huolimatta asuntoa vailla olevien perheiden lukumäärä kasvoi. Tämän Aukusti Asko-Avonius oli Kivipuu-hankkeestaan päätellen ennakoitunut oikein.

Pahimmillaan asuntopula oli vuonna 1950, jolloin vajeeksi laskettiin 100 000 asuntoa. Sen jälkeen pula alkoi vähitellen asuntosenkin osalta helpottaa. Monet perheet saivat pitkään kaipaamaansa kodin ja hankkivat uuteen kotiin uudet kalusteet.<sup>57</sup>

## Vahvin pärjää yksinkin



Askon tehtailla päästiin irti sotataloudesta vuonna 1947. Siihen saakka suurin osa Askon tuotannosta oli kansanhuoltoministeriön tyyppihuonekaluja, joita valmistettiin ministeriön määräämää määrää ja myytiin ministeriön määräämällä hinnalla.

Kaikkeen muuhun oli hankittava poikkeuslupa. Tyyppihuonekalujen katteet eivät olleet kummoisia, mutta niitä valmistettiin tuhansien kappaleiden sarjoina. Ne työllistivät, ja pitkät sarjat sopivat Askolle. Joitakin kansanhuoltoministeriön malleja valmistettiin vuoteen 1957 saakka.<sup>58</sup>

Säännöstelyn hellittäessä Askon suunnittelijat, aluksi Ilmari Lappalainen ja Olavi Lieto, pääsivät jälleen luovaan työhön. Lappalaisen Laila-sohvaryhmä, vuoden 1947 asuntomessujen yleisön-suosikki, myi hyvin useiden vuosien ajan. Funktionalismi oli jo vanha aate, mutta nyt se toteutui modernismin nimissä. Sodan jälkeen tarkoituksenmukaisuus oli hyve ja yksinkertainen kaunis-ta. Huonekaluja myytiin pieniin tiloihin, vuodesohva nousi melkein hetekan kaltaiseksi menestystuotteeksi.

Luovuutta jouduttiin käyttämään myös materiaalipulan voittamiseksi. Askon miehet kolusivat pitkin sodasta toipuvaa Eurooppaa etsimässä päällystyskankaita ja jalopuuviilua, jota olisi voinut vaihtaa vaneriin, koivuviiluun tai sahatavaraan. Helppoa pu-

lan voittaminen ei ollut. Muuallakin oli tiukkaa ja oma etu tuli ensin. Kuten 1950-luvun alussa, jolloin suurella vaivalla aikaansaadut sopimukset kariutuvat, kun Tanskan valtio kitsasteli viulun vientilupien kanssa eikä Puolasta tilattuja sohvakankaita koskaan kuulunut. Muutamia vuosia myöhemmin Suomeen tosin tulvi halpoja puolalaiskankaita, jotka oli tehty Askon Varsovaan jättämien mallien mukaan.<sup>59</sup>

Hintasäännöstelyn aikana huonekalut menivät kaupaksi ”käsistä riistämällä”.<sup>60</sup> Vuoden 1947 jälkeen tilanne muuttui. Talvisodasta saakka vallinneen säännöstelyn ja hintarauhan jälkeen palattiin vähitellen vapaaseen hinnoitteluun. Se oli raskas vaihe suomalaiselle huonekaluteollisuudelle. Kilpailulta suojattu toimintaympäristö oli synnyttänyt valmistusta, jolla ei ollut edellytyksiä pärjätä normaalioloissa. Vaikeuksia syvensi suhdannetaantuma vuonna 1948. Useita puusepäntehtaita meni nurin, ja vielä useammassa tehtiin lyhennettyä työviikkoa. Viennistäkään ei löytynyt pelastusta, kun irti päässyt inflaatio vei suomalaisten hintakilpailukyvyyn.<sup>61</sup>

Kilpailuun oli taas mahdollisuus, eikä Askolla ollut pienintäkään aikomusta tyytyä markkinaosuuteen, joka sillä oli säännöstelyn oloissa ollut. Myymäläketjun rakentaminen oli jäänyt 1930-luvulla pahasti kesken. Se kattoi vain suurimmat kaupungit. Sodan jälkeen Asko jatkoi jakelukanavansa laajentamista avaamalla liikkeitä keskikokoisissa kaupungeissa, kuten Mikkelissä, Rovaniemellä, Jyväskylässä, Savonlinnassa, Kotkassa ja Kuopiossa. Vuonna 1948 omia myymälöitä oli 19 ja yksinmyyntioikeuden

paikkakunnallaan saaneita yhteistyökumppaneita 60.

Saadakseen ostajat liikkeelle, Asko aloitti syksyllä 1948 rajun alennusmyyntikampanjan ja jatkoi varastontyhjennystään puoli vuotta myöhemmin. Ilmoituksissa käytettiin ajan poliittista ilmapiiriäkin heijastellutta viestintää. Niissä korostettiin, että kantaakseen vastuunsa suurimpana huonekalualan työllistäjänä, Askon oli pakko myydä ylisuuret varastonsa tyhjiksi hinnalla millä hyvänsä.<sup>62</sup>

Muun huonekaluteollisuuden ja -kaupan piirissä vallitsi laaja yksimielisyys siitä, että vapaaseen kilpailuun olisi siirryttävä herrasmiesmäisesti ilman markkinaosuustaistelua, niukkuutta sovussa jakaen. Aukusti Asko-Avoniuksella ei ollut siihen tarvetta eikä halua, päinvastoin, tilaisuus oli aivan liian houkutteleva. Ala oli käymistilassa, ja se aktivoi hänet entiseen tapaan entistäkin määrätietoisempaan toimintaan.

Alennusmyynnit, mainoskampanja ja uudet myymälät herättivät kilpailijoissa voimakkaita reaktioita. Vuonna 1948 yksitoista muuta huonekalutehdasta liittoutui Askoa vastaan ja tarjosi kauppiaille 30 alennustavaran valikoiman. Keväällä 1949 Asko houkutteli asiakkaita myymälöihin tekemään oman hintatarjouksensa. Sen seurauksena Suomen Huonekalukauppiaitten Liittoa vaadittiin erottamaan hintoja polkeneet ”neuvotteluhintamyymälät” ja ryhtymään oikeustoimiin Askoa vastaan.

Liitto ilmoittikin Askolle, etteivät sen markkinointikeinot olleet hyväksyttäviä: ”Katsomme, että tässä tapauksessa on laajal-



la, kautta maan ulottuvalla ilmoittelulla kehoitettu yleisöä ottamaan käytäntöön tinkimisjärjestelmä, jota kaikilla vähittäiskaupan aloilla on pyrittävä kaikin voimin torjumaan.” Askon varas-tontyhjennystä liitto piti loppuunmyyntinä, josta sen olisi lain mukaan pitänyt ilmoittaa poliisiviranomaisille. Liiton mielestä Asko oli rikkonut sekä huonekalualan kirjoittamattomia pelisääntöjä että kirjoitettua lakia vastaan.

Syytökset eivät jättäneet Aukusti Asko-Avoniuista kylmäksi. Perin juurin sydämistynyt teollisuusneuvos otti vastaan taisteluhansikkaan sivalluksen ja sinkosi takaisin sotakirveen. Hän ilmoitti Suomen Huonekalukauppiaitten Liitolle, että sen johtoon oli pesiytynyt ”matalamielisiä miehiä”, jotka eivät kokemattomuuttaan ymmärtäneet, että säännöstelyn loputtua pelisäännöt olivat muuttuneet. Asko-Avoniuksella ei ollut mitään aikomuksia muuttaa linjaansa. ” – minulla on ollut ja on edelleen aivoissani ajatus valmistaa mahdollisimman paljon ja edelleen kehittää koneellista valmistusta ja siten saada tuotantokustannukset halvoiksi.”

Asko-Avoniuksen mielestä liitto syöllistyi pahanlaatuiseen fari-sealaisuuteen. Sen jäsenillä ei ollut varaa moittia Askoa sen paremmin hintarauhan rikkomisesta kuin laittomuuksistakaan: ” – juuri me, ”Asko”, olemme huonekalukaupassa koettaneet saada vakiintumaan kiinteät hinnat, mutta muista kauppiaista on johtunut, ettemme ole siinä onnistuneet. – Ainoa liike, jonka tiedän, on Stockmann, jossa huonekaluillakin on kiinteät hinnat. – mainostustani hoitaa maamme tunnetuin mainostoimisto, eikä ole ajateltavis-

sa, että mainostoimisto päästäisi käsistään sellaista mainontaa, joka olisi lakiemme ja hyvien liikeperiaatteiden vastaista, sillä heillähän on käytettävissään tuomarit, korkeasti oppineet maisterit, psykologit ja muut maamme parhaimmat asiantuntijat, jotka nämä asiat paremmin tietävät kuin meikäläinen tavallinen nikkari.”

Sitä paitsi Asko-Avonius oli varma, että hänen uhraamansa mainosmarkat koituivat koko alan eduksi. ”Teistähän jokainen tietää, ettei mainonnasta hyöty lainkaan yksistään tule sille, joka mainonnan kustantaa, vaan suurin osa prosentteina laskettuna menee koko sen alan hyväksi jota mainostetaan. Niin asia nytkin on ollut. Muuan huonekalukauppias on oikein soittanut eräaseen myymälääni ja sanonut, että nythän sitä taas saa jotain myytyäkin, kun Asko noin mainostaa.”

Asko-Avonius ilmoitti Huonekalukauppiaitten Liitolle, että Askon huonekalukaupat eivät tulisi enää järjestöön kuulumaan, mikä olisi jatkossa entistäkin painavampi menetys, sillä Liiton vastatoimista huolimatta niiden lukumäärä tulisi edelleen kasvamaan. ”Ymmärtänette itsekkin, että Teidän viimeaikainen suhtautumisenne on ollut omiaan vain lisäämään harrastustani myös tämän yhtymäni puolen eteenpäinviemiseen.”

Kevään 1949 kirjeenvaihto rikkoi Huonekalukauppiaitten Liiton ja Askon välit. Liitto tutki, tuloksetta, mahdollisuuksia ryhtyä oikeustoimiin Askoa vastaan. Pari vuotta myöhemmin perustettiin Kaluste-Yhtymä Oy, jonka oli tarkoitus kerätä yhteen liiton jäsenyrietykset. Sen toiminnasta ei tullut menestyksestä.<sup>63</sup>

Asko rikkoi 1940-luvun lopulla vuosikymmenen kestäneen hintarauhan ja sai Suomen Huonekalukauppiaitten Liiton kimppuunsa.

Pahempi kilpailullinen haaste syntyi 1950-luvun puolivälissä, kun parisataa alan yritystä liittyi Huonekalualan yhteistyötoimikuntaan. Sen yksi tavoite oli ”ostorengas” eli ostokartellisopimus, joka astui voimaan pian yleislakon jälkeen vappuna 1956. Renkaan jäsenet keskittivät ostonsa sellaisiin huonekalutehtaisiin, joilla ei ollut omaa myyntiorganisaatiota. Ostorengasta ei puuhattu pelkästään Askon vuoksi, sillä muutkin tehtaot olivat alkaneet perustaa omia myymälöitään. Silti Askossa koettiin, että sopimus oli uhka. ” – tämä tulee myös kohdistumaan voimakkaana Askoa vastaan, ollen se eräs toiminnan päätavoitteesta – ” todettiin yhtiössä laaditussa muistiossa. Etenkin Askon jälleenmyyjät ostorengas asetti valinnan eteen. Niiden oli valittava puolensa, ja oli pelättävissä, ettei joillekin paikkakunnille enää saataisi Askon huonekaluja lainkaan myyntiin.

Yhtiön oli varmistettava myyntikanavansa. 1950-luvun puolivälissä tehtiin useita toimia, joilla siihen haettiin lisää tehoa ja hallittavuutta. Yksi niistä oli Asko Osakeyhtiö, johon 1954 siirrettiin kaikki juridisesti itsenäiset myyntiosakeyhtiöt. Uuden kauppayhtiön toimitusjohtajaksi nimitettiin Bruno Salo. Myös sopimusmyymälät pyrittiin sitomaan entistä kiinteämmin Askon kylkeen. Se oli välttämätöntä siksikin, että oli ilmennyt, että koko Suomen kattava myymäläverkko oli omin voimin raskas rakentaa. Askon myymälöillä oli rasituksenaan huomattavasti suuremmat yleiskulut kuin pienillä itsenäisillä myymälöillä, eikä niitä siksi kannattanut perustaa, jollei myynti ylittänyt tiettyä minimitasoa.

Asko Osakeyhtiön aloittaessa raja kulki 25 miljoonassa markassa (700 000 euroa vuoden 2006 rahassa).

Askon sopimuskauppiaille oli aina annettu yksinmyyntioikeus paikkakunnallaan, mutta nyt Asko alkoi houkutella heitä paljon kiinteämpään kumppanuuteen. Sopimuskauppiaille annettiin entistä pitempiä maksuaikoja sekä mainos- ja kampanjamyyntitukea. Vastapainoksi edellytettiin, että sopimuskauppias sitoutui 5-10 vuoden ajan myymään vain Askon tuotteita. Uudenlaisen sopimuksen solmi vuoden 1955 loppuun mennessä noin 70 liikettä. Omia myymälöitä oli silloin 36.

Lahdessa oltiin tyytyväisiä tulokseen. Askon tehdasta oli laajennettu pitkän tauon jälkeen vuonna 1951, ja seuraava laajennus oli juuri valmistumassa, mutta nyt myyntikanava tuntui olevan hallittavampi ja kerrankin mukavasti balanssissa kasvavan tuotannon kanssa. Pian tuotannon ja myynnin entistä kiinteämmästä kytköksestä kuitenkin paljastui sudenkuoppa. Asko joutui sen myötä luopumaan vanhasta periaatteestaan, jonka mukaan kolmasosa tuotannosta oli tarkoituksellisesti mennyt muualle kuin omiin kauppoihin. Se oli varmistanut, että Lahdessa tehtiin huonekaluja kilpailukykyisin hinnoin.<sup>64</sup>

Vuonna 1956 valmistunut laajennus kasvatti Askon tuotantolaitosten kokonaispinta-alan noin kolmeen hehtaariin. Niiden työntekijämäärä lähenei tuhatta. Tuotantoa oli viritetty Lahdessa vuonna 1955 vierailleen amerikkalaisprofessori E. Sigurd Johnsonin neuvojen mukaan. Hänenkin suurilta markkinoilta kumpuavan

✓ Aukusti Asko-Avonius oli rakentanut yhtiölleen 1940-luvun loppuun mennessä aseman, joka kesti Huonekalukauppiaitten Liiton hyökkäykset.



ajattelunsa mukaan Askossa alettiin saavuttaa kapasiteetti, jolla suurtuotannon edut toteutuivat. Asko oli Pohjoismaiden suurin huonekalutehdas ja Suomessa täysin omaa luokkaansa. Sen tuotanto oli suurempi kuin kuuden seuraavaksi suurimman kilpailijan yhteensä.

Ja kasvua oli yhä edessä. Pula-aika oli viimein takana, Suomi teollistui, kaupungit kasvoivat ja rakentaminen jatkui vilkkaana. Huonekaluvientikin oli saatu hyvään vauhtiin. Teollisuustilaston mukaan Askon markkinaosuus Suomen huonekalutuotannosta kasvoi 1950-luvun puolivälin jälkeen neljänneksestä lähemmäs 30:tä prosenttia.<sup>65</sup>

## Tehtaan vai myymälän ehdoilla?

**O**n erittäin tärkeää, että tehdas saa pyöriä täydellä kapasiteetillaan ilman, että varastoissa syntyy häiritsevää ruuhkautumista”, Aukusti Asko-Avonius kiteytti omien myymälöiden tärkeimmän tehtävän.

Tuotannon ja myynnin välistä kissanhännänvetoa käytiin jatkuvasti sen jälkeen kun Askolla oli myymälöitä. Yhtiön sisäisen debatin ytimessä olivat hinnoittelu ja mallipolitiikka. Aukusti Asko-Avoniuksen ideologian mukaan tehtaalla haluttiin tehdä pitkiä sarjoja. Se oli tuotannon johdon mielestä vaikeaa, kun kauppiat tuuliviirin lailla vaativat jatkuvasti uusia helposti kaupaksi meneviä tuotteita, kohtuuttomalla aikataululla ja kohtuuttoman halvalla. Jatkuvat muutokset haittasivat tuotannon suunnitelmalista ajoa. Juuri se mitätöi sarjatuotannon edut ja nosti hintoja.

Kauppan näkökulman puki sanoiksi jo 1930-luvun alussa Lahden myymälän johtaja Olavi Kokko: ”Joitakin malleja olemme valmistaneet liian kauan - - Ostaja hakee useimmiten uutuuksia ja jos me emme voi sellaista näyttää, niin vanhempi, vaikkakin ehkäpä kaunis malli, ei löydä armoa hänen silmissään. - - Hinnanalennuksien täytyy tietysti tulla tehtaan taholta, sillä eihän myymälät voi kestää myyntikilpailussa, jos tavara ostettaessa jo on kalliimpaa

kuin muualla. - - Se helpotus mikä saadaan teknillisellä puolella, maksetaan kalliisti myyntipuolella.” Pahimmillaan kauppiaita vaivasi epäily siitä, ettei tehdas edes yrittänyt suoriutua osuudestaan mahdollisimman tehokkaasti, kun se saattoi kaataa ongelmansa myyntiorganisaation niskaan.

Aukusti Asko-Avoniukselle ykkösasia oli tehtaan pyöriminen. Jos jakelu alkoi ahtautua tavalla, joka uhkasi tuotantoa, hän yksinkertaisesti vaati myymälöitä myymään enemmän. ” - - kaikki kaupaksi menevä on myytävä 15.3. mennessä vaikka omaan hintaan.”<sup>66</sup>

Tilanne, jossa myynti olisi imenyt enemmän huonekaluja kuin Asko pystyi valmistamaan, oli harvinaisempi, mutta sellaistaakin sattui.

Heinäkuussa 1952 Askon tehtaan ruokalassa vallitsi jännittyneet tunnelmat. Omistaja oli kutsunut koolle koko tuotannon johdon ja teki selväksi mistä vaikeuksien syytä sillä kertaa oli haettava: ” - - tuotanto on saatava suuremmaksi, kun on hyviä myymälöitä ja myyjiä ja johtajia ja täällä on pullonkaula.”

Huonekalutehtaan laajennus oli valmistunut huippusuhteessa 1951, mutta seuraavana vuonna tuotanto oli jäänyt kolmannesosan tavoitteestaan. Vastuu siitä lepäsi raskaimpana Frans Meltovaaran, Askon Tehtaat Oy:n teknisen johtajan, harteilla. Vuodesta 1937 Askossa ollut Meltovaara oli mies, jonka kerrottiin johtaneen yhtiötä tehtaan alueella. Meltovaaran aseman takasivat sekä suvereeni asioiden hallinta että vaistonvarainen teknisten ratkaisujen oivaltaminen. Ne vakuuttivat muun muassa Askon tuotannon



▣ Tekninen johtaja Frans Meltovaara vastasi Askon tehtaitten tuotannon sujumisesta ja kehittämisestä 1930-luvun lopulta 1970-luvun alkuun.

rationalisointimahdollisuuksia 1955 selvittäneen amerikkalais-professori Johnsonin. Hän piti yhtiön teknistä johtoa erittäin pätevänä. Meltovaara oli Asko-Avoniuksen alaisista ainoa, joka uskalsi vastustaa omistajaa julkisesti.

Nyt Asko-Avonius oli Meltovaaran maaperällä, mutta tällä kertaa tekninen johtaja joutui nöyrytymään: kritiikkiin oli aihetta. Se rohkaisi – mikä varmasti oli omistajan tarkoituskin – Meltovaaran alaisia nostamaan esille monia käytännön ongelmia. Tuotantokaupikoiden perimmäiseksi syyksi epäiltiin sitä, että tehdas oli jo liian suuri yhden miehen hallittavaksi. Jos se jaettaisiin itsenäisiin osastoihin, joissa yksi valmistaisi tuoleja, toinen pöytiä ja niin edelleen, olisi tuotannon suunnittelu ja valvonta paljon helpompaa. Tästä varsin modernista tuotetehdasideasta ei päästy sen pitemmälle, mutta Asko-Avonius edellytti parempaa suunnittelua; Upolla suunniteltiin enemmän ja tuotanto oli tehokkaampaa. Sitä, ettei Askossa päästy samaan sujuvuuteen kuin Upossa, Meltovaara ei ollut valmis ottamaan niskoilleen. Se ei hänen mukaansa ollut teoriassakaan mahdollista niin kauan kuin myyntipuolelta voitiin milloin tahansa soittaa puhelu, joka laittoi tuotantokaaviot uusiksi.<sup>67</sup>

1960-luvulle tultaessa Askon tuotanto- ja myymäläorganisaatioiden välinen kuilu ammotti entistä leveämpänä. Askon myymälöissä ryhdyttiin huonekalujen ja kodin sisustustuotteiden ohella myymään myös radioita ja televisioita, jotka koottiin Lahdessa ja myytiin Asko-merkkisinä. Vuonna 1962 myynnin eli Asko Osakeyhtiön liikevaihto oli kasvanut 20 prosenttia edellisestä vuodesta,



mutta omien huonekalujen myynti oli sujunut huonosti. Viimeistään se sai tuotannon vakuuttumaan siitä, että myymälöissä sekä asiakkaiden että henkilökunnan suurin huomio kohdistui aivan muihin tuotteisiin kuin Askon huonekaluihin. Askon Tehtaat Oy oli joutunut myymään jatkuvasti suuremman osan tuotannostaan suoraan tehtaalta tarjous- ja kenttämyyntinä. Kehitys näytti johtavan siihen, että ajatus omista myymälöistä oman tuotannon jakelukanavana uhkasi unohtua kokonaan.

Asko Osakeyhtiössä kritiikki torjuttiin. Myymälät tunsivat parhaiten asiakaskuntansa ostotottumukset. Jos niiden valikoima ryhdyttäisiin määräämään Lahdesta, mentäisiin pahasti metsään. Myös myyntiehdot olivat jääneet ajastaan jälkeen. Asko oli 1953 tuonut markkinoille ”säästölainausjärjestelmän”, jossa asiakkaat saivat Askon takaamaa lainaa ostoksiinsa. Se oli ollut aluksi kilpailuvaltti, mutta osamaksukaupan yleistymisen myötä etu oli menetetty. Bruno Salon mielestä kilpailijat saattoivat 1960-luvun alussa tarjota Askoa houkuttelevammat ehdot.

Kehnon huonekalumyynnin syyksi Salo nimesi Askon Tehtaat Oy:n hintatason, joka johti siihen, että kilpailijat suorastaan kehittivät asiakkaita menemään Askoon toteamaan sen huonekalujen kalleus. Asko Osakeyhtiössä epäiltiin, että tehtaalla valmistettiin liikaa vientimalleja ja että kotimaan myyntiverkko sai maksaakseen ulkomailla syntyneet tappiot. Tuotesuunnittelullekaan Bruno Salo ei antanut korkeita pisteitä. Askoon oli palkattu kyvykkäitä suunnittelijoita. Heille olisi Salon mielestä pitänyt

▣ Asko-televisioiden huolto-osasto 1960-luvun alussa. Television puinen runko-osa oli Tapio Wirkkalan suunnittelema.

antaa enemmän vapauksia. Mallit uudistuivat liian hitaasti, koska niiden suunnitteluun sotkeutui amatöörejä, joiden vuoksi aikaa tuhraantui turhaan ”lässytykseen”.<sup>68</sup>

Askon suunnittelijat tekivät työtään paineen alla, kun piirustuspyöydällä piti jatkuvasti syntyä malleja, jotka pitivät kasvuhäikäisen yhtiön tuotannon käynnissä. Heidän mielestään se olisi onnistunut paremmin, jos he olisivat voineet soveltaa osaamistaan vapaasti ilman sen paremmin tuotanto- kuin myyntiorganisaationkaan ”suunnitteluapua”.

Tuotannon näkökulmasta kamppailu myyntiorganisaation kanssa riitti mainiosti, suunnittelijoille ei ollut varaa antaa mahdolli-



suuksia sotkea pakkaa edelleen. Niinpä useat roolinsa ahtauteen turhautuneet tähtisuunnittelijat hakeutuivat muualle. Asko Karttunen muisteli 1960-luvun alkupuolen tilannetta. ”Suunnittelijat on herkkiä ihmisiä, ja tyyli oli tällainen, jota tämä keskustelu kuvaa: Jussi, Jussi Peippo, oli sitten erään tuolin suunnitellut ja siinä oli yksi kapula, joka oli samanlainen kuin jo olemassa olevassa, jossakin toisessa mallissa. Ja kun Fransu [Frans Meltovaara] ei siitä mallista tykännyt yhtään, niin Jussi puolusteli sillä, että katso nyt Fransu, että siinä on tällainen kapulakin, ei tarvitse tehdä kuin yhtä kapulaa. Siihen Fransu oli sanonut, että ne on juuri niitä pahimpia, ne menee meillä tehtaalla aina sekaisin. Sano siihen nyt jokin: meillä menee samanlaiset kapulat tehtaalla sekaisin.”<sup>69</sup>

Keskustelua käytiin yhtymän sisällä suurin sanoin ja suurin kirjaimin. Samalla mureni pohja tuotannon ja myynnin yhteistyöltä. Vuonna 1963 Bruno Salo sai lähteä ja hänen tilalleen myymäläosakeyhtiön johtoon palkattiin nuori varatuomari-ekonomi Erkki Kopra. Jos hänestä oli odotettu joustavampaa kumppania, joka saisi myymäläorganisaation keskittymään Askon tuotteiden myyntiin, odotuksissa jouduttiin pettymään. Rakenteellinen ongelma ei poistunut toimitusjohtajaa vaihtamalla. Vuonna 1965 Kopra laukoi: ”Voinkin todeta, että ilman yhtymäsuhteen olemassaoloa Asko Osakeyhtiö tuskin voisi nykyisellään hyväksyä Askon Tehtaat Oy:tä tavarantoimittajiensa joukkoon, vaan joutuisi etsimään ainakin eräitten artikkeliryhmien osalta luotettavampia toimittajia ja valmistajia.”<sup>70</sup>

Asko Osakeyhtiön toimitusjohtaja Bruno Salo pyrki kasvattamaan myymälöiden vaikutusvaltaa tehtaiden tuotanto-ohjelmasta päätettäessä.

Lisääntynyt vientikauppa pakotti Askon nostamaan huonekalujensa laatutasoa. Kuvassa Ilmari Lappalainen (vas.) ja piirustuskonttorin päällikkö Pauli Kolkka.



## Suomen kotien koneistaja

1950-luvun alussa Upolla oli konepaja ja valimo ja useita menestystuotteita: hetekat, viemäri- ja paineputket, spriikeittimet ja vuonna 1950 markkinoille tuodut radiaattorit eli lämpöpatterit. Se ei riittänyt Arvi Tammivuorelle. Hän halusi päästä testaamaan toistakymmentä vuotta hauduttelemaansa ideaa kodinkoneiden valmistamisesta. USA:ssa kehitys oli sodasta huolimatta kulkenut tietä, jonka vuoden 1939 maailmannäyttely oli viitoittanut. 1940-luvun lopulla suurimmassa osassa maan talouksia oli pesukone, jääkaappi, pakastin, pölynimuri sekä pienempiä kodin töitä helpottavia sähkölaitteita. Myös sodalta säästyneessä Ruotsissa kodinkoneita valmistaneet yhtiöt menestyivät. Suomi oli jäänyt kovasti jälkeen, mutta Arvi Tammivuori ei epäillyt etteikö täälläkin seurattaisi perässä. Ennen sotaa sähkökäyttöiset kodinkoneet olivat olleet kuriositeetteja silitysrautaa ja keittolevyä lukuun ottamatta, mutta ankarista tuontirajoituksista huolimatta vuonna 1950 yli 2 000 helsinkiläiskodissa oli pulsaattoripesukone. Ne olivat melkein kaikki Hoovereita, joita oli saatu maahan pienissä erissä 1940-luvun lopulta alkaen. Kolme neljästä suomalaistaloudesta oli jo sähköistetty.<sup>71</sup> Tammivuori oli varma, että kodinkonetuotanto olisi kannattavaa.

Aukusti Asko-Avonius lämpeni kodinkoneille hitaasti. Maa-

ilmalla pesukoneet ja jääkaapit olivat massavalmisteita. Se sopi Upolle, mutta tässä tapauksessa se oli myös uhka. Suurten maiden suurissa tehtaissa sarjat olivat vielä pitempiä ja niiden hinnoitteluvoima oli suurempi. Kasvaisiko kysyntä Suomessa niin suureksi, että Upo pystyisi kilpailemaan myös tuontia vastaan? Toisaalta välitöntä halpatuonnin vaaraa vähensi se, että Suomea vaivasivat krooninen vaihtotaseen vaje ja valuuttapula. Niiden vuoksi tuontirajoituksista ei heti luovuttaisi ja tuontia korvaavalle kotimaiselle tuotannolle olisi ainakin lähitulevaisuudessa tilaa. Sitä paitsi kasvukseen Upon oli pakko keksiä uusia tuotteita.

Loppuvuodesta 1950 päätös oli kypsynyt. Siihen vaikutti kenties ratkaisevasti se, että muissakin sotakorvaustilauksia toimitaneissa konepajoissa laskeskeltiin kodinkonevalmistuksen kannattavuutta. Jos Lahdessa olisi emmittä liian pitkään, markkina olisi jätetty suosiolla muiden jaettavaksi. Ensimmäiseksi laskelmista tuotantoon ehti Rosenlew Oy, joka ryhtyi Porissa valmistamaan Bolinder-jääkaappeja vuonna 1951.

Upo solmi joulukuussa 1950 lisenssisopimuksen Elektrolux AB:n (vuodesta 1957 Electrolux) kanssa. Electroluxilla oli kokemusta jääkaappien valmistuksesta 1920-luvulta lähtien. Sopimus koski ruotsalaisyhtiön suosituimman jääkaappi- tai silloisella kielellä jäähdytyskaappimallin valmistusta. Electrolux toimitti moottorit ja sisustan, Upo teki ulkokuoret. Upolle lisenssivalmistus oli suurin tie kodinkonevalmistajaksi, ja Electroluxille valmistuslisenssin myynti oli tapa päästä naapurimaan lähes neitseellisille mark-



kinoille, joita tuontilisenssit ja -tullit suojasivat.

Syystä tai toisesta jääkaappitehtaan rakentaminen aloitettiin vasta helmikuussa 1952. Jussi Niinisen Upo-historian mukaan se johtui Aukusti Asko-Avoniuksen empimisestä, mutta hyvin mahdollista on sekin, että Upon investointia lykkäsi vuonna 1951 valmistunut Askon tehdaslaajennus.

Ensimmäiset Upon valmistamat Electrolux-jääkaapit ehtivät kauppoihin aivan vuoden 1952 lopulla. Olympiavuonna suomalaisia hellittiin monilla tuotteilla, joista oli jouduttu tinkimään sodanjälkeiset pulavuodet. Sotakorvauksetkin saatiin siirrettyä lopullisesti historiaan syyskuussa 1952. Suomen omaleimainen ulkopoliittinen asema markkinatalousmaana Neuvostoliiton kainalossa oli vakiintunut, ja 1940-luvun sisäpoliittinen kuohunta asetunut. Jos vallankumousta oli ääriivasemmiston piirissä haudottu, suunnitelmat oli jo haudattu. Suomen urheilullinen menestys omissa olympialaisissa jäi vaatimattomaksi, mutta muutoin onnistuneet kisat lisäsivät suomalaisten tulevaisuudenuskoa. Suomi avautui länteen. Sitä symboloi vaikkapa Coca Colan rantautuminen Suomeen. Ajankohta oli otollinen uusille asioille ja uusille tuotteille. Upossa innostuttiin olympiavuonna purkamaan italialainen miniauto ja tutkimaan, mitä sen valmistus edellyttäisi. Into kuitenkin laimeni nopeasti, kun autotehtaan edellyttämien investointien suuruusluokka alkoi hahmottua.<sup>72</sup>

Olympiavuodeksi odoteltu kulutusyksynnän kasvupiikki jäi tytäksi. Korean sodan maailmantaloutteen luoma lyhyt huippu-

suhdanne kääntyi vuonna 1952 laskuksi. Jääkaappitehdasinvestoinnin jälkeen Upon kassa ammotti vuoden lopulla typötyhjänä. Rahat olivat kiinni tuotannossa ja, mikä pahinta, myymättömissä tuotteissa. Yhtiön valurautaputkivarasto pullisteli täpötäynnä, kun valimossa oli kysynnän heikkenemisestä huolimatta painettu töitä täydellä teholla. Selitys oli se, että Upon oli ollut pakko ottaa vastaan 3 000 tonnia harkkorautaa Vuoksenniska Oy:n tuotantohjelman vuoksi. Muuten ei olisi saatu mitään.

Likviditeettiongelmat pakottivat Upon johdon äkkinäisiin toimiin, joiden taustat eivät avautuneet työntekijöille. Valimon työnjohtaja Sulo Mäkinen muisteli 1970-luvun alussa: ”Lähdimme 1952 joululomalle, kun töitä näytti olevan ihan tavalliseen tapaan. Sitteen joululomaa yllättäen pidennettiin parilla viikolla. Tammi-kuussa siirryttiin kahden vuoron asemasta yhteen vuoroon ja väkeä sanottiin irti noin 150 henkeä.”<sup>73</sup>

Maksuvalmiuskriisi ei pysäyttänyt kodinkoneinvestointeja. Pesukonelinjan rakentaminen aloitettiin vuonna 1953, ja ensimmäiset Upon pulsaattoripesukoneet valmistuivat vielä samana vuonna. Ne olivat sota-ajan silitysrautojen jälkeen ensimmäiset Upon nimellä markkinoidut kodinkoneet. Vuonna 1954 pesukoneita valmistettiin jo 20 000 kappaletta eli huomattavasti enemmän kuin jääkaappeja, joita valmistui 8 000. Samana vuonna Lahdessa ryhdyttiin kokoamaan Electroluxin pölynimureita.<sup>74</sup>

Menestys osoitti, että Upo – ja Rosenlew – tekivät järkevän päätöksen satsatessaan jääkaappeihin ja pesukoneisiin. Ne miellettiin

▼ Jääkaapin jäähdytysputkistoja valmistuu.



ylivoimaisesti hyödyllisimmiksi kodinkoneiksi, ja niihin tavalliset suomalaiset perheet olivat valmiita käyttämään vähii säästöjään. Juuri jääkaappi ja pesukone muuttivat eniten ihmisten totumuksia ja ympäröivää yhteiskuntaa. Enemmän kuin tullaan ajatelleeksi. Jääkaappien yleistymisen muokkasi vähittäiskaupan rakennetta. Ihmiset ryhtyivät itse säilyttämään kylmätavaroita. Pienet maito- ja lihakaupat hävisivät, muutos kohti suurempia myymälöitä käynnistyi. Vastaavasti pyykkikone helpotti kaikkein raskainta käsin tehtävää kotityötä ja muutti yleisiä hygieniakäsityksiä, kun ihmiset tottuivat puhtaampiin vaatteisiin ja vuodevaatteisiin. Monien muiden kodinkoneiden hyödyt koettiin vähäisemmiksi tai pelkästään käyttäjänsä mukavuudenhaluun liittyviksi. Tiskaaminen oli kovin kevyttä vaikkapa lakanoiden käsin pesuun verrattuna, ja sen koneistaminen tuntui helposti turhalta ylellisyydeltä. Astianpesukoneen yleistymisen vaati Suomessa paljon enemmän aikaa kuin pesukoneen ja jääkaapin.

Kyllä jääkaapinkin tarpeellisuutta epäiltiin, eikä hintavien laitteiden menestys ollut itsestään selvää. Kun jääkaappeja alettiin markkinoida eikä varmasti tiedetty millainen markkinointiviesti saisi ostajat innostumaan, oli yksinkertaisen nerokas ratkaisu kysyä sitä ensin heiltä itseltään. Keväällä 1953 järjestettiin Electroluxin nimissä kilpailu, jossa osallistujan tuli valita valmiista luettelosta jääkaapin suurin hyöty. Vastauksia saatiin peräti 55 000 kappaletta. Selvisi, että jääkaapin ylivoimaisesti parhaaksi ominaisuudeksi nähtiin ajan ja vaivan säästö, kun ruokaa ei tarvinnut





☑ "Kotiin UPO-Kultanuoli – poistuu vanha pesuhuoli". Upon mainonnan mukaan Kultanuoli oli 1950-luvun lopulla Suomen ylivoimaisesti eniten myyty pesukone.

enää ostaa joka päivä. Sen oli rastittanut puolet vastaajista. Seuraavaksi tärkein etu oli taloudellinen, jääkaappitalouksissa ruokaa pilaantui vähemmän ja sitä saattoi hankkia suuremmissa erissä. Kilpailun tulokset julkaistiin näyttävästi ja mainonta räätälöitiin niiden mukaan: "Oikein käytettynä ja oikein hoidettuna antaa jääkaappi emännälle niin tehokasta apua ruokamenojen pienemisen ja kotitaloustyön helpottumisen muodossa, että emäntä varmasti pian toteaa ruokien säilytyksen saaneen parhaimman ratkaisunsa. Jääkaappi ei olekaan ylellisyyttä, vaan se on suorastaan välttämätön."

Pesukoneen edut ostajat mielsivät jääkaappia selkeämmin. Käsien pyykkäämisen raskaus oli kaikille tuttua kokemusmaailmaa. Pesukonetta mainostettiin usein sen enemmän hyötyihin vetoamalla lahjana, jonka arvon jokainen äiti ymmärsi. Varmuuden vuoksi mainoksessa saatettiin kuitenkin viitata siihen, että tieteellisin menetelminkin oli todistettu, että käsien pesu oli raskaampaa kuin metallityö, "eikä siis todellakaan sopivaa työtä heikomalle sukupuolelle." Isien ei 1950-luvun mainoksissa oletettu kotitöitä tekevän, olivat ne miten raskaita tahansa.

Pulsaattoripesukoneet saivat nimensä laitteen sisäseinän aaltopintaisesta kiekosta, joka pyöriessään sai pesuveiden liikkeeseen ja vaatteet hankautumaan toisiaan ja koneen seinämiä vasten. Pulsaattoripesukone säästi pesijää lähinnä pyykin hankaamiselta. Vesi lisättiin ja väännettiin pyykistä edelleen käsin. Raskaita työvaiheita oli yhä jäljellä ja tuotekehitykselle selkeä tarve. Vuonna 1954

Upo toi pesukonemarkkinoille parannetun mallin, jossa pulsaattorikoneen puutteet oli pyritty voittamaan. Uuden mallin "helläkätinen aktivaattori" muodosti kaiken suuntaisia vesivirtauksia, jotka eivät voineet vahingoittaa pyykkiä, koska mekaanista kosketusta ei ollut. Vesijohtopaineella toimivien "ejektoriletkun" ja "painekuivaajan" ansiosta uuden Upon omistaja vapautui pesuveiden poistamisesta sekä vaatteiden kuivaksi väänntämisestä: "Särkevä pyykkiselkä, punaiset kädet sekä vesilätäköt keittiön lattialla ovat nyt taakse jäänyttä aikaa."

Upossa oltiin innostuneita uusista ominaisuuksista, mutta tekniset hienoudet nostivat aktivaattorikoneen hinnan paljon pulsaattoreiden yläpuolelle. Mainosten vakuuttavuutta lisättiin siksi otteella Työtehoseuran tutkimusselostuksesta: "Kone on erittäin siistiä ja viimeisteltyä työtä ja rakenne tarkoituksenmukainen. - - Kokonaisuudessaan kokeillun koneen työsaavutus - - on ollut kiitettävä pestäessä lievästi likaantuneita vaatteita, jopa vahvasti likaistenkin vaatteiden pesussa on päästy hyvään tulokseen."<sup>75</sup>

Uuden tekniikan hyödyt haluttiin todistaa myös käytännössä. Tavarataloissa järjestettiin esittelytilaisuuksia, joissa ihmiset saattoivat omin silmin nähdä, miten helposti pyykkivuorista Upolla selvisi. Sen havaittiin olevan toimivaa markkinointia, jota päätettiin kehittää edelleen. Uusi osamaksukauppa veti kauppoihin rohkeat, heidät, jotka luottivat parempaan ja parempituloiseen tulevaisuuteen ja halusivat jo kiihkeästi purkaa kulutuspainetta, joita suomalaisille oli kertynyt 1930-luvun lopulta lähtien. Mutta ko-

☑ Jääkaappilinjan laatukontrolli 1950-luvun lopulta.



dinkoneiden ostajiksi piti houkutella myös ne monet pulavuosien koulumat kuluttajat, jotka eivät vielä uskaltaneet luottaa parempien aikojen pysyvyyteen.<sup>76</sup> He kaipasivat rohkaisua, ja Upo pyrki tekemään ostopäätöksen heille mahdollisimman kivuttomaksi.

1950-luvun lopulla Upo loi myynninedistäjien verkoston, jossa suurimmillaan vuonna 1964 oli yli 300 työntekijää. Heidän tehtävänä ei ollut ensisijaisesti myydä vaan auttaa valtuutettuja Upo-kodinkonekauppiaita myymään, opastaa asiakkaita ja mikä tärkeintä varmistaa, että ison ostopäätöksen tehnyt omistaja tunsi tehneensä hyvän kaupan. Jos hankaluuksia Upon kanssa kaikesta huolimatta ilmeni, useimmat myynninedistäjät toimivat myös huoltomiehinä. Järjestelmä toimi erinomaisesti. Ainoa haittapuoli olivat sen kustannukset.

Markkinoinnissa Upo oli innovatiivinen edelläkävijä. Välillä innostuttiin urille, joilla vastaan tulivat sekä kilpailijat että lainsäädäntö. Upon omien kodinkoneiden myötä yhtiöstä tuli kilpailija Electroluxille, jonka tunnettuutta ja hyvää imagoa Upo oli Suomessa merkittävästi edistänyt. Tehdystä työstä pyrittiin saamaan jotain myös itselle. Upossa otettiin käyttöön Upolux tuotemerkki. Se ei sopinut ruotsalaisille. Electrolux nosti syytteen ja lux-päätteen käytöstä jouduttiin luopumaan. Kotimaisen pääkilpailijansa Rosenlewin sekä Keskuskauppakamarin Liikekilpailun Valvontalautakunnan Upo sai vastaansa järjestäessään kodinkonekauppiaille kyselyn, jossa Upon tuotteita myyneet saattoivat osallistua Pariisin-matkan ja seitsemän muun matkapalkinnon arvontaan.<sup>77</sup>

✓ Askon messuosaston ”ihannekeittiö” sisustettiin Askon keittiökalusteilla ja Upon kodinkoneilla. 1950-luvun kuvassa kodinkoneet ovat vielä Electroluxin lisenssillä valmistettuja.

✓ Askon höylä Upon lastenvaunujen ja kolmipyörän perässä. Kuva on ajalta, jolloin Upo ei vielä ollut tullut tunnetuksi kodinkonevalmistajana.



## Upo Askon jäljillä

**J**o pari ensimmäistä vuotta kodinkonemarkkinoilla osoittivat, että Aukusti Asko-Avoniuksen oli kannattanut kuunnella poikaansa. Vuodet 1953 ja 1954 olivat Upolle loistavia, erittäin paljon parempia kuin suhdannetaantumasta toipuvalle teollisuudelle keskimäärin. Osa siitä selittyy valimon paineputkien menestyksellä, mutta jääkaappien ja pesukoneiden valmistus kannatti erinomaisesti. Yhtiön myynti kasvoi parissa vuodessa kaksinkertaiseksi, yli 2 miljardiin markkaan, samaan kokoluokkaan huonekaluketju Asko Osakeyhtiön kanssa ja selvästi suuremmaksi kuin Askon Tehtaat Oy:n. Kaikkiaan Upon tuotannon oikea-aikainen monitoristaminen sekä heti sodan jälkeen että 1950-luvulla johti siihen, että yhtiön liikevaihto kasvoi vuosien 1946 ja 1956 välillä 70 miljoonasta markasta 2,4 miljardiin markkaan. Inflaatio huomiota ottaenkin liikevaihto kasvoi 12-kertaiseksi.

1950-luvun puolivälin tienoilla Upo hallitsi melko tarkkaan puolta Suomen vuosittain myydyin 60 - 70 000 pesukoneen ja 20 - 30 000 jääkaapin markkinoista. Vuonna 1958 pesukonekauppa kävi Arvi Tammivuoren mukaan jo täysin ”länsimaisella” tasolla. Jääkaappikaupan volyymin hän ennakoi kasvavan vielä voimakkaasti.

Kuluttajien ohella myös valtiovalta suosi kotimaisia kodinkoneita. Jokainen Suomessa valmistettu kodinkone lisäsi työllisyyt-

tä, kasvatti verotuloja ja pienensi kroonista valuuttavajetta. Kodinkonetuontia rajoitettiin tiukalla lisenssipolitiikalla vuoteen 1957 saakka. Hoover oli hallinnut Suomen pienimuotoisia pesukonemarkkinoita ennen vuotta 1952, mutta sen jälkeen kun kotimainen tuotanto käynnistyi, ulkomaisille valmistajille ei ennen 1960-luvun alkua jätetty kuin murusia. Upossa protektionismin syyt luonnollisesti ymmärrettiin. ”Kun jääkaappien, pesukoneiden ja pölynimureiden samaten kuin paineputkien saanti aikaisemmin on ollut ulkomailta tapahtuvan tuonnin varassa, on Upo Osakeyhtiön toiminnalla niiden tuotannon kehittämiseksi ollut maan talouden kannalta huomattavaa merkitystä.”<sup>78</sup>

Kodinkoneiden tuonnin vapauttamisen jälkeen kotimaisen tuotannon suojaksi jäivät vielä tuotekohtaiset tuontitullit. Tällainen oman maan teollisuusrakenteen mukaan räätälöity protektionismi oli ennen 1960-lukua Euroopan laajuinen ilmiö. Vuonna 1958 Arvi Tammivuori pahoitteli Talouselämä-lehden haastattelussa sitä, että Suomessa kodinkoneiden suojatulli lisääntyvää ja ”tarpeetonta” tuontia vastaan oli vain 15 prosentin luokkaa, kun se monissa muissa maissa oli jopa 30 prosenttia. Luultavasti Upon toimitusjohtaja puhui enemmänkin viran puolesta. Tullisuoja takasi suomalaisvalmistajille riittävän työrauhan asemien vahvistamiseen Efta-sopimuksen voimaantuloon 1961 saakka.<sup>79</sup>

Upon hyvää menestystä kodinkonevalmistuksen ensimmäisenä vuosikymmenenä kuvaa se, että yhtiö pystyi rahoittamaan kasvunsa melkein pä pelkällä tulorahoituksella. Vuonna 1963 yh-



1950-luvulla Askon tai Upon tuotantolaitoksia laajennettiin lähes koko ajan. Kuva on Askon työmaalta 1957.

Harjakaiskuvan keskellä Aukusti Asko-Avonius ja Arvi Tammivuori.



tiössä vietettiin 25-vuotisjuhlia. Henkilöstölehdessä työpaikkojen vakuutettiin olevan vankalla pohjalla jatkuvista investoinneista huolimatta: ”Vaikeiden sotavuosien jälkeen on voimakas toiminnan kasvu tuonut mukanaan myöskin yhtiömme talouden jatkuvan vahvistumisen. Tämä onkin luonnollista, kun yhtiön voitot varat on aina jätetty yhtiöön.”<sup>80</sup>

Kun Upo kasvoi itse tienaamallaan rahoilla, Arvi Tammivuori sai vapaat kädet noudattaa samantyyppistä kasvustrategiaa, jota Aukusti Asko-Avonius oli toteuttanut Lahden Puuseppätehtaassa neljännesvuosisata aiemmin. Kehittyviltä markkinoilta piti ottaa niin suuri osuus kuin mahdollista, niiden kypsyttyä – ja avauduttua tuonnille – se olisi paljon vaikeampaa.

Tuotannon rakentajana Arvi Tammivuori ei jäänyt jälkeen isänsä. 1950-luvun jälkipuoliskolla rakennustelineitä ei tarvinnut viedä pois Upon tehdasalueelta. Ne vain vaihtoivat paikkaa. Eniten uutta kapasiteettia tarvitsi kodinkonetuotanto, jonka tiloja laajennettiin kolmesti, kunnes rakennustyö vuonna 1963 täydentyi 90 000 kuutiometrin uudisrakennuksella. Upon liikevaihto oli jo vuosia ollut suurempi kuin Askon Tehtaat Oy:n ja vuoden 1963 jälkeen Upon ulkoisetkin mitat osoittivat, että se oli kasvanut Lahden suurimmaksi työnantajaksi. Talven 1953 jälkeen yhtiössä ei jaettu irtisanomisilmoituksia. Työntekijöiden määrä ylitti tuhannen rajapyykin vuonna 1955, ja kymmenen vuotta myöhemmin upolaisia oli 2 300. Askon tehtailla oli silloin noin 1 500 työntekijää.<sup>81</sup>

1950-luvun lopulla oli jo selvää, että protektionismien aika Eu-

roopassa alkoi olla ohi ja että Suomen kaltaisen ulkomaankaupasta riippuvaisen pienen kansantalouden oli tavalla tai toisella pakko mennä mukaan läntisiin vapaakauppajärjestelmiin. Poliittisen johdon suurin huoli ei enää ollut kotimaisen tuontia korvaavan teollisuuden pärjääminen, vaan se kuinka syvä taloudellinen integraatio länteen oli mahdollinen ilman, että Neuvostoliiton kanssa jouduttaisiin vakaviin vaikeuksiin.

Tieto ulkomaisen kilpailun tulossa olevasta lisääntymisestä sai Upon panostamaan tuotekehitykseen. Ensimmäinen oma suunnittelu oleva Upo-jääkaappi tuli markkinoille 1957, ja samana vuonna aloitettiin sähkö- ja kaasuliesien valmistus. Electrolux-kaappien valmistamisesta yhtiö luopui 1961. Upower-pesukonemootori saatiin kehitettyä 1958, ja pesulinjaa täydennettiin 1950-luvun lopussa sähkömankelilla ja pyykinkuivaajalla. Pesupöytien valmistus oli alkanut jo 1953.

1960-luvun alkuun mennessä yksinkertaiset tuotteet, kuten kelkat ja rattaat, olivat jääneet pois ja tilalle tuli nopeaan tahtiin pitemmälle jalostettua tekniikkaa, muun muassa Kultaliekki-lämminilmakehitin. Sen 20 litran polttoöljysäiliö riitti normaalikäytössä 40 tunniksi eli suunnilleen viikonlopuksi. Se sopi kesämökille kuin nenä päähän. Kultaliekkin valmistus aloitettiin 1963 alusta, ja kysyntä ylitti välittömästi tuotantokapasiteetin. Arvi Tammivuori vaati tuotantoa lisääväksi nopeasti, paljon nopeammin kuin vuodessa, jonka Upon insinöörit ensin laativat aikatauluksi. Kun tehtiin uusi suunnitelma, jossa mistään ei säästely ja jolla

tuotanto nelinkertaistui neljässä kuukaudessa, se ei viipynyt toimitusjohtajan pöydällä viittä minuuttia kauempaa. Vuonna 1965 valmistui 50 000 Kultaliekkiä.

Samanlaista suurmenestystä ei ikävä kyllä tullut Upon ilmeisesti aikaansa edellä olleista Vesipoika ja Oxydo jätevedenpuhdistuslaitteistoista. Ne olivat tärkeitä Arvi Tammivuorelle, joka oli kova kalamies ja puhtaiden vesien ystävä. Erik Tammivuori muisteli keskustelua, jossa kuuli isältään ensi kerran aiheesta: ” - - keran käveltiin tuolla jossain ja mä kysyin, että mitä sä naurat, eihän tässä ole mitään. ”No, kun mulla on yksi hyvä juttu”. ”No, mikä juttu?” ”No, sellainen kakkakenraali”. Mä ihmettelin, että mikä helkutin kenraali. Se sitten selitti, että joo, hän on ajatellut tällaisia puhdistamolaitteita.”

Teollisuuden ja asutuksen jätevesistä johtuvia ongelmia pidettiin pitkään vain suurten maiden murheina, mutta 1960-luvulla Suomenkin järvien saastuminen nousi kuumaksi keskustelunaiheeksi. Nimen sille antoivat tapahtumat Lievestuoreella. Siellä seluloosatehtaan pelättiin lipeäpäästöillään tuhonneen koko suuren kalaisan järven. Vesipoika oli kiinteistöille tarkoitettu biologinen puhdistin ja Oxydo enintään 400 hengen yhdyskuntien jätevesille suunniteltu puhdistin. Upo markkinoi puhdistimiaan vuonna 1965 vihrein arvoin: ”Laki kieltää tuhoamasta suurta kansallisomaisuuttamme, vesistöjämme. Valitettavasti tämä määräys oli jäädä pelkkäsi muodollisuudeksi. - - Osa vesistöistämme on jo nyt pilattu. - - Upon uusimmat tuotteet on valmistettu poistamaan tätä yhteiskun-



tamme suurimmaksi häpeätahraksi mainittua epäkohtaa.”<sup>82</sup>

1960-luvun alussa pelätty halpojen ulkomaisten kodinkoneiden rynnäkkö oli tosiasia. Markkinarauhaan tottuneet suomalaisvalmistajat kohtasivat sopeutumisvaikeuksia, kun ostajat osoittautuivat toivottua vähemmän merkkiuskollisiksi. Vuoden 1962 alussa kaksi kolmesta myydystä jääkapista oli ulkomaisia, ja jääkaappivuori Upon varastossa paisui niin suureksi, että yhtiön oli pakko laskea hintoja. Välttämättömyydestä keksittiin ottaa kaikki irti. 30 prosentin hinnanalennus tehtiin kerralla ja sitä rummutettiin näkyvästi. Tulos yllätti. Kun hinta oli kohdallaan, ihmiset ostivat mieluummin tunnetun kotimaisen valmisteen, jonka huolto pelasi ja jonka takuuseen saattoi siksi luottaa. Moni jääkaappihankintaa pitkään harkinnut teki nyt päätöksensä. Upo-jääkaappien myynti kasvoi räjähdysmäisesti ja toi yhtiön kassaan pienemmälläkin katteella enemmän markkoja. 1960-luvun alkupuolella jääkaappikaupan volyymi kasvoi Tammivuoren ennakoimalla tavalla. 1960-luvun puolivälissä Upo valmisti yli 80 000 jääkaappia vuodessa ja yli puolet suomalaistalouksista omisti sekä jääkaapin että pesukoneen.<sup>83</sup>

Hetekoiden valmistus loppui Upossa vuonna 1965. Sodan jälkeen Upo tunnettiin pitkään sänkytehtaana, vaikka yhtiön sydän oli valimo. Vuonna 1964 valmistuneen laajennuksen jälkeen valimossa aloitettiin ”kimmoisan” ja tavallista rautaa huomattavasti vahvemman pallografiittiraudan valmistus. Se turvasi valimon teknologisen kilpailukyvyn ja auttoi sitä saavuttamaan alun pe-

rin kaavaillun 30 000 tonnin tuotannon. Valimon asiakaskuntaan kuului 90 prosenttia Suomen kunnista, ja parhaiden sopimusten katteet olivat niin hyviä, ettei niistä ääneen kehdattu puhua.

Valimo oli 1960-luvun puolivälissä yhä tärkeä, mutta Upon ulkoista kuvaa hallitsivat jääkaapit, pesukoneet, liedet ja mankelit. Yleisön silmissä Upo oli kymmenessä vuodessa muuttunut sänkytehtaasta kodinkonevalmistajaksi. Jos pesukoneet olivat luoneet Upon mainetta 1950-luvulla, 1960-luvun puolivälissä yhtiö oli leimallisesti jääkaappien valmistaja. Pesukoneita valmistui 21 000 kappaletta eli kolmannes vähemmän kuin kymmenen vuotta aiemmin. Se johtui siitä, että pesukoneissa oli siirrytty automaattiaikaan. Ensimmäiset automaattipesukoneet olivat tulleet markkinoille 1950-luvun lopulla, mutta Upon oman mallin markkinoille saaminen vaati aikaa. Väliajan Upo toi maahan italialaisen Zanussin automaattipesukoneita. Lopulta tuli valmista, syksyllä 1965 valmistunut Upon miljoonas kodinkone oli Kultarumpu ”pesuautomaatti”.<sup>84</sup>

1950-luvun alussa Upossa oli lähdetty liikkeelle lisenssivalmistuksesta. Kymmenen vuotta myöhemmin oppimiskäyrässä oli päästy tasolle, jolla tuotteiden uskottiin kelpaavan myös Suomen rajojen ulkopuolella. Kodinkonetehtaan laajennuksen jälkeen tuotantolinjoilla oli tilaa vientituotannolle.<sup>85</sup> 1960-luvun puoliväliin mennessä Upo oli perustanut tytäryhtiön Ruotsiin ja Norjaan ja vaikka ulkomaantoiminnoista tuli vasta noin kolme prosenttia yhtiön 200 miljoonan markan myynnistä, vienti oli käynnistynyt lupeavasti. Pieniä ja äänettä absorptiojääkaappeja meni hotel-

Upo kodinkonevalikoimaa 1960-luvun alussa.



leihin USA:ssa, Skandinaviaan – ja Suomen paikallisen konsulin välitystyön tuloksena Turkkiin – vietiin jääkaappeja, pesukoneen osia, sähkömankeleita, lämpöpattereita ja paineputkia. Kesällä 1964 Upo allekirjoitti sopimuksen 10 000 jääkaapin toimitamisesta Neuvostoliittoon. Ja vuonna 1965 ulkomaisille tytäryhtiöille toimitettiin 200 pakastearkkua sekä solmittiin ensimmäiset kylmäkalustekaupat Hollantiin ja Espanjaan.<sup>86</sup>

Pakastimet ja kylmäkalusteet oli valmistettu Nastolassa, jonne noussut 1,8 hehtaarin tehdas vihittiin käyttöön marraskuussa 1965. Tuotanto oli alkanut jo kesällä. Nastola oli Tammivuoren ”näky”, jota hän oli ajanut melkein shamaanin vimalla piittaamatta sen paremmin ulkopuolisista kuin Upon sisäisistä vastuksista. Tehtaan synty jätti jälkeensä monta tarinaa. Erik Tammivuori muisteli isältään kuulemaansa: ”Se aina kertoi sitä jotenkin ylpeänä, että oli nähnyt täällä Isosaarella unta, että nyt pitää tehdä tehdas. Ja se oli sitten aamulla ottanut konepajasta ylityönjohtajan, Myöhäsen Väiskin autoonsa ja sanonut, että nyt lähdetään Nastolaan. Ne olivat ajaneet sitä tien vartta, ja se oli sitten pysähtynyt sen [tulevan] tehtaan kohdalle ja sanonut että nyt lähdetään kävelemään tuonne. Ne oli jostain löytänyt klubiaskin, ja se oli kysynyt, että onko sulla Väiski kynää? No, sitten siinä piirrettiin, että tällainen tehdas tehdään, lähde sinä Väiski nyt ihmettelemään niitä koneita, niin minä käyn kunnan miesten puheilla. Ja ei kai se ollut kuin puolitoista, kaksi vuotta, niin syntyi se pytinki, siihen kankaalle.”

Suurin osa uuden tehtaan tiloista oli varattu kylmälaitteille,

mutta eniten Upolle uutta tekniikkaa oli muovipuolella. Upolaisille muovitehdas esiteltiin keväällä 1965: ”Muovitehtaamme edustaa mittasuhteiltaan Suomen suurimpia alan teollisuuslaitoksia ja toisaalta yksityiskohdiltaan teknillistä huipputasoa. Tehdas valmistaa muoviputkia, niiden osia, erilaisia ruiskuvalutuotteita jääkaappien sisävaipoista hammaspyöriin sekä pakkausalan tarvikkeita kelmupussista kuljetusastioihin. Niinikään toimii muovitehtaallamme Upotal-lasikuituviemärien valmistusosasto.”<sup>87</sup>

Muoviputkituotannon aloittamisen jälkeen Upo kilpaili itsensä kanssa. Valimo tuotti putkia samoille asiakkaille. Tammivuoren mielestä oli kuitenkin viisaampi harjoittaa kannibalismia kuin jäädä odottamaan, että muiden muoviputket jättäisivät Upon rautaputket varastoon ruostumaan.

Nastola oli Upolle erittäin mittava investointi, tehdas maksoi lähes 30 miljoonaa, kaksi kertaa budjetoitua enemmän. Koko 1950-luvun Upo oli selvinnyt investoinneistaan käytännössä ilman pankkilainoja. Ja velkaantuminen oli 1960-luvun puolella ollut maltillista. Nastolan myötä Upon korollisen vieraan pääoman määrä yli nelinkertaistui kymmenestä neljäänkymmeneen viiteen miljoonaan markkaan. Se oli paljon. Rahoituskulut rasitivat maksuvalmiutta, ja yhtiön vakavaraisuus painui huolestuttaviin lukemiin, vaikka otettaisiinkin huomioon, että silloisten verotus- ja arvostuskäytäntöjen johdosta Upon oman pääoman todellinen määrä oli huomattavasti suurempi kuin taseen ilmoittama seitsemän miljoonaa.<sup>88</sup>

▼ Vuodesohvasta tuli hittituote sodanjälkeisen asuntopulan myötä.

## Sekaan vaan

”M

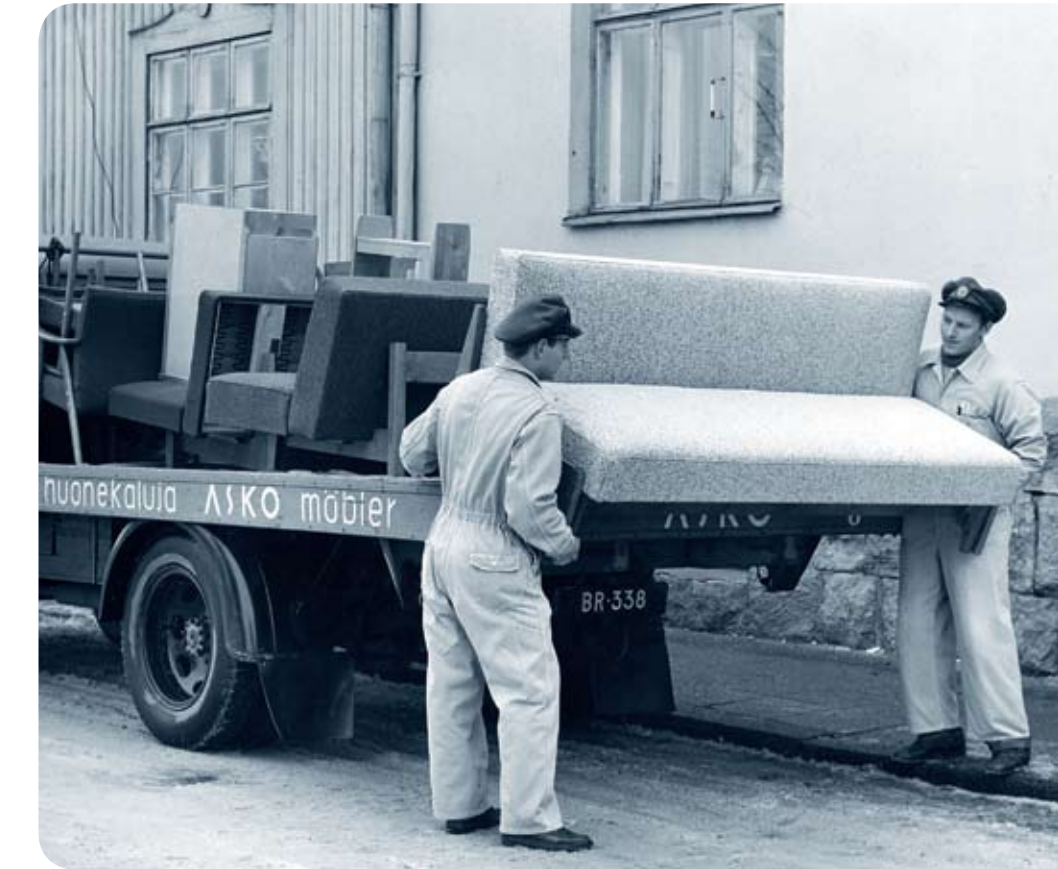
inä olen aina sanonut kaikille ja minä sanon sen sinulle, että sinä päivänä kun minä saan pistää Pietariin myymälän, niin minä tulen upporikkaaksi.” Näin totesi Aukusti Asko-Avonius 1960-luvun alussa nuorelle mainosmiehelleen.<sup>89</sup>

Pietariin ei Askon myymälää noussut, mutta kylläkin Berliiniin, Pariisiin ja Brysseliin.

Heti rauhan palattua Eurooppaan keväällä 1945 joukko suomalaisia huonekalu- ja rakennuspuuseppäyrityksiä lähti etsimään vientimarkkinoita. Myös Asko liittyi Puuvalmisteteollisuuden Vientiyhdistykseen.

Maailmalla jälleenrakennettiin, suomalaisia ovia ja ikkunoita meni kaupaksi. Huonekaluja vietiin vähemmän, mutta Asko onnistui 1946 saamaan 5 000 kaluston tilauksen Englannista ja pienempiä tilauksia tuli eksoottisistakin maista, kuten Etelä-Afrikasta. Ulkomaantoimitukset olivat kuitenkin yksittäisiä, ja 1940-luvun loppuun mennessä Suomen sodan jälkeisen talouden perusongelma eli inflaatio oli tuhonnut viejien hintakilpailukyvyyn. Puuvalmisteteollisuuden Vientiyhdistys asetettiin selvitystilaan vuonna 1949.<sup>90</sup>

Kun suomalaisten osuus Länsi-Euroopan jälleenrakennusti-





lauksista näytti jäävän vähäiseksi, Asko-Avonius suuntasi katseen itään ja kauemmas länteen. Asko-Avonius oli sodan alla vierailut sekä USA:ssa että Neuvostoliitossa, ja niiden suuret markkinat kiehtoivat yhä suurtuotannon rakentajaa. Vuonna 1949 näyttikin siltä, että USA:han, vahvan valuutan maahan, olisi mahdollista viedä Askon tuotteita kannattavasti. Hankkeen taustavoima oli amerikansuomalainen diplomi-insinööri U. E. Savola, jonka Aukusti Asko-Avonius vuonna 1948 palkkasi Askon Tehtaat Oy:n toimitusjohtajaksi.

Keväällä 1949 Olavi Kokko lähetettiin Atlantin taakse perustamaan tytäryhtiö, Asko Corporation. Sille vuokrattiin New Jerseystä toimisto, jonne siirtyi Kokon lisäksi teknikko Urpo Heikkinen. Asko Corporationille lähetettiin 28 000 dollarin arvosta huonekaluja, pääasiassa ”tupakka-, lamppu- ja vuodepöytiä”. Niillä saatiin samalla kätevästi kuitattua Amerikan Askon osakepääoma, mikä valuuttasäännöstelyn oloissa olisi muulla tavoin ollut paljon hankalampaa.<sup>91</sup>

Kauppa ei käynyt toivotulla tavalla, ja Asko Corporationin tarina jäi lyhyeksi. Vain vuosi yhtiön perustamisesta toimitusjohtaja Savola sai määräyksen lähteä USA:han ajamaan Asko Co. alas. Lähteet eivät kerro, menettikö Savola Asko-Avoniuksen luottamuksen Asko Corporationin myötä, mutta joka tapauksessa Savola jätti Askon Tehtaat jo kesällä 1950. Uudeksi toimitusjohtajaksi nimettiin varatuomari Onni Penttilä.<sup>92</sup>

Samaan aikaan USA:n hankkeen kanssa Asko-Avonius etsi –

jälleen kerran – tapaa aloittaa vienti itärajan taakse. Se vaati optimismia, sillä suljettu itä näytti jopa suurta länttä vaikeammalta markkinalta. Vuonna 1949 Asko-Avoniukselle käännettiin ruotsalainen muistio, jossa sikäläinen asiantuntija arvioi ruotsalaisten huonekalutehtaiden vientinäkymiä Neuvostoliittoon. Muistio oli saanut otsikon ”Paratiisista puuttuu huonekaluja” ja oli erittäin kriittinen sekä Neuvostoliittoa että kannattavan bisneksen mahdollisuuksia kohtaan. Analyysin johtopäätös oli se, ettei neuvostokansalaisten elintaso sallisi ruotsalaisten laatutuotteiden hankkimista vielä pitkään aikaan, jos koskaan. Maassa oli valtava puute aivan yksinkertaisistakin huonekaluista, ja kansalaisten tarpeiden sijasta se tuhlassi voimavaranansa raskaaseen teollisuuteen ja varustautumiseen.

Aukusti Asko-Avoniuksen käsitys oli positiivisempi. Vaikka huonekalut eivät kuuluneet Neuvostoliiton Suomelta haluamiin sotakorvaustuotteisiin, sotakorvaukset olivat avanneet kanavia kaikenlaiselle kaupalle. Syksyllä 1951 Asko osallistui näyttävästi Moskovassa järjestettyyn suomalaiseen teollisuusnäyttelyyn. Asko-Avonius matkusti itse paikalle aistimaan tunnelmia ja solmimaan suhteita. Askon kymmenessä loosissa esiteltiin yhtiön tuotekirjo pähkinäpuisesta ruokakalustosta lähtien. Siinä ruotsalais-konsultti oli ollut oikeassa, ettei luksuskalustoja kannattanut Moskovaan rahdata. Pieni neuvostoeliitti oli erikseen, mutta vakavassa mielessä ostajien kiinnostus kohdistui vain edullisimpiin malteihin sekä keittiökalusteisiin.<sup>93</sup>

✓ Vuorineuvos Onni Penttilä (1915-1986) oli etevä neuvottelija, joka kamppaili huonekaluteollisuuden tuotteet osaksi Suomen neuvostovientiä. Samalla Asko sai merkittävän aseman idänkaupassa.



## Neuvostosanailua Askossa

Kesällä 1957 Askossa päästiin edistämään Neuvostoliiton kauppaa ylimmällä tasolla. Askon huonekalutehdas oli yksi käyntikohde, kun NKP:n puoluesihteerinä Nikita Hruštšov ja Neuvostotasavaltojen liiton ministerineuvoston puheenjohtaja N. A. Bulganin vierailivat Suomessa. Vierailu oli osa Hruštšovin käynnistämää hymydiplomatiata. Hän oli vuoden 1955 jälkeen kiertänyt yhdessä Bulganinin kanssa useissa länsimaissa. Kampanja oli johtanut tuloksiin. Keskellä kylmää sotaa vallitsi suojasää, josta myös Suomi ja suomalaisyritykset pääsivät nauttimaan.

Suurvalloissa luottamus ei ollut kovin syvää. Vierailun kuluessa Suomen lehtien pää- ja uutissivuilla kerrottiin laajasti Hruštšovin ja Bulganinin ohjelmasta sekä Suomen ja Neuvostoliiton suhteiden myönteisestä kehityksestä. Ei-sosialistisissa lehdissä kerrottiin myös Englannin rannikolta juuri löydetystä päättömästä ruumiista, jonka väitettiin kuuluneen komentaja Lionel Crabbille. Tämä James Bondin esikuva oli kadonnut edellisenä vuonna sukellusretkellä, jonka kohde oli ollut – vaikka Britannian amiraliteetti tekikin parhaansa sen kieltääkseen – Hruštšovin ja Bulganinin Portsmouthiin tuonut neuvostoristeilijä.

Suomeen vieraat tulivat junalla, ja kaikki sujui leppoisasti. Dramatiikkaa liittyi silti myös Suomen-vierailuun. Kesällä →

Kolmannella kerralla Aukusti Asko-Avoniuksen melkein neljäkymmentä vuotta kestänyt yritys päästä Venäjän markkinoille onnistui. Kunhan ensin jakesettiin odottaa edellisen viisivuotissuunnitelman päättymistä. Ensimmäinen todella merkittävä kauppa tehtiin vuonna 1956, kun Eksportles, Neuvostoliiton puunjalostusalan kauppayhtiö, tilasi pari viikkoa kestäneiden uuvuttavien neuvottelujen ja ankaran tinkimisen jälkeen 8 500 Asko-keittiötä. Neuvottelujen keston vaikutti se, että kapitalismin parhaiden oppien mukaisesti Eksportles kilpailutti kahta suomalaisvalmistajaa ääri rajoille asti. Myös Enso-Gutzeit Oy olisi kiihkeästi halunnut myydä sille keittiöitään. Kun Asko vei suurtilauksen valtionyhtiön nenän edestä, pettynyt kilpailija ei voinut uskoa sen tapahtuneen rehellisin keinoin ja nosti Askoa vastaan kanteen malliplagioinnista.<sup>94</sup>

Kanne ei johtanut tulokseen, ja ilmeni, että ensimmäisestä isosta kaupasta kannatti Neuvostoliitossa kilpailla. Kun suhteet ja luottamus olivat syntyneet, seuraavien tilausten saaminen oli jo paljon helpompaa ja huomattavasti tuottoisampaa. Vuodeksi 1957 Eksportles teki tuhat kappaletta suuremman keittiökalu-tilauksen.

Asko hallitsi huonekaluvientiä Neuvostoliittoon suvereenisti koko 1950-luvun jälkipuoliskon. Sen osuus oli joka vuosi vähintään 80 prosenttia koko viennistä. Keittiökalu-tilausten lisäksi Neuvostoliittoon meni lähinnä julkisten tilojen huonekaluja. Parhaimmillaan eli vuonna 1957 neuvostokaupan osuus oli kolmannes Askon

Tehtaat Oy:n 1,9 miljardin markan myynnistä.

Messujen, neuvottelujen ja sopimusten myötä Askon Tehtaat Oy:n toimitusjohtaja Onni Penttilästä muokkautui idänkaupan erikoismies. Penttilä osasi toimia erilaisten ihmisten kanssa eivätkä neuvostoviranomaiset tehneet poikkeusta. Penttilästä pidettiin ja häntä tarvittiin usein kauppojen takuumiehenä, sillä vastapuolen neuvottelijan virka-asema määräytyi suomalaisosapuolen paikalle lähettämän henkilön statuksen mukaan. Onni Penttilä voitaneen 1950-luvulla rakentuneiden neuvostosuhteidensa ja 1960-luvulla saamansa arvonimen ansiosta laskea yhdeksi varhaisimmista ”punaisista vuorineuvoksista”.

1970-luvulla Penttilä laskeskeli viettäneensä tuhat hotelliyötä Moskovassa. Osan niistä Askon kalustamissa huoneissa. 1960-luvun puolella Asko toimitti Neuvostoliittoon useiden hotellien kalusteet. Merkittävin kauppa oli Moskovan Rossija-hotellin 3 200 huoneen sisustaminen 1960-luvun puolivälissä. Ulkomaisille tarkoitettujen hotellien olivat neuvostomaan näyteikkunoita, ja Rossija-sopimus oli ostajalle kaupallista arvoaan tärkeämpi. Tilaus vahvistettiin vasta, kun lukuisat viralliset delegaatiot ministerineuvoston puheenjohtaja Aleksei Kosyginia myöten olivat tarkastaneet ja hyväksyneet Askon rakenteilla olleeseen jättihotelliin sisustamat kuusi mallihuonetta.<sup>95</sup>

Neuvostoliiton toimituksissa Askon tuotantokapasiteetti pääsi oikeuksiinsa. Sarjat olivat pitkiä, ja koneita voitiin ajaa ilman yllättäviä muutoksia, joita muodin oikkuja ennakoimattomasti seu-

raavat yksityisasiakkaat aiheuttivat. Yllätyksetöntä neuvostokaupakaan ei silti ollut.

Vuoden 1958 syksyllä vienti Neuvostoliittoon katkesi poliittisista syistä, ”yöpakkasten” vuoksi. Kriisi ajoittui yöpakkasten aikaan, ja siinä Hruštšovin Neuvostoliitto näytti suomalaisille jäätävemmän puolensa. Ulkopoliittinen häiriötilanne syntyi, kun Kreml eli ”itäinen vaalipiiri” ei hyväksynyt K. A. Fagerholmin hallitusta, jonka presidentti Kekkonen oli vastentahtoisesti nimittänyt. Tunnettujen asevelisocialistien mukaan ottamista arvosteltiin neuvostolehdistössä tyylillä, jota ei ollut nähty sitten sotavuosien. Suomen painostamiseksi Neuvostoliitto kutsui kotiin suurlähettiläänsä ja kiersi kauppahanat kiinni. Tilanne laukesi vasta seuraavan vuoden alussa, kun Maalaisliiton ministerien ero kaatoi Fagerholmin hallituksen ja presidentti Urho Kekkonen vieraili Leningradissa selostamassa Suomen sisäpoliittisia kuvioita.<sup>96</sup>

Yöpakkaset johtivat osaltaan siihen, että huonekalukauppa pääsi vuonna 1959, pitkälti Onni Penttilän ansiosta, osaksi Suomen ja Neuvostoliiton vuosittain allekirjoittamia bilateraalisia kauppasopimuksia. Se takasi huonekaluille tietyn osuuden viennistä Neuvostoliittoon ja kaupan laajuus tiedettiin vuodeksi etukäteen. Asko Karttunen kuvaili 1960-luvun neuvostovientiä: ”Kauppa- ja teollisuusministeriö ja venäläiset ministeriöt sopivat siitä, että mikä ala saa minäkin vuonna kummoisetkin kiintiöt. Ja se Penttilän myyräntyö, jos nyt voin tällaista sanaa käyttää, alkoi siitä että saadaan suomalaiset viranomaiset puhumaan mahdollisimman



1957 Neuvostoliiton vanhoilliset olivat saaneet liennytyksestä tarpeekseen ja Hruštšov yritettiin syrjäyttää heti sen jälkeen, kun tämä oli palannut Suomesta. Nikolai Bulganinin on nähty horjuneen opposition ja Hruštšovin välillä. Kenties neuvostojohton keskinäiset epäluulot heijastuivat Askon tehdaskierroksella käytyyn sananvaihtoon, jonka esittelykierrosta vetänyt Onni Penttilä kirjasi muistiin.

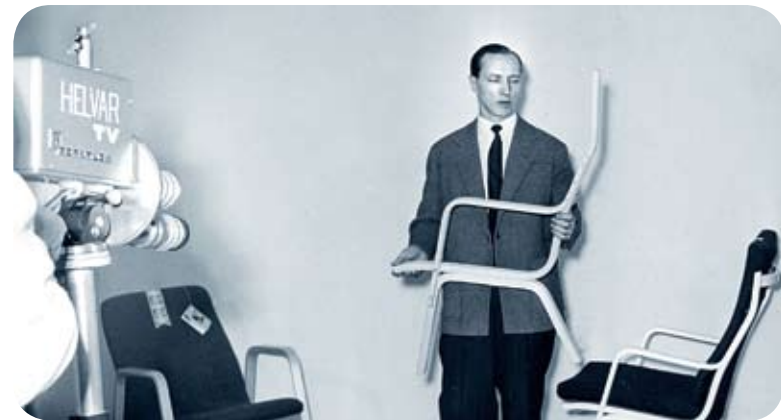
Virallisen protokollan mukainen ykkösmies Bulganin sai kuulla jatkuvaa piikittelyä. Kun Bulganin kokeili Ilmari Lappalaisen Columnaa ja ylisti ergonomisen tuolin mukavuutta, Hruštšov ilmoitti, että myös hänen oli kokeiltava, sillä aina kun hän uskoi Bulganinin mielipidettä, asiat menivät päin honkia. Tehtaan toiseen kerrokseen jouduttiin kiipeämään portaita, kun hissi juuri huonolla hetkellä kieltäytyi yhteistyöstä. Hruštšov laukaisi isännille kiusallisen tilanteen toteamalla, että joukossa oli joku, jonka synnit painoivat liikaa. Kierros päättyi Bulganinin viralliseen puheeseen näyttelyhallissa. Hruštšov tyytyi lyhyeen kiitokseen. Perusteluksi lyhytsanaisuudelleen hän kertoi, että valonheittäjien alla oli ollut kuuma. Ilmassa oli tuntunut villan käryä, ja hän oli arvellut, että sen täytyi olla peräisin Bulganinin parrasta. Bulganinin viivyttyä pitkään miestenhuoneessa Hruštšov kyseli, eikö sielläkään ollut kaikki kunnossa. Tähän sanailussa pahasti alakynteen jäänyt Bulganin pääsi kuittaamaan, ettei pitänyt kiirettä, koska käynti wc:ssä ei kuulunut työaikaan.

Hruštšov tunsu suomalaiset, kun suurlähettiläs Lebedev kysyi →



Ilmari Lappalainen esittelee Columna-tuolinsa ergonomiia. Lappalainen suunnitteli Askolle huonekaluja vuosina 1946-1978.

Askon GmbH:n Frankfurtin myymälä 1959. Esillä oli runsaasti suomalaisen muotoilun saavutuksia: lasia, keramiikkaa, Tapiovaaran Mademoiselle-tuoleja sekä Wirkkalan rytmivaneripöytä ja -tuoli. Sortimentti oli laadukas, muttei vielä riittänyt kannattavaan liiketoimintaan.



suuren huonekalukiintiön puolesta. Ja kun tämä oli saatu aikaiseksi, sitten alkoi suomalaisten viejien keskinäinen tappelu siitä kuka saa mitään siitä kakusta.”

Valtioiden välisen tavaranvaihdonkaan varaan tuotantoa ei kuitenkaan voinut pysyvästi mitoittaa. Neuvostoviennin määrä heilahteli myös vuoden 1959 jälkeen aivan muiden periaatteiden kuin kysynnän ja tarjonnan mukaan. ”- - kun ei koskaan tiedetty että mikä on polttoaineen tai raaka-aineen hinta seuraavana vuonna. Oli mahdoton tietää kuinka paljon siitä on huonekaluja. Se saattoi olla ihan yhtäkkiä mitä vaan”, kuvaili Asko Karttunen vaihtokaupan perusongelmaa.<sup>97</sup>

Vuosi 1958 oli huono huonekalualalle. Neuvostoviennin lisäksi myös kotimaan huonekalukauppa supistui voimakkaasti, lähes 30 prosenttia edellisestä vuodesta. Askossa oli runsaasti tuotantokapasiteettia vapaana, joten yhtiössä etsittiin jälleen kerran kuumaisesti korvaavia markkinoita ulkomailta. Viennin kasvattamiseen kannustivat myös ulkomaankaupan rajoitusten purkamisen sekä markan lähes 40 prosentin devalvaatio.<sup>98</sup>

Vienti USA:han oli jälleen käynnistynyt, mutta siitä ei löytynyt ratkaisua. Päävientimarkkina oli haettava lähempää. Aukusti Asko-Avonius päätti lähteä Saksaan. Hän uskoi Länsi-Saksan talousihmeeksi kutsutun kehityksen johtavan ennen pitkää siihen, että Saksa olisi maailman rikkain kansakunta. Suunta sopi myös Onni Penttilälle. Hän hankki komeimmat kannuksensa neuvostokaupassa, mutta myös saksalaisten kanssa hän pärjäsi hyvin. Jatkosodan

aikaan kielitaitoinen ja sulavakäyttöinen Penttilä oli komennettu Suomessa olleiden saksalaisjoukkojen yhteysupseeriksi.

Askon ei tarvinnut lähteä Saksaan täysin puhtaalta pöydältä. Saksalaiset olivat jo osoittaneet kiinnostusta suomalaisia designtuotteita, myös huonekaluja kohtaan. Suomalainen muotoilu oli niittänyt hyvää satoa koko 1950-luvun. Milanon muotoilumessuilta joka neljäs Grand Prix -palkinto oli tuotu Suomeen. Helmikuussa 1958 järjestetyillä Kölnin messuilla Tapio Wirkkalan Askolle suunnittelemat ”fantasia-” eli ”rytmivanerilla” pinnoitetut pöydät ja taivutetusta vanerilevystä tehty tuoli herättivät runsaasti ihastusta ja tuottivat useita tilauksia. Pelkän fantasiavanerin varassa Saksaa ei vielä valloitettaisi, mutta siinäkin suhteessa tilanne näytti lupaavalta: Askolla oli tarjota Wirkkalan pöytien rinnalle monia muitakin designtuotteita.

Pahin materiaalipula oli helpottanut 1950-luvun puolivälissä, ja suunnittelijat olivat päässeet kokeilemaan parempia jousia ja kankaita, kehittyneempiä liimoja, vanerintaivutuksia ja viiluja. Uuden elementin muotoilijoiden käytettäväksi toi myös vuonna 1956 aloittanut vaahtokumitehdas. Itsenäisenä toimialana vaahtokumin valmistus ei kannattanut, mutta Askon huonekalut vaahtokumi eli Askolette, uusi viilulaminaattikone sekä etevät suunnittelijat nostivat uudelle tasolle.

1950-luvulla Askossa oli parhaimmillaan kahdeksan vakituista huonekalusuunnittelijaa, enemmän kuin seuraavalla vuosikymmenellä. Vuonna 1954 aloitti Olli Borg, joka ensi töikseen suun-



Johannes Virolaiselta, oliko näyttelyhallissa tarjottu kuohuviini venäläistä, Hruštšov tarttui aiheeseen ja valisti suurlähettilästään: ”Virolainen voi ilmoittaa veden puhtaudesta ja maidon rasvapitoisuuden, mutta alkoholista hän ei ymmärrä mitään.”

Neuvostodelegaatiolle oli jaettu ennakkoon tietoa Askon toiminnasta, ja Onni Penttilä kertoi kiertokävelyn aikana lisää. Hruštšov oli kuulemastaan kiinnostunut ja osoitti tuntevansa jopa huonekalukaupan yksityiskohtia. ”Keskustellessamme keittiökalusteista H. kysyi eikö ollut puhetta Exportlesin kanssa, että keittiökalusteet toimitettaisiin osina, jotka koottaisiin paikan päällä, täten säästettäisiin paljon rautatievaunuja. Vältettyäni suoraa vastausta H. sanoi, että tässä on syynä Exportlesin, kuten muidenkin venäläisten järjestöjen, byrokraattinen asennoituminen.”

Kun Penttilä kertoi, että Asko oli edellisenä vuonna toimittanut keittiökalusteita kahdeksalla miljoonalla ruplalla, Hruštšov oli taputtanut Penttilää olalle ja todennut: ”Nuori mies, uskokaa, että jopa meidän mittakaavassa tällainen on hyvä kauppa.”

Penttilä sai käsityksen, että korkea vieras piti näkemästään ja kuulemastaan. Neuvostojohtaja oli väittänyt ihailevansa sitä, että yksi mies oli saanut aikaan näin suuren tehtaan, ja oli löytänyt sovellettavaa jopa Askon pääkonttorin arkkitehtuurista. ”H ihasteli lasiseiniä mainiten, että näin pitäisi järjestää heilläkin, silloin näkisi kuka tekee töitä ja kuka kaivaa nenäänsä.”

✓ Akateemikko Tapio Wirkkala oli erittäin monipuolinen muotoilija. Huonekalusuunnittelussa häntä kiinnosti etenkin taipuisa vaneri.



nitteli erittäin suosittu vuodesohvan. Vakituiseen henkilökuntaan kuuluivat myös Ilse Töyrylä ja Jussi Peippo, jonka Tectonia-hyllykköä valmistettiin peräti 300 000 kappaletta. 1950-luvun lopulla Askossa vaikutti hetken aikaa suomalaisen huonekalumuotoilun ”dream team”, kun Peippo, Eero Aarnio ja Aulis Leinonen olivat yhtä aikaa tehtaan palkkalistoilla. ”Nuorina ja vastavalmistuneina nämä kolme olivat kuin varsat kevätlaitumella”, kuvasi Asko Karttunen kolmikön työntöä.<sup>99</sup>

1950-luvun jälkipuoliskolla suunnittelijat pyrkivät kilvan tekemään ergonomisia huonekaluja, joissa ihminen luonnostaan viihtyi. Askoletten huipputuotteisiin kuului Ilmari Lappalaisen Columna-tuoli vuodelta 1956. ”Terveystuoli” oli tyylikäs ja siinä oli hyvä istua, sillä se tuki selkärangan heikointa lenkkiä eli lannerangan yläosaa juuri niin kuin fysiologit edellyttivät. Tämä huomattiin vasta tuolin suunnittelun jälkeen, mutta sattumaa se ei ollut, sillä Lappalaisen alkuperäinen tarkoitus oli ollut tehdä ”koko illan tuoli”, jolta emännän ei tarvitsisi kehottaa vieraita siirtymään sohvalle istumaan mukavammin. Columnaa tehtiin useina versioina ja parhaiten myynyttä mallia valmistettiin yli 30 000 kappaletta.

Palaset menestykselle Saksassa näyttivät olevan kunnossa. Nyt ne oli vain koottava yhteen oikealla tavalla. Aluksi suunniteltiin pysyvän näyttelyn rakentamista. Se olisi rajannut riskit, mutta sillä ei olisi tavoitettu suurta yleisöä. Koska juuri se oli tarkoitus, päädyttiin siihen, että viisainta oli perustaa Saksaan omia myymälöitä.

✓ Münchenin Askon houkutuksiin kuuluivat keinutuolin ohella Ilmari Tapiovaaran Crinolette-tuoli (vas.) ja Aulis Leinosen Anjuska-lepotuoli.





Kilpailijoista Häkli oli jo ehtinyt avata myymälän Hampuriin.<sup>100</sup>

Askolle yksi myymälä ei ollut tarpeeksi. Kotimaasta jo tiedettiin, ettei kannattavuutta ollut helppo saavuttaa kovin pienillä volyymeilla. Saksaan päätettiin rakentaa saman tien myymäläketju, ”sekaan vaan”, kuten Onni Penttilä valittua linjaa kuvasi. Itsenäisyyspäivänä 1958 Asko avasi kodinsisustustavaratalon Düsseldorfissa. Kolme kuukautta myöhemmin miss Suomi Pirkko Mannola vauhditti toisen myymälän avajaisia Kölnissä. Vuoden 1959 kuluessa Askon mainosvalot syttyivät Frankfurtissa ja Hampurissa ja pian sen jälkeen Münchenissä ja Länsi-Berliinissä. Kuuden toimipaikan voimin toimittiin 1960-luvun alkupuolisko.

Vientinäkymiä avautui 1960-luvun alussa useissa maissa, yhteistyötarjouksia saatiin aina Japania myöten. Askon voimat ja rahat olivat kiinni Saksassa, joten muualla lähdettiin liikkeelle kevyemmin ratkaisuin. Vuonna 1963 Ruotsissa aloitti tytärtyhtiö, joka teki yhteistyötä Ikean kanssa. Vuonna 1965 Asko perusti myyntinäyttelyt Brysseliin ja Pariisiin.<sup>101</sup>

Saksassa ei säästelty. Saksan Askot olivat tilavia ja hyvillä paikoilla kaupunkien keskustoissa. Niiden idea oli myydä korkeatasoista designtavaraa hyvään hintaan. Valikoimaan kuului alusta lähtien myös suomalaisen taideteollisuuden tuotteita, kuten Iitalan lasia. Jo ensimmäinen vuosi kuitenkin osoitti, ettei pelkkä suomalainen design riittänyt, vaan kannattava toiminta edellytti enemmän myytävää. Ilmeni myös, ettei Saksaan perustetulle Asko GmbH:lle ollut aivan helppo löytää sopivaa vetäjää: ”Ensin periaate

oli, että ei siellä pärjää kuin saksalainen toimitusjohtaja. Ensimmäinen toimitusjohtaja oli entinen ratsastuksen opettaja ja toinen oli entinen sukellusvenepseeri. Mutta hyvin nopeasti nähtiin, että ei taida pojilta onnistua”, muisteli Asko Karttunen.<sup>102</sup>

Heidän jälkeensä Asko GmbH:n toimitusjohtajaksi valittiin ekonomi Iiro Santalahti. Vaikka emoyhtiön saatavat Saksan tyttäreltään edelleen jatkoivat kasvamistaan, Santalahti sai ryhtiä kangerellen liikkeelle lähteneeseen yhtiöön. Mainontaa lisättiin ja valikoimia laajennettiin, myyntiin otettiin paikallisia huonekaluja ja sisustustavaroita. Se mahdollisti saksalaisten mieleen olleen ”kotistudiokonseptin”, jossa asiakas saattoi yhdessä myyjän kanssa suunnitella erilaisia sisustuskokonaisuuksia.

Saksasta saatujen kokemusten kertyessä myös Askon suunnittelijoiden onnistui muokata mallistoa entistä kansainvälisempään suuntaan. Saksassa menestyivät esimerkiksi Eero Aarnion ruokailuryhmä, Jussi Peipon tiikkinen Tectonia sekä Voitto Haapalaisen sarja 8500. Aikakin suosi Askoa, sillä pohjoismainen, yksinkertainen, ilmava ja keveä sisustustyyli kasvatti suosiotaan Keski-Euroopassa. Saksalaisissa lehdissä suomalaishuonekalujen menestyksen ainoaksi esteeksi nähtiin niiden hinta.<sup>103</sup>

Suomalaisten huonekalujen muodikkuus auttoi osaltaan Santalahta voittamaan vaikeudet, joita Asko GmbH:n saksalainen henkilökunta oli aluksi kokenut joutuessaan sopeutumaan suomalaisen emoyhtiön kulttuuriin ja suomalaisten tuotteiden myymiseen. Pikkuhiljaa erilaisuuksiin totuttiin ja tuotekoulutus alkoi tuottaa

tulosta. Kesäkuussa 1964 Asko Osakeyhtiön toimitusjohtaja Erkki Kopra vieraili tarkastusmatkalla Saksan myymälöissä. Hän kirjasi ylös saksalaisten toivovan emoyhtiöltä parempaa laaduntarkkailua, lyhempiä toimitusaikoja ja laadukkaampaa sisäistä tiedotusta. Ne toiveet eivät luultavasti Kopraa yllättäneet, mutta se yllätti, kuinka innostuneesti ja kaikkensa asiakaspalveluun panostan Askon saksalainen henkilökunta teki työtään.<sup>104</sup>

Asko pyrki parhaansa mukaan hyödyntämään markkinoinnissaan kiinnostusta suomalaiseen designiin. Vuonna 1965 suomalaiset keinutuolit saivat runsaasti palstatilaa saksalaislehdissä. Saksalaisille ne olivat eksoottinen erikoisuus, mikä sai kölniläisen Stadt-Anzeiger-lehden kierrättämään Askon keinutuolia pitkin kaupungin katuja ja selvittämään ihmisten reaktioita.<sup>105</sup> Santalahti tarttui tilaisuuteen.

Elokuussa 1965 Askon liikkeiden näyteikkunoissa Hampurissa, Düsseldorfissa, Kölnissä, Frankfurtissa ja Münchenissä kilpailtiin siitä, kuka jaksaa kiikutella keinutuolissa pisimpään. Saksalaiset ovat urheilukansaa. Parhaiden tulosten listalle pääsi vasta yli puolentoista vuorokauden suorituksella. Voittaja, 25-vuotias lavastaja Kurt Kuhlmay, keinui Düsseldorfin Askon ikkunassa 51 tuntia. Hän käytti Ilmari Lappalaisen tyynyllä varustettua Mummi-keinua, kun kaikki muut kilpailijat olivat valinneet saman suunnittelijan Matleenan.

Kuhlmay ilmoitti olevansa valmis puolustamaan ennätystään myös kaikkia halukkaita suomalaisia vastaan.<sup>106</sup>

Seija-keinutuoleja lähdössä maailmalle Askon pakkaamossa.





▶ Aukusti Asko-Avonius ja Arvi Tammivuori metsällä 1950-luvulla.



## Askon ja Upon luonut yrittäjäyys

**I**tävaltalais-amerikkalainen taloustieteilijä Joseph Schumpeter nosti 1930-luvulla innovatiivisuuden yrittäjäyden keskeiseksi sisällöksi. Schumpeter keksi, etteivät muutokset talouden kiertokulkuun aiheudu pelkästään kuluttajien tarpeiden eli kysynnän muutoksesta. Tarpeet ovat melko staattisia, joten kun markkinoille tulee täysin uusi tuote tai palvelu, sen täytyy johtua jostain muusta kuin kysynnässä tapahtuneesta äkkinäisestä muutoksesta. Schumpeterin mukaan ilmiön aiheuttavat innovaatiot, joita tekevät innovatiiviset yrittäjät. He ovat näkemyksellisiä riskinottajia, jotka ovat valmiit hyppäämään tuntemattomaan tuodessaan markkinoille jotain täysin uutta. Schumpeterin määrittelemän innovaation ei kuitenkaan aina tarvitse merkitä kuluttajalle näkyvää muutosta, sillä innovaatio voi olla paitsi uusi tuote tai palvelu, myös toiminnan organisoinnissa, markkinoinnissa tai jakelussa otettu edistysaskel.<sup>107</sup>

Schumpeterin kuvaama innovatiivinen yrittäjäyys yhdisti Aukusti Asko-Avoniuista ja hänen poikaansa Arvi Tammivuorta. Kumpikin osallistui laaja-alaisesti tuotekehitykseen, toiminnan

organisointiin, markkinoitiin ja jakelun kehittämiseen. Ja ennen kaikkea kumpaakin on kuvattu johtajaksi, joka tarvittaessa oli valmis laittamaan paljon tai jopa kaiken peliin hyvän idean vuoksi.

Sirpa Asko-Seljavaara muisteli isäänsä: ”Hän oli ihme äijä siitä, että kaikki uusi viehätti häntä aivan mielettömästi, ”juu, juu, näin tehdään!” Hän oli sellainen renessanssi-ihminen, joka innostui aina kauheasti kaikesta uudesta.”

Arvi Tammivuoren toimintatapaa uudesta innostuminen kuvaa vähintään yhtä osuvasti. Erik Tammivuoren mukaan innovointi oli hänen isälleen myös mieluisin harrastus: ”Sen huomasi hirveän hyvin varsinkin kesäisin kun oltiin mato-ongella tai pohjaongella järvellä. Arvin naama oli kuin Hangon keksimainos – silloin tiesi, että aha, nyt pyörii jotain päässä.”

Alati käynnissä ollut prosessi johti siihen, että Arvi Tammivuorelta riitti ideoita muuallekin kuin Upoon. Hän lähetti niitä Saarioisten tuotantoa johtaneille serkuilleen Reino Avoniukselle ja Pentti Avotielle ja piti näitä ajan tasalla elintarvikealan kehityksestä maailmalla. Kalakaveriaan Urho Kekkosta hän kannusti edistämään vientituotantoon tähtäävän laajamittaisen kalanviljelyn aloittamista Pohjois-Suomen puhtaissa järvissä. Vielä kuolemansairaana Tammivuori jaksoi innostua syöpärokotteen avaamista teollisista näkymistä.<sup>108</sup>

Sekä isä että poika kykenivät saamaan joukot mukaansa. Sirpa Asko-Seljavaara kuvasi isäänsä johtajana: ”Luovuutta voi ostaa, voit ostaa hyvän designerin, voit ostaa melkein mitä tahan-





sa. Mutta että saat ihmiset tekemään niin kuin sinä haluat, sitä ei voi ostaa. Isällä oli se ominaisuus, hän osasi johtaa ihmisiä. Se oli se sellainen karjalainen empaattisuus ja anteliaisuus.” Vastavasti Upossa syntyi legendoja Tammivuoren ideoista, joihin hän sai alaisensakin innostumaan ja jotka onnistuessaan loivat Upon menestystä ja henkeä.

Upossa tuoteinnovaatioille oli Askoa suurempi tarve. Arvi Tammivuori edellytti innovatiivisuutta myös muulta johdolta. Hän korosti joka käänteessä, että johtajan tärkein ominaisuus oli toimia ”ideapesänä”. Upon henkilökunnalle Tammivuori kuvasi käsitystään siitä miksi se oli yhtiölle välttämätöntä: ”Ennen kaikkea meidän pitää keksiä uusia ideoita, uusia tuotteita ja uusia tuotelinjoja. Uudet ideat ovat kullan kalliita. Yhtiöt, jotka niitä keksivät, menestyvät ja kykenevät laajentamaan toimintaansa. Nämä yhtiöt rakentavat jatkuvasti uusia tehtaita, hankkivat parhaat koneet. Niillä on paras henkilökunta. Ne kykenevät maksamaan hyvät palkat ja siten vahvistamaan koko maamme elinkeinoelämää ja viemään sitä eteenpäin.”<sup>109</sup>

Englantilainen taloustieteilijä Mark Casson on täydentänyt Joseph Schumpeterin teoriaa pohtimalla, miksi innovatiiviset yrittäjät ovat halukkaita ottamaan riskejä, jotka ympäristöstä joskus näyttävät jopa suoranaiselta hulluudelta. Casson tarjosi selityksesi sitä, että he osaavat tulkita aina epätäydellistä tietoa muita paremmin tai ainakin muita aiemmin. Siksi he näkevät tai ehkäpä paremminkin vaistoavat tulevan kehityksen tavalla, joka poikkeaa muista.

Tulevaisuuden ”vaistoaminen”, tulevien tapahtumien ennakointi ja varustautuminen niiden varalta oli leimallista Aukusti Asko-Avoniukselle. Askon 50-vuotisjuhlissa 1968 Onni Penttilä kuvasi roolia, joka omistajalla oli yhtymässään sodan jälkeen ollut. ”Asko-Avonius pani toiset tekemään melko vapain käsin sen, mihin hän arveli toisten pystyvän, ja varasi sillä tavalla itsellensä aikaa ja voimia sen osan hoitamiseen, johon hän tiesi parhaiten vain itse pystyvänsä. Se osa oli keskittyminen tulevaisuuden ajattelemiseen, siihen, minkälainen on oleva tämän yhteiskunnan kehitys ja siihen liittyen hänen yritystensä kehitys.”<sup>110</sup>

Tulevaisuuden ennakointia helpottaa, jos kehitysvaihtoheiden analysointiin käytettävä tieto on mahdollisimman monipuolista. Alaisille Aukusti Asko-Avoniuksen ja Arvi Tammivuoren päätöksenteko näyttäytyi usein äärimmäisen nopeana. Uusi projekti hyväksyttiin saman tien, näennäisesti pelkän intuition varassa. Se oli kuitenkin harhakuva. Kumpikaan ei toiminut pelkästään vaistoonsa luottaen, sillä molemmat seurasivat sekä kotimaan että maailman tapahtumia herpaantumattomalla tarmolla.

”Hän seurasi hirveän tarkkaan kaikkia asioita ja luki lehtiä, kaikkia lehtiä. Sitten hänellä oli nämä luottoihmiset, joilta hän sai paljon tietoa. Kyllä hän taisi lukea kirjojakin mutta pääasiassa lehtiä. Mä muistan ihan pienenä, että hän luki aina lehtiä, kauhean tarkasti”, kuvasi Sirpa Asko-Seljavaara isänsä lukutottumuksia.

Myös Arvi Tammivuori omaksui isänsä tavan seurata laajas-

ti eri julkaisuja ja löysi liikeideoita jopa Aku Ankasta. Erik Tammivuoren mukaan hän kertoi saaneensa ajatuksen Upon alumii-  
ni-ikkunoiden valmistuslisenssin hankkimiseen Ankkalinnassa käytetystä rakennustavasta.

Kielipää ei kuulunut kummankaan vahvuuksiin. Siksi kielitaitoisempien johtajien velvollisuus oli lukea ulkomaisia julkaisuja, ja tärkeimmät artikkelit käännettiin sekä Askossa että Upossa. Asko-Avonius tuskaili oman kielitaitonsa puutteita, mutta edellytti johtajiltaan opintomatkoja ulkomaille. Tammivuori vieraili säännöllisesti ulkomaisilla messuilla ja toi niiltä lähes yhtä säännöllisesti uutta kokeiltavaa Upon tuotekehitysosastolle.

Aukusti Asko-Avonius valitsi 1938 Upon johtoon nuoren ja kokenemattoman poikansa. Se ei aina ole paras mahdollinen tapa löytää hyvä johtaja. Mutta, kuten menestykselliseen yrittämiseen kaiketi aina kuuluu, Asko-Avoniuksen vahvuuksiin kuului taito löytää oikeita ihmisiä tuekseen. ”Hänellä oli kyky nähdä ihmisessä, mihin ne kykenee ja kehen voi luottaa,” totesi Sirpa Asko-Seljavaara.

Arvi Tammivuori osoittautui hyväksi valinnaksi. Tuoreessa yhtiössä tarvittiin tuoreita ideoita, ja hän kykeni niitä löytämään. Aluksi isän ja pojan työsuhde epäilemättä muistutti mestarin ja oppipojan suhdetta, mutta kehittyi vuosien varrella kohti tasaveroista kumppanuutta. Isä arvosti poikansa näkemyksiä myös Upon ulkopuolella, sillä Arvi Tammivuori osallistui 1940-luvulta lähtien myös Askon tärkeimpiin suunnittelukokouksiin.

Upossa Arvi Tammivuoren koettiin johtaneen yhtiötä itsenäi-

sesti. Aukusti Asko-Avonius kuitenkin omisti yhtymän ja vastasi viime kädessä myös Upon rahoituksesta. Siksi on oletettavaa, että Asko-Avonius hyväksyi tai hylkäsi Upon suurimmat investoinnit ja siten ainakin välillisesti päätti 1960-luvulle saakka monista yhtiön strategisista kysymyksistä. Tällaiseen työtapaan viittaa sekin, että Arvi Tammivuoren ideoiden määrä edellytti sitä, että hänellä oli kriittinen keskustelukumppani, joka auttoi seulomaan toteuttamiskelpoiset. Aukusti Asko-Avoniuksen ohella ja hänen kuolemansa jälkeen Upon johtajista etenkin Heino Leskelän rooliin kuului ampua alas esimiehensä liian lennokkaat ideat.<sup>111</sup>

Innovaatio syntyy vasta kun se pannaan toimeen. Siksi innovaattorin pitää paitsi ajatella eri tavalla kuin muut myös toimia vastoin muiden mielipidettä. Se vaatii itsepäisyyttä, jota sekä Asko-Avoniuksella että Arvi Tammivuorella oli. Kun asiaa oli riittävästi monipuolisesti käännetty ja sitten päätetty, päätös ei enää hevin muuttunut. Myös riskin ottaminen kiehtoi sekä isää että poikaa. Yhdistelmä johti siihen, että aika ajoin Askossa ja Upossa tehtiin virheitä, myös sellaisia, joista muut saattoivat sanoa varoittaneensa.

1950-luvun puolivälissä Askossa harkittiin vaahtokumin valmistamista tai sen ostamista. Tuotantolaitos rakennettiin, vaikka vaahtokumin valmistukseen USA:ssa perehtynyt Bruno Salo päätyi painavin perustein siihen, ettei omaa tehdasta kannattaisi perustaa: markkinat olisivat liian pienet kalliille investoinnille, olisi paljon edullisempaa hankkia tarvittava vaahtokumi vaikk-

kapa Englannista. Sanomaansa Salo ryyditti USA:n suurimman vaahtokumitehtailijan terveisillä: ”Mr Spanell varoitti vakavasti useaan kertaan ryhtymästä vaahtokumin valmistukseen Suomessa sanoen, että tulisimme sen kanssa saamaan vielä harmaita hiuksia.”<sup>112</sup>

Sillä kertaa varoittelijat olivat oikeassa. Askon pehmustettujen huonekalujen tuotanto ei riittänyt elättämään vaahtokumitehdasta, eikä vaahtokumia saatu muuallekaan kaupaksi. Ja pian edullisempi vaahtomuovi syrjäytti vaahtokumin. Samanlainen virhearvio oli myös Arvi Tammivuoren messumatkallaan löytämä idea muovijalkineiden valmistuksesta.

Aukusti Asko-Avoniuksen kuoleman jälkeen hänen viimeisten vuosiansa investoinnit laskettiin liiallisen itsepäisyyden seurauksiksi. Toiveet, joita Asko-Avoniuksella oli ollut Fennia Vaneritehdas Osakeyhtiön tai Lahden keskustasta hankitun Simolan kulman kiinteistön suhteen, eivät toteutuneet. Hankinnat sitoivat pitkälti toistakymmentä miljoonaa markkaa tuottamattomaan omaisuuteen ajankohtana, jolloin varoja olisi tarvittu muualla.

Joseph Schumpeterin teorian mukaan innovaation ensimmäisenä markkinoille tuova yritys korjaa parhaat katteet ja menestyy. Menestys johtaa siihen, että innovatiivinen yritys saa seurailijoita. Samalla tuotantorakenne muuttuu, kun innovaation luoma uusi tuotannonhaara kasvaa ja innovaation korvaama vanha tuotannonhaara kuihtuu.

Lahden Puuseppätehdas menestyi 1920-luvulla tavalla, joka

Arvi Tammivuori isännöi suvun päivällistapaamista Isosaassa.



Aukusti Asko-Avonius yhdessä vaimonsa Violan kanssa.



sai Aukusti Asko-Avoniuksen muistelemaan kaiholla alkuaikojen helppoutta: ”On muistissani vielä hyvin ne ajat 20-25 vuotta sitten, kun veljeiltiin esim. kauppaklubilla lasia nostelemalla. Tuli usein veljien kanssa keskusteltua mitä alkaisi tehdä, että tässä rikastuisi. Sanoin aina suoralta kädeltä: ”Perusta puuseppätehdas”. Ei aina edes tarvinnut olla mikään alan ammattimies, esim. kelloseppäkin on menestynyt puuseppänä vallan loistavasti.”<sup>113</sup>

Suomen itsenäistymiseen asti huonekalutehtaiden tuotanto oli pääosin perustunut tilaustöihin, yksi yritys teki asiakkaalle koko sisustuksen. Köyhemmissä talouksissa ja maaseudulla huonekalut olivat kotitekoisia. Kunnon työ oli kallista ja halvan työn laatu heikko. Aukusti Asko-Avonius oivalsi, että tehdasvalmisteisille huonekaluille olisi tarve ja suuri kysyntä, kunhan tarjolla olisi riittävän hyvää riittävän halvalla. Asko-Avonius oli keskeisimpänä toimijana siirtämässä Suomessa historiaan vanhan tavan valmistaa huonekaluja. Kuten Schumpeterin teoriaan kuuluu, yhtiö sai seurailijoita. Asko-Avoniuksen tehdas oli perustamisensa jälkeen ainoa Lahdessa. Vuonna 1938 Vesijärven etelärannalle oli noussut 26 huonekalutehdasta. Samalla Lahdesta tuli Suomen huonekaluteollisuuden keskus, jossa valmistettiin noin 40 prosenttia maan huonekaluista.<sup>114</sup>

Toimitusjohtajansa idearikkaudesta huolimatta Upo ei tuonut markkinoille kokonaan uusia tuotteita tai kehittänyt täysin uusia valmistustapoja. Yhtiön merkittävin oma tuoteinnovaatio oli sähkömankeli. Silti Upoa epäilemättä voi pitää innovatiivisena yrityk-





☑ Laitialan kartano oli Aukusti Asko-Avoniuksen pääasiallinen toimikenttä 1950-luvulta 1960-luvun puoliväliin.

senä. Se ehti ensimmäisenä Suomessa valmistamaan, markkinoimaan ja jakelemaan monia Suomen kodeille ja kunnille tarpeellisia tuotteita. Yhtiön mainososastolla Arvi Tammivuorta kuvattiin ”miljoonan suomalaisen naisen onnellistuttajaksi”.

Yleensä katsotaan, että yrittäjää motivoi riskin ottamiseen taloudellisen voiton tavoittelu. Joseph Schumpeter ei pitänyt sitä yrittäjyyden perimmäisenä motiivina vaan etsi vastausta enemmänkin psykologiasta. Hänen mielestään USA:n teollistaneita innovaattoreita ajoi eteenpäin poikkeuksellinen näyttämisen halu. Heitä yhdisti pyrkimys rakentaa ”oma valtakunta”.

Luultavasti samantapaista tulkintaa yrittäjyyden motiiveista ilmentää Matti Kurjensaaren Aukusti Asko-Avoniuksesta kirjoittamalleen teokselle antama nimi ”Puiset pyramidit”.

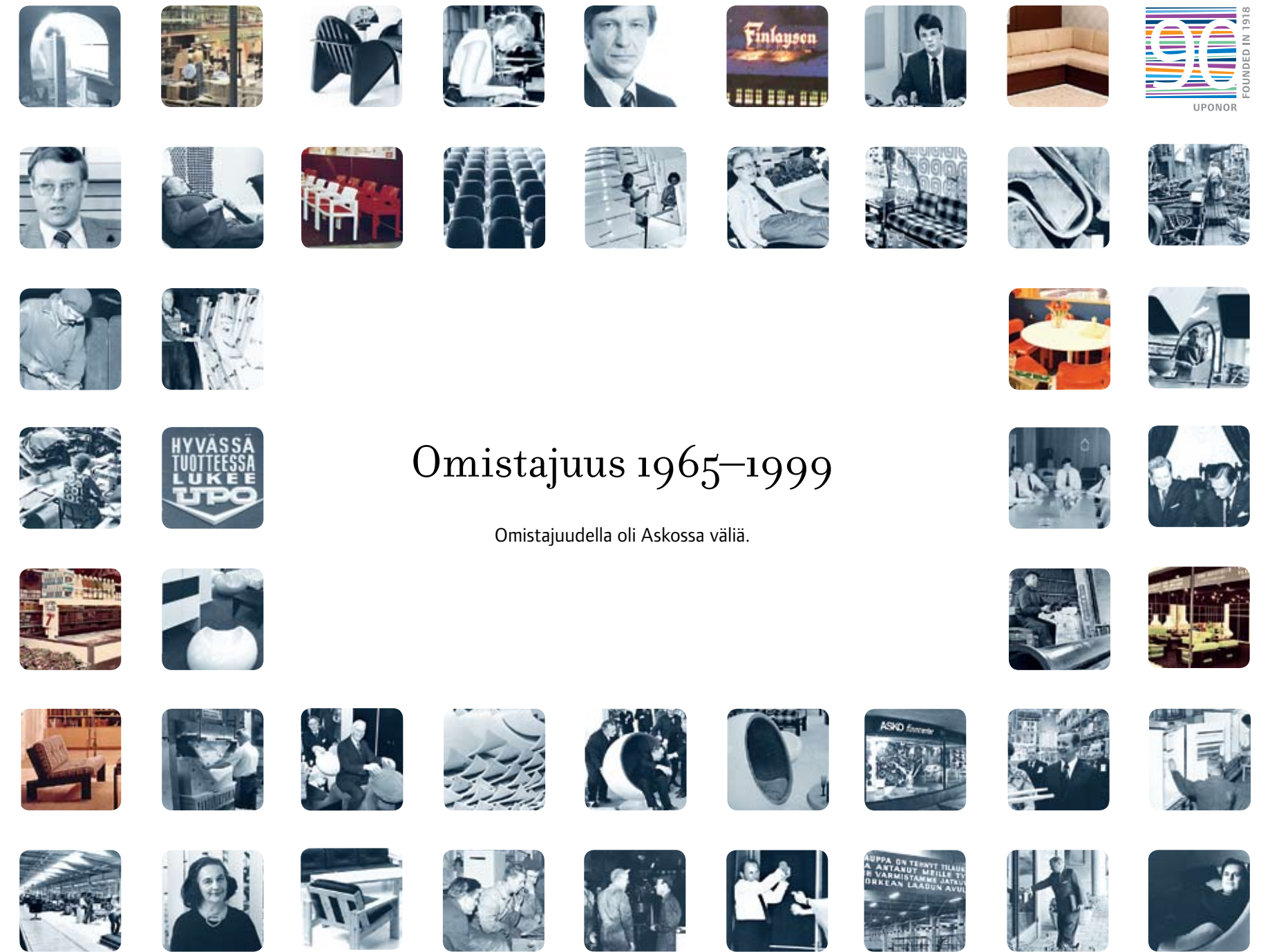
1960-luvun puolivälissä Asko-Avoniuksen rakentamassa valtakunnassa työskenteli kuutisen tuhatta ihmistä ja hänen omistamiensa tehtaiden lattiapinta-ala oli toistakymmentä hehtaaria. Hänen omaisuutensa oli kymmeniä miljoonia nykyeuroja. Ne olivat suuria lukuja silloisessa Suomessa. Hän oli noussut ryysyistä rikkauksiin, toteuttanut pienessä ja köyhässä maassa amerikkalaisen unelman.

Uudemmissa tutkimuksissa on löydetty arkisempia selityksiä sille, mikä motivoi yrittäjää vielä silloinkin kun tämä on jo oman valtakuntansa rakentanut. Yleismaailmalliseksi yrittäjiä kannustavaksi tekijäksi on osoittautunut halu turvata perillisten tulevaisuus.<sup>115</sup>

☑ Tehtailija yhdessä lastensa kanssa, vasemmalta Mirjami, Lauri ja Sirpa Asko. (Kuva Sirpa Asko-Seljavaara).







# Omistajuus 1965–1999

Omistajuudella oli Askossa väliä.

Luvun kuvat ovat Lahden museosta.



## Perinnönjako



Aukusti Asko-Avonius kuoli 13.9.1965. Hänen testamenttinsa mukaan Askon ja Upon muodostaman yhtiön osakkeista viisi prosenttia säätiöitiin. Yhteensä 60 prosentin osuuden lopuista osakkeista saivat Aukusti ja Viola Asko-Avoniuksen lapset Sirpa, Mirjami ja Lauri Asko. Viola Asko-Avonius peri 5/95. Lapset saivat myös Laitialan kartanon.

Askon perheen jälkeen suurimmat perinnönsaajat olivat Arvi Tammivuori ja kaksi muuta Aukusti Asko-Avoniuksen aviotonta lasta. He saivat kukin kolmasosan Saarioisten kartanosta ja Saarioinen Oy:stä. Arvi Tammivuori peri 10/95 Askosta ja Uposta ja lunasti perinnönjaon yhteydessä kahdelta sisarpuoleltaan näiden yhdessä perimän samansuuruisen osuuden. Arvi Tammivuoren isänsä elinaikana saama pieni osuus Upo Osakeyhtiöstä otettiin perinnönjaossa huomioon ennakkoperintönä. Sen sijaan Upon markkinointiyhtiö U-myynti Oy katsottiin Arvi Tammivuoren yksityisomaisuudeksi.

Perintöomaisuuden nettoarvoksi laskettiin 14,5 miljoonaa markkaa, vuoden 2006 euroissa se oli noin 22,5 miljoonaa. Todellinen arvo oli moninkertainen.

Testamentissa Askon Tehtaat Oy:n ja Upo Oy:n osakkeiden yh-

teisarvoksi merkittiin kahdeksan miljoonaa markkaa. Se ei ollut paljon, sillä yksin Fennia Vaneriosakeyhtiöstä oli vuonna 1963 maksettu miljoona markkaa enemmän.

Aukusti Asko-Avonius muisti myös kolmea sisartaan. Kukin heistä tai heidän lapsensa saivat jaettavakseen 5/95 pääyhtiöistä. Asko-Avoniuksen veljenpojat Reino Avonius ja Pentti Avotie olivat luoneet Saarioisten kartanon liiketoiminnan, mutta perintöosuuttaan he eivät saaneet Saarioisista vaan Askosta ja Uposta muiden sisarusten jälkeläisten tapaan.<sup>116</sup>

Vuoden 1966 alussa Askon ja Upon omistusyhtiöksi perustettiin Asko Yhtymä Oy\*. Se oli perillisten kanava hoitaa omistustaan ja saada siitä tuloja. Asko Yhtymä Oy vastasi tietyllä tavalla Aukusti Asko-Avoniuksen näkökulmaa yhtiöihin. Hän oli käytännössä johtanut konsernia, vaikkei sellaista juridisesti ollutkaan muodostettu.

Ylintä valtaa Asko Yhtymä Oy:ssä käytti hallintoneuvosto, jonka puheenjohtajaksi nimitettiin kuolinpesän hoitaja varatuomari K. K. Kankaanranta. Hän oli helsinkiläinen liikejuristi, joka oli opiskellut samaan aikaan Onni Penttilän kanssa ja hoitanut yhdessä tämän kanssa Fennia Vaneriosakeyhtiön kaupat vuonna 1963.

Kankaanranta ei tavannut Aukusti Asko-Avoniuksia, mutta tehtailijan tiedettiin Fennia-kaupan yhteydessä saaneen myönteisen kuvan Kankaanrannan kyvyistä. Kankaanranta oli etevä pesänhoitaja ja ajoi tiukasti perillisten etuja.

✓ Vuorineuvos K. K. Kankaanranta (1919–2001) oli Asko-yhtiön johtotehtävissä 1966–1979.

✓✓ Askon tehdaskompleksi noin vuonna 1960.



Heidän luottomiehenään Kankaanranta alkoi pian ottaa osaa myös varsinaisen perinnönjaon ulkopuolisiin asioihin. Niissä Kankaanrannan käyttökelpoisuutta lisäsi hänen laaja suhdeverkkonsa, joka ulottui myös Pohjoismaiden Yhdyspankkiin, Askon ja Upon päärahoittajaan.

Pankin nousevaan tähteen Mika Tiivolaan Kankaanranta oli tutustunut jo 1940-luvulla. Tiivola valittiin Pohjoismaiden Yhdyspankin toimitusjohtajaksi vuonna 1966, joten Kankaanranta saattoi pyytää vanhalta tutultaan päärahoittajan hyväksynnän valinnalleen Asko Yhtymä Oy:n johtoon.<sup>117</sup>

Vuonna 1966 yhtiön kolmelle hallintoneuvostolle – Askossa ja Upossa oli omat hallintoneuvostonsa – muodostettiin yhteinen työvaliokunta, johon tulivat valituiksi Kankaanranta sekä Upon toimitusjohtaja Arvi Tammivuori ja Askon toimitusjohtaja Onni Penttilä. Siitä muodostui elin, jossa käsiteltiin sekä Askon että Upon tärkeimmät rahoituspäätökset. Vuonna 1971 tämän tehtävän peri Asko Yhtymä Oy:n hallitus, johon nimitettiin kolmen edellä mainitun lisäksi PYP:n pankinjohtaja Kalervo Lehtonen sekä yhtiön talousjohtaja Eero Lano.

K. K. Kankaanranta pyrki järjestelmällisesti kasvattamaan uuden yhtiöjohtajan roolia. Siinä hän onnistuikin, ainakin muodollisesti. Askon ja Upon ensimmäisessä yhteisessä vuosikertomuksessa 1972 todettiin, että Asko Yhtymä Oy:n hallitus hoiti Askon, Upon ja Fennian ”tärkeimmät ja laajakantoisimmat kysymykset”. Samalla laajeni Kankaanrannan oma toimenkuva. Vuonna 1971

\*Tekstissä on käytetty myös muotoa Asko-yhtymä. Sillä tarkoitetaan Asko Oy:n, Upo Oy:n ja Fennia Vaneritehdas Oy:n muodostamaa yhtiötä.

hän siirtyi päätoimisesti Asko Yhtymä Oy:n palvelukseen.

Matti Kurjensaaren mukaan Aukusti Asko-Avonius, vanha Neuvos, vieraantui viimeistään 1950-luvulla operatiivisista asioista ja keskittyi yhä enemmän Laitialan kartanon asioihin. Askoon ja Upoon palkattiin yhä useampia liikkeenjohdon ammattilaisia. Silti oli selvää, että tärkeimmät päätökset tehtiin Laitialassa. Omistajalla oli selkeä tahto.

Perinnönjaon myötä entisenlainen omistajaohjaus hävisi. Omistajien muodostamat hallintoneuvostot eivät vaikuttaneet Asko Yhtymä Oy:n hallituksen linjauksiin.

Sen sijaan Upoa yli neljännesvuosisadan johtanut Arvi Tammivuori luonnollisesti halusi säilyttää yhtiönsä itsenäisyyden ja oman asemansa. Upon huonot tulokset 1960-luvun puolivälin jälkeen kuitenkin sitoivat hänen käsiään, ja Tammivuoren vuonna 1969 konkurssiin päätyneet kenkätehdas Sateenkaari kulutti hänen aikaansa, voimiaan ja varojaan – muiden omistajien mielestä myös yhteisiä varoja.

Sateenkaaren ja Tammivuoren oletetut tai todelliset Upolta ja Upon ulkomaisilta tytäryhtiöiltä saamat taloudelliset edut rasittivat omistajien keskinäisiä välejä. Myös Kankaanranta toi kantansa julki. Askon ja Upon hallintoneuvostoille jaetussa muistiossa hän totesi: ”Vuorineuvos Asko-Avoniuksen kuoltua - - hänen omistamiensa yhtiöiden - - osakkeet kuuluvat viime kädessä useille henkilöille; kukaan osakkeenomistajista ei sen vuoksi voi enää saada yksityisiä etuuksia mistään yhtiöstä.”<sup>118</sup>

## Asko syö Askon



uonekalutuotannon ja -myynnin väliset ristiriidat olivat muhineet Askossa vuosikymmeniä ja omistajan arvovaltaa oli tarvittu niiden sovitteluun. Niinpä ongelmat pulpahtivat pintaan heti Aukusti Asko-Avoniuksen kuoleman jälkeen.

Joulukuussa 1965 Askon johtoelimissä käsiteltiin toimitusjohtaja Onni Penttilän laatimaa muistiota, jossa esitettiin Asko Osakeyhtiön eli myymäläyhtiön sulauttamista hänen johtamaansa Askon Tehtaat Oy:öön.

Penttilän painavin perustelu oli se, että Askon huonekalutehtaiden toimitukset omiin myymälöihin olivat polkeneet paikoillaan jo kymmenen vuotta. Tuotannon kasvattaminen oli ollut mahdollista vain Asko-sopimuskauppiaiden ja viennin ansiosta. Omat myymälät oli pakotettava ottamaan valikoimiinsa enemmän omia huonekaluja. Penttilän mielestä myyntiyhtiötä vaivasi myös pöhötäuti. Asko Osakeyhtiön tukkukauppamainen toimintamalli oli turvottanut sen keskushallinnon aivan liian raskaaksi. Muita suuremmilla yleiskustannuksilla ei Penttilän näkemyksen mukaan voinut pärjätä kilpailussa.

Aukusti Asko-Avonius oli halunnut myymälöiden toimivan itsenäisesti, mutta fuusiolla oli Penttilän mukaan myös Neuvoksen postuumi siunaus, sillä tämä oli todennut hyväksyvänsä järjeste-

lyn, mikäli sekä Penttilä että Arvi Tammivuori näkisivät sen välttämättömäksi.

Askon Tehtaat Oy:n hallitukseen juuri valittu Asko Osakeyhtiön toimitusjohtaja Erkki Kopra kävi kiihkeään vastarintaan. Hän pyrki todistamaan, ettei 68 hengen keskushallinto ollut ylimitoitettu tuhannen hengen organisaatiolle ja toisti myyntimiesten tutun väitteen: asiakkaille oli tarjottava sitä mitä he halusivat, valikoimia ei voinut rukata pelkästään tuotannollisista syistä. Sitä paitsi myyjien mielestä myymälät jo joustivat, liikaakin. Aivan liian monia omia huonekaluja jäi lojumaan myymälöiden nurkkiin, ja parhaiten kaupaksi käyneitä omia malleja asiakkaat saivat odottaa kohtuuttoman pitkään. Kopran mielestä mikään ei estänyt Askoa toimimasta järkevämmän eli sopeuttamasta tuotantoa myyntiin. Yhteinen etu olisi, jos tehtailla valmistettaisiin vain se, mikä myymälöissä saataisiin kaupaksi. Vaadittaisiin vain asennemuutos, etenkin tuotannon johdossa. Kopra kertoi ehdottaneensa näkökulman vaihdosta Onni Penttilälle ja pettyneensä tämän näköalattomuuteen. ”Varatuomari Penttilä vastasi - - oman myymäläverkoston tulee joustavasti sopeutua tuotannon kulloisinkiiin tarpeisiin.”

Näkemysero tuotannon ja myynnin välillä oli nostettu pöydälle tavalla, joka ei enää mahdollistanut Erkki Kopran istumista sen ääreen. Kun Askon Tehtaat Oy:n johtokunta hyväksyi fuusion, Kopra jätti eroilmoituksensa. Asko Osakeyhtiö fuusioitiin emoyhtiöön vuoden 1966 lopussa. Uusi yhtynyt Asko otti käyttöön lakkautetun myyntiyhtiön nimen eli siitä tuli Asko Osakeyhtiö.

■ Onni Penttilä ratkaisi tuotannon ja myynnin pitkäaikaiset kiistat fuusioimalla Askon huonekalukaupat ja -tehtaat samaan yhtiöön.



Samoihin aikoihin tehtiin päätös siitä, että Asko oli huonekaluyhtiö. Pitemmälle vähittäiskaupan suuntaan ei enää jatkettaisi. Aukusti Asko-Avonius oli halunnut rakentaa yhtiölleen vielä yhden tukijalan kodinsisustustavarataloketjusta ja hankki sen siemeneksi 1960-luvun alussa tavaratalot Lahdesta ja Jyväskylästä. Lakkautetussa myyntiyhtiössä olisi ollut halua jatkaa tavarataloliiketoiminnan kehittämistä, mutta Erkki Kopran mukaan hanke törmäsi etenkin Upon vastustukseen. Upo myi tuotantonsa keskusliikkeille, jotka tekivät Arvi Tammivuorelle selväksi, etteivät ne pitäneet uudesta kilpailijasta. Kaksi tavarataloa jäi irralliseksi osaksi uutta Asko Osakeyhtiötä.<sup>119</sup>



## Tämä on perustuslaki

**P**erinnönjaon myötä yhtymän rahoituksesta tuli paljon suurempi ja ongelmallisempi kysymys kuin Neuvoksen aikoihin. Vuoteen 1965 saakka Askon ja Upon pitkäaikaisten luottojen vakuudeksi oli riittänyt Aukusti Asko-Avoniuksen henkilötakaus. Yhtymän maksuvalmiuden säilyminen oli ratkaistu kausiluotoin, joiden jatkuvuuden takasivat luottamus velalliseen ja se, että lainapääoma käväisi pankin tilillä luoton eräpäivänä.<sup>120</sup> Asko-Avoniuksen kuoleman jälkeen rahoitusta ei voinut enää rakentaa omistajan henkilökohtaisen varallisuuden varaan. Kun lainoja ryhdyttiin ottamaan yhtiöiden nimissä, kävi ilmi, että Asko ja Upo kulkivat suhteellisen raskaassa velkalastissa. Yhteensä niillä oli omaa pääomaa 44 miljoonaa markkaa ja vierasta 88 miljoonaa, mikä merkitsi 33 prosentin omavaraisuusastetta. 1960-luvun alkupuolella tehtiin lyhyen ajan kuluessa useita isoja investointeja. Ylivoimaisesti suurin oli melkein 30 miljoonaa niellyt Nastolan muovitehdas, ja lainasummaa lisäsivät myös Askon uusi huonekalutehdas, Upon kodinkonetehtaan uudistus, tavaratalot, Fennia Vaneritehdas Oy:n osto sekä hintava Simolan kulman kiinteistö Lahdessa.

Tässä mielessä vanhan Neuvoksen jättämä perintö oli raskas kantaa. Tuotantoa oli kasvatettu vanhoilla toimialoilla ja samaan aikaan hankittu uusia investoimalla muoviin, vaneriin ja vähit-

täiskauppaan. Kaikki oli jälleen kerran satsattu kasvuun, entistä useammalla suunnalla, mutta aika ei suosinut perinnöksi saatuja investointeja. Suomi ajautui 1960-luvun puolivälin jälkeen laskusuhdanteeseen. Totuttuun tapaan hinnat ja palkat olivat nousseet liian nopeasti ja vientiteollisuuden hintakilpailukyky oli rapautunut. Taantuma laski Askon ja etenkin kaiken liikenevän Nastolan sitoneen Upon tulosta. Askon ja etenkin Upon kehitys hermostutti Yhdyspankkia, joka alkoi ottaa osaa yhtiöiden asioihin paljon aiempaa aktiivisemmin.

Loppuvuodesta 1966 Mika Tiivola kävi rahoitusneuvottelut Arvi Tammivuoren ja Onni Penttilän kanssa. Niissä sovittiin kehykset Upon ja Askon tuleville investoinneille ja lainatarpeille.

Jo seuraavana keväänä pankki halusi selvittää asiat uudelleen, entistä tarkemmin ja entistä suunnitelmallisemmin, sillä asiat olivat menneet nopeasti huonompaan suuntaan. Keväällä 1967 Askon ja Upon yhteiset vastuut rahoituslaitoksille olivat jo 104 miljoonaa markkaa ja Upon puolella kassaa jouduttiin täydentämään kalliilla lyhyellä rahalla. Entistä tarkempaa asiakkaittensa seuranta pankilta edellytti myös pankkitarkastusvirasto, joka oli huolestunut suuryritysten velanmaksukyvyistä ja niiden antamien takuiden riittävydestä.<sup>121</sup>

Yhdyspankki pyysi sekä Askoa että Upoa laatimaan viisivuotiset ”KTS-suunnitelmat” investoinneistaan ja rahoitustarpeistaan. Samalla yhtiöiden hallituksille tiedotettiin, että niiden rahoituksesta ryhdyttäisiin neuvottelemaan koordinoitusti K. K. Kankaanran-

nan välityksellä. Kalervo Lehtosen mukaan se oli selkeintä. ”Yhtymä muodostaa PYP:hen nähden yhden kokonaisuuden.”

Lehtonen kertoi pankin lähtökohdat KTS-suunnitelmille: ”Ensimmäinen tehtävä on saada yhtymä kannattavaksi ja sen jälkeen likviidiksi. Laitoksen panttiarvoa määrättäessä pankki kiinnittää erityistä huomiota kannattavuuden trendiin.” Jatkossa yhtymässä piti päästä siihen, että omaa pääomaa olisi puolet taseen loppusummasta. Lehtonen ilmoitti, ettei pankki myöntänyt tukeaan Upon suunnitelmalle aloittaa container-laatikoiden eli kuljetuskonttien valmistus: ”Jos samanaikaisesti investoidaan, muodostuu tilanne entistä vaikeammaksi.” Lehtosen mielestä yhtymällä oli tekemistä selvitäkseen entisistäkin investoinneistaan, ja hän ilmoitti pankissa päädytyn siihen, ettei PYP tulisi myöntämään Askolle ja Upolle lainaa uusinvestointeihin seuraavien parin kolmen vuoden aikana.

Mika Tiivola nimitettiin syksyllä 1967 Askon, Upon ja Askoyhtymän hallintoneuvostojen huomioitsijaksi. Käytännössä Tiivola osallistui hallintoneuvostojen työvaliokunnan kokouksiin ja toimi eräänlaisena liikkeenjohdon konsulttina. Tiivola neuvoi yhtymää lainanhoidon lisäksi muun muassa sisäisen tarkastuksen ja ulkoisten tytäryhtiöiden rahoituksen järjestämisessä ja erityisesti toimialarationalisointikysymyksissä. Hän otti osaa myös Askon ja Upon KTS-suunnitelmien käsittelyyn. Loppusyksystä 1967 ne olivat pankin hyväksymässä muodossa ja Tiivola alleviivasi, että niissä oli pysyttävä: ”Tämä on perustuslaki, jota ei muuteta ja jos-

ta ei poiketa missään kohdin ilman pankin suostumusta. Tämä on luottamuksellisen yhteistyön ehdoton edellytys.”<sup>122</sup>

KTS-suunnitelmista ja pankkisuhteestaan hallintoneuvostojen työvaliokunnan puheenjohtaja K. K. Kankaanranta sai työvälineen, jolla hän saattoi valvoa yhtymän eri yksiköiden toimintaa. Ja, jos asiaa haluaa kuvata kauniisti, Arvi Tammivuoren ja Kankaanrannan välillä syntyi innovatiivisen ja verkostoituneen johtamisen yhteentörmäys. Kankaanranta pyrki toimimaan tiukasti PYP:n linjausten mukaan ja ylläpiti jatkuvaa kontaktia pankkiin. Arvi Tammivuorelle KTS-perustuslaki ei ollut lainkaan mieleen, eikä hän oma-aloitteisesti kysellyt rahoittajan mielipidettä Upon asioista.

Upo oli yli neljännesvuosisadan ajan pärjännyt ennakoimalla toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja reagoimalla niihin nopeasti. Yhtiö oli jatkuvasti tuonut markkinoille uusia tuotteita, eikä sen kulttuuriin lainkaan istunut ajatus investointien – ja innovaatioiden – jäädyttämisestä kolmeksi vuodeksi. Niinpä Tammivuori etsi rahoitusta muualta. Upo ryhtyi valmistamaan ilmanpuhdistimia, ja myös elektroniikka kiinnosti Arvi Tammivuorta yhä enemmän. Upo toi maahan Hitachin laitteita, ja avaus elektroniikkavientiin oli Saloran kanssa tehty sopimus Upo-televisioiden ja radioiden valmistamisesta. Upo oli vuonna 1966 perustanut tytäryhtiöt Englantiin ja Länsi-Saksaan ja halusi niiden kautta panostaa kylmäkalusteventtiin Euroopan markkinoille. Myös Upon ulkomaiset kasvutavoitteet olivat väistämättä ristiriidassa pankin vaatimusten kanssa.

Arvi Tammivuori vuonna 1966 Japanissa, josta Upo etsi ja löysi sekä tuotantoideoita että yhteistyökumppaneita.

Yhdyspankista katsoen näytti taasen siltä, että Upo oli tehnyt KTS-suunnitelmansa vain muodon vuoksi eikä ottanut pankin esityksiä vakavasti. Vain pari kuukautta ”perustuslain” solmimisen jälkeen Kalervo Lehtonen viestitti Kankaanrannalle, että Mika Tiivola oli ”varsin kiusaantunut Upoon nähden”. Pankissa herätti pahaa verta etenkin se, että rahoitussuunnitelmasta ja pankin paimenkirjeistä piittaamatta Upo oli rahoittanut investointejaan lyhytaikaisilla luotoilla ja siten edelleen vaikeuttanut rahoitusasemaansa. Lehtonen varoitti Kankaanrantaa uhasta, että PYP voisi menettää luottamuksensa kokonaan, jollei Upo tarkistaisi linjaansa, joka pankin mielestä oli holtiton.<sup>123</sup>



## Minä tulin tänne mielessäni ajatus ostaa Upo

**M**ika Tiivolan kiusaantumista Upoon lisäsi se, että yhtiö toimi monella alalla ja rönsyili yhä uusille, eikä se silti ollut halukas järkeviin tuotannollisiin järjestelyihin, tai niin asia pankissa koettiin. Syksyllä 1967 Kalervo Lehtonen välitti Lahteen tiedon, jonka mukaan Tiivola ja PYP:n pääjohtaja Göran Ehrnrooth halusivat neuvotella ”toimialarationalisoinnin kysymyksistä Upon ja pankin asiakaspiiriin kuuluvien, Upon kanssa samoja tuotteita valmistavien toiminimien kesken”. Niihin olisi ollut valmiutta myös Asko-yhtymässä. K. K. Kankaanranta kiirehti vastaamaan, että Upo oli halukas neuvotteluihin. Myös Onni Penttilä totesi kannattavansa hanketta ja kertoi, että Asko oli juuri aloittamassa samankaltaiset neuvottelut Tehokaluste Oy:n kanssa.

Arvi Tammivuori suhtautui pankin aloitteeseen paljon varuksellisemmin. Upo oli kesällä 1967 käynyt neuvotteluja tuotannon järkeistämisestä Electroluxin kanssa, eikä Tammivuori ollut valmis antamaan niistä tarkempia tietoja Upon ulkopuolelle: ”Tammivuori ilmoitti, että mahdollinen yhteistoimintaa koskeva sopimusehdotus käsitellään aikanaan ensin Upon hallituksen työvaliokunnassa ja esitellään sen jälkeen hallintoneuvoston työ-

valiokunnalle.” Tähän Asko Yhtymä Oy:n hallituksen oli tyytyminen, vaikka Kankaanrannalle PYP:n Lehtonen valitteli tyrmistyneensä siitä, että oli saanut tiedon Upon ja Electroluxin välisistä yhteistyöneuvotteluista sanomalehdestä.

Mika Tiivola ei hellittänyt, vaan kutsui Arvi Tammivuoren ja K. K. Kankaanrannan Helsinkiin. Tiivola painotti, että Upon olisi kiireellisesti muodostettava kantansa siihen, miten voitaisiin lopettaa ”liiallinen hintasota” sen ja muiden Upon kanssa kilpailevien PYP:n asiakkaiden, Kymin, Rosenlewin, Strömbergin ja Fiskarsin kesken. Suomen taloudessa meni huonosti, ja tuonti lisääntyi kaiken aikaa. Tiivolan mielestä ei ollut mielekäästä, että suomalaisten keskinäinen polkumyynti painoi kaikki kotimaiset valmistajat tappiolle, jonka PYP joutui lopulta rahoittamaan. Tiivola esitti painavan toiveen siitä, että pankin asiakaskuntaan kuuluvien yritysten kesken kyettäisiin sopimaan toimialarationalisoinneista, joilla päästäisiin kannattavaan tuotantoon. Samaan hengenvetoon pankin toimitusjohtaja vakuutti vierailleen, ettei PYP:llä ollut mitään ”tervettä” kilpailua vastaan. ”MT [Mika Tiivola] korosti, ettei pankki halua eikä pyri kauko-ohjaamaan rahoitusasiakkaittensa liiketoimintaa eikä puuttumaan hinnoittelukysymyksiin silloin kuin liikeyritys pystyy kannattavuuden puitteissa hintakilpailulla - - lyömään kilpailijansa laudalta.”<sup>124</sup>

Arvi Tammivuori hyväksyi Tiivolan näkemykset, mutta ei suostunut ottamaan vastuuta hintasodasta. Hän kertoi jo neuvotelleensa Strömbergin kanssa liesistä ja havainneensa, että osapuolten intressit ja pyrkimykset poikkesivat toisistaan niin paljon, ettei tuo-

tannon järkeistäminen ollut yksinkertaista. Neuvonpito kuitenkin päättyi hyvässä hengessä. Tammivuori lupasi Upon suhtautuvan rakentavasti yhteistoimintaan, ja Tiivola lupasi selvittää, miten asiassa voitaisiin edetä.<sup>125</sup>

Jos neuvotteluja vuoden 1967 hintasodan lopettamiseksi käytiin, niissä ei Upon osalta edetty Tiivolan toivomalla tavalla. Kotimaisen ratkaisun sijasta Upo päätyi kansainväliseen. Vuonna 1968 se solmi yhteistyösopimuksen Electroluxin kanssa.

Electrolux oli siihen aikaan aktiivinen toimija myös Pohjanlahden Suomen puoleisella rannalla, köyhemmällä ja kovaa vauhtia autoituvalla. Suomalaisia virtasi 1960-luvun lopulla Ruotsiin kymmenintuhansin. Monet kritisoivat massamuuttoa, jossa Suomi korvauksetta luovutti kouluttamaansa työvoimaa naapurimaata vaurastuttamaan. Myös Arvi Tammivuori laskeskeli ilmiön kansantaloudelle aiheuttamia menetyksiä ja piti sitä käsittämättömänä tuhlauksena.<sup>126</sup>

Sadat muuttajat päätyivät Electroluxin tehtaille, mutta se ei yhtiön nälkää vielä tyydyttänyt. Electrolux etsi halvemman työvoiman Suomesta myös edullista tuotantoa. Toukokuussa 1968 Electroluxin toimitusjohtaja Hans Werthén saapui tapaamaan Arvi Tammivuorta ja Onni Penttilää.

Werthén tuli Lahteen myöhässä, kun edellinen, Urho Kekkonen, Marcus Wallenbergin, Pekka Herlinin ja Kustaa Vilkun kanssa vietetty ilta oli venähtänyt pitkäksi. Seura oli ollut innostavaa, ja vielä aamulla Werthén oli hyvällä, suorastaan rehvakkaalla tuulella. Hän tokaisi keskustelun kuluessa: ”Minä tulin tänne mielessä-



ni ajatus ostaa Upo”. Mutta kevensi sitten sanojaan jatkamalla, että edellinen ilta oli pehmentänyt hänen ajatuksiaan. Marcus Wallenberg oli vahvasti tukenut isäntien näkemystä, jonka mukaan oli myös Ruotsin etu, ettei hyvien naapurusten talouksien integraatio rakentunut pelkästään siten, että ruotsalaiset ostivat kilpailijoita Suomesta. Niinpä Werthén korosti, ettei Electrolux halunnut sanella yhteistyön ehtoja, vaikka sillä olikin runsaasti rahaa, josta hän tiesi Upolla olevan kova pula. Rikkaan Electroluxin ja köyhän Upon yhteistyön tulisi ainakin päällisin puolin olla molemminpuolista. Electrolux voisi harjoittaa ”finanssiyhteistyötä” Upolle edullisin ehdoin, ja yhtiöt voisivat omistaa toistensa osakkeita ristiin. Werthén väläytti yhteistyömahdollisuutta myös Askolle, jolle hän tarjosi Electroluxin omistamaa tanskalaista huonekaluyritystä. Sen suomalaiset olisivat finanssiyhteistyön nimissä voineet maksaa Upon osakkeilla, kätevästi ilman käteistä.<sup>127</sup>

Neuvottelut johtivat toimialarationalisointisopimukseen vuoden 1968 lopulla. Upo vähensi suosituimpien jääkaappikokojensa valmistusta ja keskittyi erikoiskaappeihin, joihin se sai täydennystä Electroluxin mallistosta. Vastaavasti Upo sai valmistukseen Electroluxin silityskoneet ja ryhtyi toimittamaan Electroluxille mankeleitaan. Sopimus ei vielä merkinnyt kummallekaan kovin paljon, mutta sen piti olla alkusoitto paljon syvemmälle yhteistyölle.<sup>128</sup>

Kovin syvälle ei päästy, sillä ristiin menivät yhtiöiden intressit, ei omistus. Upolla oli edelleen kova pula rahasta, mutta se pyrki voittamaan ongelmansa ilman finanssiyhteistyötä Electroluxin kanssa.

📌 Upon koneosasto 1950-luvun lopulla.

📌📌 Koneosaston shakkikerhon pikapeli sorvin ääressä.



## Kyyneleet silmissä

Syksyllä 1967 Suomessa tehtiin 24 prosentin devalvaatio. Se aiheutti menetyksiä valuuttaluottoja ottaneille yrityksille. Askolle ja Upolle devalvaatiolasku oli yhteensä 12 miljoonaa markkaa, joista kaksi kolmasosaa lankesi Upolle. Se oli yllättävä ja raskas isku, joka hellytti pankinkin. Devalvaatiotappioiden vuoksi PYP korotti Upon takauslimiittejä yhteensä neljällä miljoonalla ja salli yhtymän hankkia lisärahoitusta vakuutusyhtiö Pohjolalta. Se ei vielä riittänyt, vaan vuoden 1968 alussa Asko-yhtymä joutui kääntymään pankin puoleen jälleen uudella luottohakemuksella. Pian pankista saatiinkin helpottavaa tietoa, yhtymän 19 miljoonan markan rahoitustarve voitiin tyydyttää.

Mika Tiivola kuitenkin painotti K. K. Kankaanrannalle, että rahoituspaketin läpivienti oli vaatinut, jollei nyt verta, niin hikeä ja kyyneleitä. Paketin koko oli herättänyt keskustelua jo PYP:n johtokunnassa, ja vielä runsaammin Suomen Pankissa, jonne pankien piti devalvaation jälkihoidon nimissä antaa selvitys kaikista yli miljoonan markan luotoista. Tiivola kertoi puhuneensa Kalerovo Lehtosen kanssa keskuspankissa Askosta ja Uposta niin kauksi, että puhujilla itselläänkin oli ollut kyyneleet silmissä. Tiivola arveli, ettei vetoavinkaan retoriikka olisi riittänyt viemään suunnitelmaa läpi, jollei Suomen Pankissa pääjohtaja Klaus Wa-

ris olisi juuri vaihtunut Mauno Koivistoon. Nyt sielläkin oli nähty, ettei Asko-yhtymä ollut uppoamassa, mutta rahoittajien tuki oli tarpeen, jotta pää pysyisi pinnalla tulevaisuudessakin.

Vastapalvelukseksi Tiivola toivoi pankille työrauhaa. Hän pyysi, etteivät Arvi Tammivuori tai Onni Penttilä pyrkisi Suomen Pankin pakeille ohi päärahoittajan. Etenkin Tammivuori oli ollut aktiivinen, mutta se ei Tiivolan mukaan Upoa auttanut: ”Nyt ei olisi varaa tällaisiin yhteydenottoihin, koska AT:n erilaisten suunnitelmien ja tulevaisuuden projektien tueksi esittämiä laskelmia pankkimiespiireissä on hämmästeltä ja pidetty osoituksena riittävän kypsän harkinnan ja kustannuslaskennan puutteesta yhtiön puitteissa.”

Mika Tiivola totesi, ettei PYP voinut yksin järjestää kaikkea yhtiön tarvitsemää luototusta, mukaan pitäisi saada myös Teollistamisrahasto ja Suomen Pankki. Ja mahdollisesti myös uusi kehitysyritys Sponsor Oy, joskin se edellyttäisi, että omistajat olisivat valmiit myymään sille osan osakkeistaan. Sitä Tiivola piti järkevänä, sillä vasta vahvempien omistajien mukaantulo helpottaisi pysyvämmän yhtiön rahoitustilannetta. Hänen mukaansa rahoittajat, ja Suomen Pankki, kiinnostivat kasvavaa huomiota siihen, että Askossa ja Upossa oman pääoman määrä oli liian alhainen verrattuna vieraan pääoman määrään. Kun vetoapua eli uutta omaa pääomaa ei nopeasti ollut saatavissa, Tiivolan mielestä oli mietittävä kuorman eli velkataakan keventämistä. Asko voisi luopua tavarataloistaan ja myydä Lahdessa kalliita tonttejaan. Var-

memmaksi vakuudeksi Tiivola neuvoi Kankaanrantaa tilaamaan Teollistamisrahastolta selvityksen yhtymän tilasta sekä sen omien että rahoittajien päätösten pohjaksi.

Kankaanranta teki työtä käskettyä. Teollistamisrahasto Oy tutki Askon ja Upon taseiden taustat. Keväällä 1968 ilmestyneen raportin yleissävy oli huolestunut. Ilahduttaviin huomioihin kuului se, että Askon huonekaluvalmistus kannatti varsin hyvin. Tehtaiden koko toi skaalaedun, joka näkyi siten, että tuotanto per työntekijä oli reilusti alan keskiarvoa suurempi. Kuva kuitenkin tummeni huomattavasti, kun mukaan otettiin myös jakelukanava. Tutkijoiden laskelmien mukaan Askon kotimaan myyntiorganisaatio oli tuottanut jatkuvasti tappiota. Siitä yhtiö sai kiitosta, että se oli ryhtynyt korjaamaan tilannetta fuusioimalla tuotannon ja jakelun, mutta vahinkoa oli jo syntynyt. Asko oli menettänyt markkinaosuuttaan. Askon kasvuprosentti oli 1960-luvulla ollut keskimäärin kahdeksan, kun koko ala oli kasvanut yli kymmenen ja pahin kilpakumppani Isku melkein kaksinkertaista neljäntoista prosentin vauhtia.

Suomen huonekalukaupasta Askon osuus oli 1968 noin neljännes, viitisen prosenttiyksikköä vähemmän kuin edellisen vuosikymmenen lopulla. Alamäki ei johtunut pelkästään kotimaan myynnin tökkimisestä vaan myös siitä, että Asko oli panostanut vientiin. Ulkomailla Asko oli saavuttanut menestystä, jonka merkiksi yhtiölle myönnettiin 6.12.1967 ensimmäinen tasavallan presidentin vientipalkinto. Huomionosoitus oli Teollistamisrahas-

ton mukaan löytänyt oikean kohteensa, se piti Askoa ainoana suomalaisvalmistajana, joka voisi saavuttaa kestävästä vientimenestystä. Silti tutkijat rohkenevat epäillä, ettei huonekaluviennistä koskaan tulisi Askolle kunnolla kannattavaa. Saksassa oli toimittu jo vuosikymmen, mutta tuomisina sieltä oli ollut pelkkiä tappioita. Kaikkia tappioita ei enää voinut selittää pelkillä liikkeellelähtövaikeuksilla.

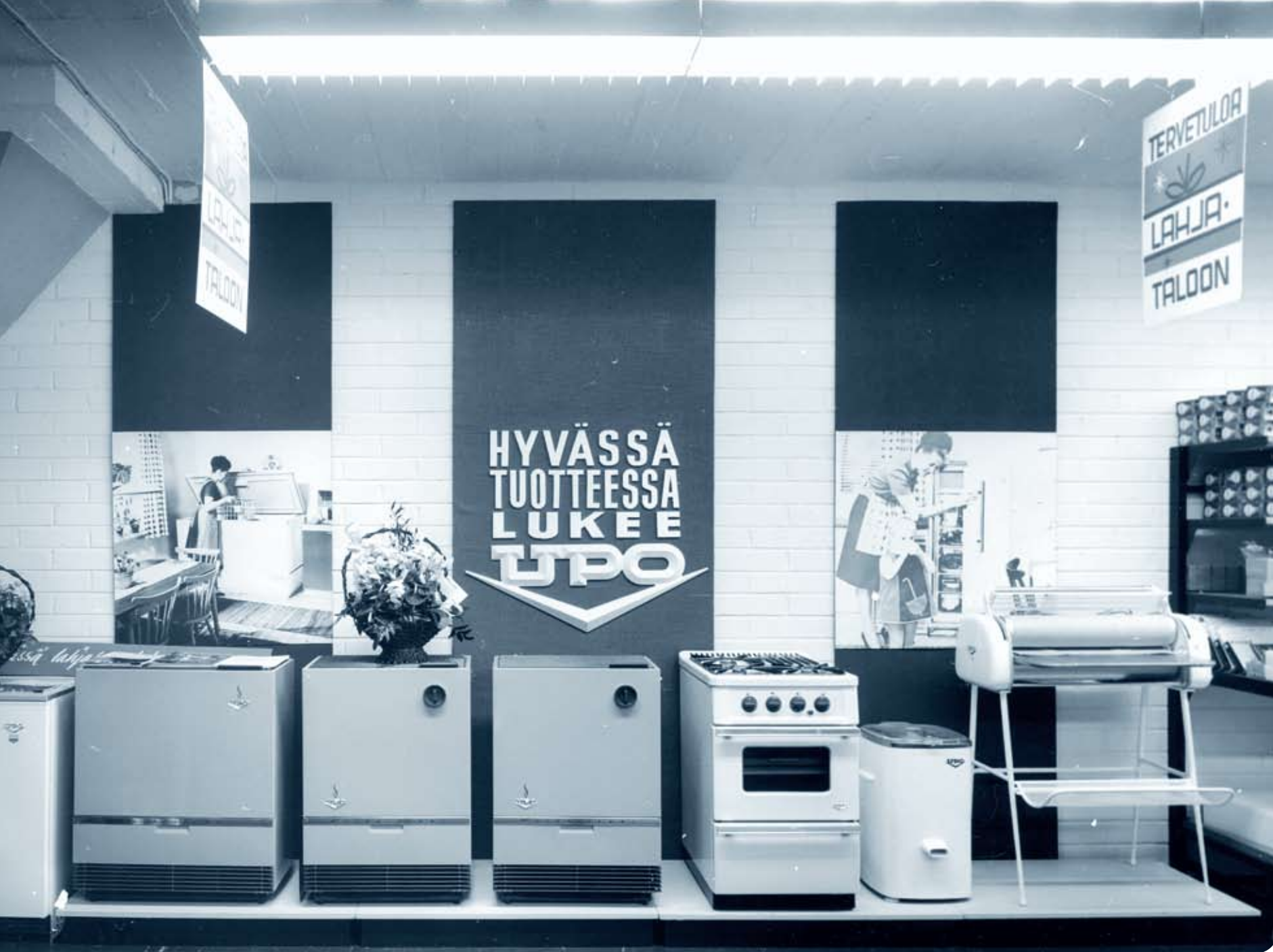
Asko Oy:n johto teki Teollistamisrahaston tutkijoihin positiivisen vaikutuksen, mutta Upon johtoa ja toimintatapoja he pitivät Askoa dynaamisempina ja nykyaikaisempina. Lisäksi Upolla, toisin kuin Askolla, oli kasvunäkymiä, joihin Teollistamisrahasto uskoi. Tutkijat nostivat Nastolan ja muovin yhtymän merkittävimmäksi kasvusuunnaksi. Upon ongelma olivat yli-investoinnit, joiden seurauksena yhtiöllä oli liikaa velkaa ja liian suuri tuotantokoneisto. Tutkimus tuki vahvasti näkemystä siitä, että Upon kannatti osallistua toimialarationalisointeihin. Nastolassa tuotanto oli 1967 vain puolet siitä, mihin täydellä kapasiteetilla olisi päästy, ja kotitalouskonetehtaalla Lahdessa tilanne oli vielä pahempi. Vuoden 1964 tehdaslaajennuksen jälkeen Upo olisi kyennyt valmistamaan vuodessa jopa 165 000 jääkaappia, mutta odotukset olivat olleet epärealistisia. Nopean kasvun sijasta Upon jääkaappien kysyntä oli laskenut tasaisesti vuosikymmenen puolivälistä lähtien, ja vuonna 1968 niitä valmistettiin enää noin 60 000 kappaleen vuosivauhtia.<sup>129</sup>

Teollistamisrahaston selvitys tarjosi selkeitä näkemyksiä, mut-

Upon jääkaappilinja hiljeni 1970-luvun alussa, kun oli käynyt selväksi, ettei Suomeen mahtunut useita jääkaappivalmistajia.







ta ei johtanut radikaaleihin uudistuksiin, vaikka sellaisiakin Asko Yhtymä Oy:ssä mietittiin. K. K. Kankaanranta kysyi Mika Tiivolan mielipidettä Askon ja Upon fuusiosta tai vaihtoehtoisesti siitä, että Upo myytäisiin ja suvun omistus ja yhtymän voimat keskittäisiin Askoon. Tiivola epäili, ettei fuusio olisi mahdollinen jo yksin siksi, ettei toimitusjohtajakysymystä saataisi ratkaistua. ”Sain sen käsityksen, että MT olisi ollut valmis hyväksymään OP:n [Onni Penttilä] mutta ei missään tapauksessa AT:tä [Arvi Tammi-vuori].” Mallia jossa Upo myytäisiin, Tiivola piti harkinnan arvoisena, sillä Uposta kiinnostuneita kotimaisia ostajia oli olemassa, kun taas Askoa kukaan kotimainen kilpailija ei kyennyt ostamaan. Välittömästi toteuttamiskelpoisena ja tarpeellisena uudistuksena Tiivola piti sitä, että yhtymän kukin tehdas toimisi omana tulosyksikkönään ja lupasi, että pankki voisi etsiä ostajan Fennia Vanneritehdas Oy:lle, kun Kankaanranta sitä tiedusteli.<sup>130</sup>

Fennia-kaupoista neuvoteltiin Schaumanin kanssa vasta 1974, tuloksetta. Vuonna 1968 Asko etsi yhtymän rahoitustilanteen keventämiseksi ostajaa Lahden ja Jyväskylän tavarataloille sekä Lahden rakentamattomille kiinteistöille. Stockmann ja OTK tekivät niistä kumpikin tarjouksen, mutta parempikin eli Stockmannin jäi paljon alle Askossa kaavaillun tason. Lopullinen niitti neuvotteluille oli Tiivolan ilmoitus siitä, ettei pankki voisi painostaa Stockmannia korottamaan tarjoustaan.

Upossa kevään 1968 selvitystyön vaikutukset olivat mittavampia. Kallis kenttämyyntiorganisaatio lakkautettiin kokonaan, ja

Upon messuosaston kunniapaikalla komeili kolme Kultaliekki-lämminilmakehitintä. Kultaliekki oli Upon hittituote 1960-luvun alkupuolella.

Upon kylmäkalustelija Nastolan uudella tehtaalla.

yhtiössä aloitettu säästökuuri koitui kohtalokkaaksi myös Upon Pallolle, joka oli muutaman vuoden ajan tuonut Upolle näkyvyyttä ja joukon maan huippujalkapalloilijoita ja jääkiekkoilijoita yhtiön palkkalistoille. Upon organisaatioon haettiin lisää tehoa. Keskuhallinnon toimialuetta kavennettiin ja toiminta jaettiin kesällä 1968 neljään tuotantolinjaan: kotitalouskone-, LVI-, muovija myymäläkalustetehtaaseen. Kotitalouskonetehtaalla vähennettiin kannattamattomaksi katsottua tuotantoa ja vahvistettiin tuotekehitystä. Pari vuotta myöhemmin Upo sai valmiiksi Pesukarhun, päältä täytettävän täysautomaattipesukoneen, josta tuli merkittävä tuote yhtiön menestykselle.<sup>131</sup>



## Glamour-Asko

”K uvitella! Meillä oli Saksassa 14 myymälää ja kaikki huippupaikoilla. Asko oli siellä yhtä tunnettu kuin Siemens tai Mercedes Benz. Kaikki näytti niin hienolta”, muisteli Sirpa Asko-Seljavaara Asko GmbH:n menestystä.

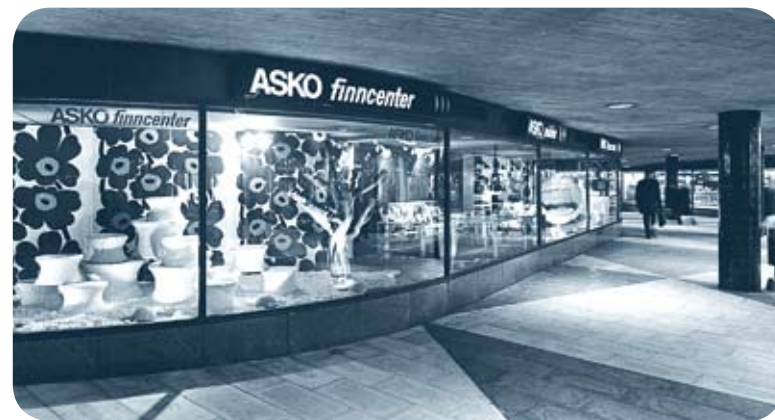
Vuonna 1968 tehdyn markkinatutkimuksen mukaan lähes 30 prosenttia saksalaisista ja 60 prosenttia Asko-kaupungeissa asuvista tunsivat suomalaisyhtiön ja yhdisti sen laadukkaisiin huonekaluihin. Hyvä maine auttoi siihen, että Asko GmbH:n tilinpäätös näytti plussaa vain vuosi sen jälkeen kun Teollistamisrahaston tutkijat olivat epäilleet, ettei Asko koskaan kykenisi toimimaan ulkomailla kannattavasti. Käänte tapahtui nopeasti sen jälkeen, kun syksyn 1967 devalvaatio asetti kustannustason kohdalleen. Asko GmbH:n vuonna 1968 tekemä 700 000 Saksan markan tulos puolitti yhtiön kumulatiiviset tappiot. Yhtiön toimitusjohtaja Iiro Santalahti oli erittäin tyytyväinen Lahden tehtaalta saapuvien huonekalujen hintatasoon. Saksan Asko pystyi myymään halvemmalla kuin sen tanskalaiset kilpailijat. Emoyhtiöllekin riitti jaettavaa devalvaatiohyödystä. Santalahti laskeskeli, että Askolle oli kannattavampaa myydä huonekaluja Saksassa kuin kotimaassa.<sup>132</sup>

Valuuttakurssia rukkaamalla rakennettu kilpailukyky ei tunnetusti ole kovin kestävää sorttia. Menestys Saksassa ei kuiten-

Askon Tukholman myymälän näyteikkuna oli marimekkohenkinen.

kaan jäänyt satunnaiseksi devalvaatiopiikiksi. Vuonna 1970 Askon Saksanvienti oli kasvanut jo selvästi suuremmaksi kuin neuvostovienti. Se tosin johtui myös siitä, ettei Asko suvereenisti hallitsemansa 50-luvun ja yhä dominoimansa 60-luvun jälkeen enää ollut itäviennissä kokoaan suurempi. 1970-luvulta lähtien Askon osuus huonekalujen neuvostoviennistä vastasi sen kotimaan markkinaosuutta. Vuosikymmenen alussa se oli noin 25 prosenttia, joka oli myös Askon osuus koko suomalaisesta huonekaluviennistä.

Yhtiön heikkous oli Ruotsi, jossa Askon osuus oli vaatimaton 10 prosenttia. Se ei 1970-luvun alussa kuitenkaan yhtiön johtoa huoletanut, Asko jätti mieluusti Ikean tinkimät alihankintatyöt muille ja



kuori kermaa Saksassa, jonne suuntautuvasta suomalaisesta huonekaluviennistä Askon osuus vuonna 1970 oli peräti 93 prosenttia.<sup>133</sup>

Saksan vientimalliston suhteen oli löydetty naula, joka veti. Suomalaisen muotoilun nosta ja Askon Saksasta hankkima kokemus olivat luoneet perustan, jolta 1960-luvun lopulla ponnistettiin pari askelmaa ylemmäs. Siihen saakka Asko oli Saksassa ollut pohjoismaisten designhuonekalujen toimittaja. Nyt yhtiön kuvaan liittyi suorastaan sähköä.

Vuonna 1966 Eero Aarnion Askolle lasikuidusta muovaaman Pallotuolin mediahuomio ylitti Suomen huonekaluteollisuuden kaikki aiemmat ja myöhemmät saavutukset. Muotituoli pääsi James Bondiin, ja sellaisen hankkivat superjulkkikset, kuten Frank Sinatra, David Frost ja Monaco Grace. Pastilli-tuolissa kuvattiin seuramatkakeisari Simon Spies, jonka elämäntyylly ylitti värikkyydessään Aarnion käyttämät värisävyt. Eikä Aarnio ollut ainoa Askon suunnittelija, joka kelpasi ajan julkkiksille. Saksassa liittokansleri Ludvig Erhard rentoutui Ilmari Lappalaisen Matleena-keinutuolissa ja Japanissa prinsessa Michiko Lappalaisen Junior-Pulkassa. Toimitusjohtaja Onni Penttilä oli syystäkin ylpeä: ”Vähän ei merkitse - - se, että hyvin monet eturivin esiintyvät taiteilijat ja muut julkisuuden henkilöt ovat valinneet meidän kalusteitamme. Joskus niitä ovat tietysti heille suositelleet kuuluisat sisustusarkkitehdit, mutta sehän on meille vieläkin imartelevampaa.”

Jetset-asiakkaat toivat glamouria Askon ympärille, ja maailmalla riitti muotitietoista ja ostokykyistä väkeä. Onni Penttilä ar-

Eero Aarnio suunnitteli Askolle useita klassikkotuoleja ja helposti koottavia muovihuonekaluja Upolle.





✓ Ero Aarnion Mustang eli Poni veti väkeä Askon osastolle Kölnin messuilla 1974. Jonon kärjessä messujen toimitusjohtaja van der Heyde ja hänillä Onni Penttilä.

vioi Askon ulkomaista asiakaskuntaa vuonna 1969: ”Voidaan sanoa, että suomalaisia huonekaluja suosii ennen muuta Euroopan nuori sivistyneistö. Euroopan lähinnä siitä syystä, että myyntiponnistuksemme suuntautuvat toistaiseksi etupäässä Eurooppaan. Nuori sivistyneistö taas sen vuoksi, että tällä ryhmällä lienee eniten hyvää makua sisustusasioissa.”<sup>34</sup>

Asko oli osoittanut, että maailmanvalloitus oli mahdollinen, mutta yksittäisten menestysmallien varaan rakennettuna valtakausi oli kovin lyhyt. Se oli opittu viimeistään 1960-luvun puolivälissä, kun Asko eteni Ranskaan ja Belgiaan hyvin kapealla mallistolla, Voitto Haapalaisen sarja 8500:n imussa. Kun uusia menes-



✓ Tasavallan presidentti Urho Kekkonen pistäytyi usein Askon ja Upon vieraana. Pallotuolissa Kekkonen viihtyi myös kotonaan Tamminiemessä.

tysmalleja ei sen jatkoksi ollut heti tarjota, näissä maissa toimineen Latin-Askon toiminta oli lupaavan alun jälkeen pakko ajaa alas. Iiro Santalahden arvion mukaan myös kielen taitajien ja tapojen tuntijoiden puute johtivat ranskalaiseen visiittiin ranskankielisissä maissa. Saksassa tavat ja kieli olivat tutumpia. Lisäksi Askolla oli tarjota saksalaisille mallisto, jossa oli enemmän syvyyttä. Asko luopui 1960-luvun lopulla vakituisten suunnittelijoiden käytöstä ja keskittyi vientimarkkinoilla noin 20 kärkituotteen valikoimaan, jota ylläpidettiin haravoimalla malleja mahdollisimman laajalta freelance-suunnittelijajoukolta. Yhtiö järjesti kansainvälisiä suunnittelukilpailuja, mutta teki myös kiinteää yhteis-



✓ Esko Pajamiehen Bonanza-sohvaryhmä oli yksi Askon tärkeimmistä menestystekijöistä Saksassa.



työtä ”omien miesten” Eero Aarnion, Esko Pajamiehen ja Olli Borgin kanssa. Järjestely toimi. Anjala, Aurora, Bonanza ja Skaala lisäsivät oleellisesti oman tuotannon osuutta Saksan Askon myynissä, josta pahimmillaan 70 prosenttia oli ollut muiden valmistajien huonekalujen ja sisustustavaroiden varassa.

Jakelukanavaa Saksassa oli yritetty 1960-luvulla laajentaa yhteistyössä suurten kauppaketjujen kanssa, mutta tulokset olivat jääneet laihoiksi. Nyt keksittiin toimivampi malli eli pienemmät sopimuskauppiat, joiden neliöihin Askon huonekalut eivät hukku- neet. Askon maineen ja myynnin kasvun myötä kumppaniksi halukkaita riitti. 1970-luvun puoliväliin mennessä Askon huoneka- luja kauppasi kahdentoista oman myymälän lisäksi parikymmen- tä yksityistä huonekaluliikettä ympäri Saksaa.<sup>135</sup>

1960-luvun jälkipuoliskolla huonekalukauppa alkoi autoistu- misen myötä ympäri Eurooppaa siirtyä kaupunkien keskustoista kehäteiden varsiin nousseisiin halleihin. Saksassa kaikki Askon myymälät olivat keskustoissa, joten Asko GmbH:ssä punnittiin il- miön vaikutuksia. Iiro Santalahti päätyi laskelmissaan siihen, että Askon ainoa kilpailuvaltti oli ja olisi myös jatkossa design ja laatu. Halpahallien kanssa ei ollut mahdollisuutta lähteä kilpailemaan. Eikä syytäkään; vuonna 1969 Askon Saksan myymälöiden keski- myynti lattianeliötä kohden oli 3 500 Saksan markkaa vuodessa, kun keskiarvo maan huonekalukaupassa oli 1 500 markkaa. Asko voisi jättää hallikaupan suosiolla muille.<sup>136</sup>

Askolla oli Saksassa hyvä maine ja toimiva konsepti. Ongel-

Ilse Töyrylän suunnittelemat sarjatuotantoon hyvin sopivat Aurora-sarjan tuolit olivat suosittuja etenkin Saksassa.

Askon Skaala-hyllystö hallitsi 1970-luvun alussa monia olohuoneita sekä Suomessa että Saksassa.



Ilse Töyrylän päätyö oli Askon huonekaluliikkeiden ja messuosastojen sisustaminen.

miakin toki oli, kaikki Askon 250 saksalaista työntekijää eivät olleet pelkästään tyytyväisiä. Tuskastuminen pitkiin toimitusaikoihin, viimeistelyn puutteisiin ja heikosta kommunikaatiosta joh- tuviin väärinkäsityksiin sai Saksan Askon huippumyyjän, Mün- chenin myymälänhoitaja Dahmen synkistelemään syksyllä 1969: ”Tulevaisuus näyttää minusta mustalta. Vaikka olen aina hyvin op- timistinen, on minun sanottava, että ei voi jatkuvasti saavuttaa 10 % kasvua, vaan on varauduttava jopa laskuun.” Hampurin-myy- mälän johtaja Gnekow valitti, että hänen vaativat, laatutietoiset ja kärsimättömät asiakkaansa joutuivat odottelemaan huoneka- luja keskimäärin 14 viikkoa ja usein lähetyksestä puuttui sen jäl- keenkin jotain suurempaa tai pienempää. Tilanne pakotti siihen, että asiakkaille oli toimitettava odotusajaksi lainahuonekaluja ja hyvitetävä heitä rahalla. ”Meidän on myönnettävä alennus todis- taaksemme, ettemme ole konkurssin partaalla.”<sup>137</sup>

Saksan parhaiden myyjien kritiikki järkytti perin pohjin Eu- roopan-kierroksen tehneitä puheenjohtaja K. K. Kankaanranta ja pankinjohtaja Kalervo Lehtosta. Asko Yhtymä Oy:n hallituksen jäsenet vaativat tiukkaan sävyyn Asko Osakeyhtiötä parantamaan yhteistyötä. ”On uskomatonta ja täysin käsittämätöntä, että pääyh- tiö sille esitetyistä toivomuksista, ilmoituksista, reklamaatioista ja vaatimuksista huolimatta on vaarantanut koko sen työn ja myös koko yhtymän kannalta erittäin huomattavan pääoman, jota Asko GmbH edustaa. - - Syntyneitä tilannetta on pidettävä erittäin va- kavana ja sen selvittämiseksi on heti ryhdyttävä kaikkiin käytet-





✓ Vientimallien viimeistelyn ja pakkaamisen laatu olivat kestoaihe Lahden pääkonttorin ja Saksan Askon välisessä keskustelussa.



tävissä oleviin toimenpiteisiin. Liikkeenjohdon asia on tietää tarpeelliset toimenpiteet.”<sup>138</sup>

Operatiivinen johto tietenkin teki parhaansa oikeiden toimenpiteiden löytämiseksi. Iiro Santalahti vaati, että tuotannon johto oli koulutettava kansainvälisyyteen, vaikka matkustuspakolla. Toimintakulttuurien erot eivät kuitenkaan olleet ainoa ongelma, vaan jälleen olivat vastakkain myös perinteiset tuotannon ja myynnin näkökulmat. Iiro Santalahti raportoi Onni Penttilälle keskustelustaan keväällä 1969 Asko Osakeyhtiön teknisen johtajan Frans Meltovaaran ja tämän seuraajakseen kouluttaman diplomi-insinööri Raimo Meltovaaran kanssa: ”Käytyt keskustelut olivat minulle pettymys. En pystynyt saamaan siitä vaikutelmaa, että tavaran laatua, viimeistelyä ja väärintoimituksia koskevia väitteitä otettaisiin todesta. Keskustelut päättyivät kuten aina ennenkin suuriin yleiskuluihin ja korkorasituksiin, jotka vievät tuotannon hinnoittelun täysin vikaan. Tämä laulu on Sinulle varmasti tuttu kaikista palaverista.”<sup>139</sup> Lahdessa ei siis jaettu Santalahden käsitystä siitä, että valmistus Saksaan olisi ollut tehtaalle kaikkein kannattavinta, vaan päinvastoin laskettiin, ettei vaativuuteensa nähden heikkokatteisiin vientitoimituksiin ollut varaa panostaa enempää.

Saksan toimitusten kasvun myötä Asko GmbH:n toiveet kuitenkin otettiin tuotannossakin entistä vakavammin, etenkin kun Iiro Santalahti keksi ryhtyä vaatimaan pääyhtiöltä korvauksia laatuongelmista johtuvista menetyksistä. Kuljetusvaurioiden estämiseksi vientihuonekalut pakattiin puukontteihin, jotka siirrettiin Saksaan meneviin

✓ Askon verhoomon tuotantolinja.



rautatievaunuihin Haaparannassa. Tulokset olivat hyviä, mutta Suomeen palautuvien tyhjen konttien rahtimaksut kohosivat liian kalliiksi. Tehtaalla tehostettiin myös laadunvalvontaa, mutta kun valitukset eivät sittenkään loppuneet, suostuttiin lopulta Asko GmbH:n vaatimukseen saada tytäryhtiön oma mies varmistamaan, että toimitukset lähtivät Lahdesta tilausten mukaisina. Toimitusaikoja pyrittiin lyhentämään lisäämällä varastotilaa sekä Lahdessa että Saksassa ja suunnittelemalla toimitusketju entistä huolellisemmin.<sup>140</sup>

Ongelmista huolimatta – tai paremminkin niiden ratkaisemiseksi tehtyjen toimien ansiosta – sitkeä työ tuotti satoa. Vuonna 1972 toimitukset Saksaan kasvoivat 59 prosenttia edellisestä vuodesta. Ja alkoi näyttää siltä, että laadun ja designin eteen kannatti ponnistella. Samat huonekalut, joita saksalaiset ostivat koteihinsa, kelpasivat yhä useammin myös kotimaassa. Makujen yhdentyminen herätti toiveen, että pitkällä tähtäimellä viennistä löytyisi viisastenkivi ja pysyvä kilpailuetu: ” - - kilpailu kovilla markkinoilla kannustaa suunnittelijat ja muotoilijat ja koko tehtaan yrittämään parhaansa laadun, käyttökelpoisuuden ja ulkonäön hyväksi. Tuloksena on varmasti hyvä tuote, jos se läpäisee ulkomaan markkinat. Samalla päästään pitempiin sarjoihin, jolloin myös kotimaan ostajat saavat korkeatasoiset tuotteet hinnalla, johon ei pienmarkkinoillamme päästäisi.”<sup>141</sup>

Sittemmin jouduttiin pettymään, Askon suomalaisen perusostajakunnan huonekalumaku ei kansainvälistynyt eikä maksukyky parantunut niin nopeasti kuin Askon kannalta olisi ollut tar-



peen. Saksan talous jatkoi vahvaa menoaan, eivätkä Eurooppaa ravistelleet taloudelliset kriisit paljonkaan häirinneet saksalaisia. He saattoivat panostaa asumisen tasoon. Suomea ja suomalaisten ostointoa suhdanteet sen sijaan heilauttelivat entiseen tapaan, ja liian monien suomalaisperheiden kulutuskapasiteetti meni täysimääräisesti uuteen asentoon. Kalliille designhuonekaluille ei sittenkään Suomessa ollut riittävän laajaa kysyntää, jotta niiden valmistussarjat olisivat kasvaneet Frans ja Raimo Meltovaaraa tyydyttäviin pituuksiin. Asko Karttunen kuvasi perusongelmaa Askon tärkeimpien maiden välillä seuraavasti: ”Saksan nimekkäimmät sisustusarkkitehdit suunnittelivat Askon huonekaluista sisustuksia. Ja nehan ovat tänä päivänäkin vielä ihan käypää asiaa. Mutta kun suomalainen Askon myymälä sisustettiin näin, niin suomalainen ostaja ei tykännyt siitä - - Tai Helsingissähan oli - - A-Asko, jossa Kaarina Borg, valtavan taitava sisustusarkkitehti, sai oman makunsa mukaan tehdä sisustuksia, ei niillä kankailla mitä tehtaisayleensä käytettiin, vaan oman päänsä mukaan. Siitä tuli hirveän suosittu Helsingin herrasväen keskuudessa, mutta se oli oka tehtaan perseessä, kun ei saatu tehdä rauhassa kunnon sarjatuotantoa - - Ja sitten kun taas saksalainen myymäläpäällikkö tuotiin Kuopion Askon ikkunan taakse, se meinasi pyörtyä. Herra jumala, tällainen firmako tämä onkin.”

Hankaluuksia aiheutti myös se, että Suomen pienillä ja keskittyneillä markkinoilla ostajat tavoitettiin nopeasti ja menestysmalli kului nopeasti, mutta Saksassa ja muualla ulkomailla kysyn-

tä oli ”hitaampaa”, potentiaalinen ostajakunta tavoitettiin vasta pitemmän ajan myötä. Saksan Askon näkökulmasta jotkut mallit vedettiin tuotannosta aivan liian aikaisin, kun niiden myynti väheni Suomessa.<sup>142</sup>

Ratkaisu ongelmaan olisi ollut vientimallien valmistus omilla tuotantolinjoillaan. Jo Aukusti Asko-Avonius oli aikanaan pohtinut erillisen vientitehtaan perustamista. Ja vielä pitemmälle olisi päästy, jos tuotanto olisi siirretty ulkomaille, lähemmäs kysyntää, kuten muun muassa amerikkalainen Knoll ja ruotsalainen Dux olivat tehneet. Siihen Askolla ei kuitenkaan ollut resursseja. Kolmas vaihtoehto oli kotimaisen ja ulkomaisen valmistuksen yhdistelmä. Kuljetuksia osina ja kokoonpanoa ulkomailla mietittiin ja keuhkeiltiin, mutta Hollannista hankittu pieni kokoonpanotehdas osoittautui epäonnistuneeksi, eikä paikallinen kokoonpano tuonut pysyvää menestystä myöskään Japanissa.<sup>143</sup>

Kotimaahankaan ei perustettu vientitehdasta. Sen sijaan Asko osti vuonna 1972 Vilka Oy:n. Se oli 270 työntekijän nastolalainen huonekalutehdas, jonka tuotannosta huomattava osa meni vientiin, enimmäkseen kokoomavalmiina osina. Vilkan pienemmän tuotantokoneiston toivottiin tuovan ratkaisun lyhyempien vientisarjojen kannattavaan valmistamiseen.<sup>144</sup>

Lahden tuotannon johto oli varmaankin perustellusti sitä mieltä, ettei Saksasta saatu tarpeeksi hyviä hintoja, mutta Asko GmbH:n näkökulmasta hintataso oli parempi. Saksan Askon tilinpäätös näytti koko 1970-luvun alkupuolen suunnilleen miljoo-

■ Esko Pajamiehen Koivutaru-sarja kuului Askon murheellisen 1970-luvun jälkipuoliskon harvoihin valopilkkuihin. Edistyksellistä puun taivutus- ja laminointitekniikkaa edellyttänyt Koivutaru esiteltiin Kööpenhaminan messuilla 1977.





Askon osasto Kölnin huonekalumessuilla vuonna 1974.

nan Saksan markan voittoa. Lisäksi Iiro Santalahti uskoi volyymin yhä kasvavan. Hän laati vuonna 1974 suunnitelman, jossa oma myymäläverkko kasvatettaisiin maltillisesti viidellä myymälällä ja varsinainen kasvu rakennettaisiin partneriverkon varaan. Aivan Santalahden kaavailemiin mittoihin Saksan Asko ei kasvanut, 1970-luvun lopulla omia myymälöitä oli neljätoista. Yhteistyökumppaneiden määrä nousi yli neljäkymmenen eli parhaimmillaan Askon huonekaluja myytiin Saksassa yli 50 huonekaluliikkeestä. 1970-luvun alkupuolen kannattavuutta ei kasvusta huolimatta kuitenkaan onnistuttu enää saavuttamaan.<sup>145</sup>



## Oppia Ikeasta?

**R**uotsi oli useimmille suomalaisille huonekaluviejille ensimmäinen ja luontevin kasvusuunta. Tässä Asko oli poikkeus. Vientimaana Ruotsi ei ollut Askolle ykkönen eikä Suomen johtava huonekaluyritys oikein tuntunut löytävän luontevaa tapaa toimia naapurimaassa. Ruotsiin vuonna 1963 perustetun tytäryhtiön oli tarkoitus harjoittaa maahantuontia ja tukkukauppaa, mutta pian Asko suostui Ikean ehdotukseen valmistaa huonekaluja Ikean postimyyntiin. Kauppa kävi, kunhan hinta vain oli kohdallaan eli halpa. Yhteistyö Ikean kanssa rikkoi Askon suhteet joihinkin muihin ruotsalaisiin huonekaluliikkeisiin. Se kannatti silti myös Askolle, vaikka Ikea osasi puristaa alihankkijastaan kaiken irti. Asko Karttunen raportoi keväällä 1966 Älmhultista Onni Penttilälle, että Ikealle toimitettavien sänkyjen mitoista neuvoteltiin Ivar Kampradin kanssa tavalla, joka oli saanut Askon Ruotsin-tytäryhtiön johtajan hakeutumaan sairauslomalle.<sup>146</sup>

Askon 1960-luvun yhteistyö Ikean kanssa päättyi Ivar Kampradin ja Frans Meltovaaran yhteen sovittamattomiin hintanäkemyksiin. Asko Karttunen muisteli kahden voimakastahtoisen huonekalumiehen neuvonpitoa: ”Joskus -66 Sven-Erik Liljeblad sai Ikealle myytyä yhtä Jussi Peipon sohvakalustoa, jota vähän muunnettiin, että se ei ollut samannäköinen kuin Askossa oleva. Ikea myi

Pääministeri Kalevi Sorsa tutustuu tuolin teon tekniikkaan.

ne saman tien ja tilasi lisää, mutta sitten Kamprad ilmoitti, että hintaa pitäisi vähän laskea. Siihen Frans Meltovaara totesi, että päinvastoin, se tuli minulle niin kalliiksi, että siihen pitää saada lisää hintaa.”

Ikea-yhteistyön katkettua Asko luopui suosiolla edullisimman pääntoimituksista, ja Ruotsissa edettiin samalla design- ja laatu-konseptilla kuin Saksassa. Asko avasi Ruotsissa omia myymälöitä taloudellisten resurssiensa ja myynnin kasvun puitteissa. Kummatkin olivat rajalliset. Vuonna 1966 avattua Tukholman-myymlää seurasivat vuoteen 1968 mennessä Uppsala ja Västerås. Perusajatus oli oikea, sillä parhaiten Ruotsissa kävivät kaupaksi samat menestysmallit kuin Saksassakin. Asko sai uskollisen asiakaskunnan, joka ei kuitenkaan ollut järin suuri.<sup>147</sup>

Huippumallien lisäksi olisi tarvittu muutakin, mutta Ruotsissa törmättiin kovaan kilpailuun. Samaan aikaan kun Askon huonekalujen vienti Saksaan kasvoi, vienti Ruotsiin väheni. Askon markkinaosuus Ruotsiin suuntautuneesta huonekaluviennistä painui alle kymmeneen prosenttiin. Oman myymäläketjun laajentaminen ei näyttänyt hyvältä idealta, päinvastoin, Västeråsin-myymlästä pyrittiin eroon jo pari vuotta sen avaamisesta.

Ikean menestys ja sen vuonna 1968 julkistama halu laajentaa toimintansa Suomeen, vahvistivat Askossa näkemystä, että halli-myymlöitä oli pakko rakentaa. K. K. Kankaanranta keskusteli aiheesta Mika Tiivolan kanssa. Perustelu tehoi tiukkaan Tiivolaankin. Hän piti myymäläkonseptin uudistamista tarpeellisenä en-





nen Ikean rantautumista, vaikkei yhtymän tilanne pankin mielestä muutoin olisikaan sallinut uusinvestointeja.<sup>148</sup>

1960-luvun lopulla Ikean hintataso oli Ruotsissa neljänneksen Askon sikäläisiä myymälöitä alempi ja Suomeen eroa oli jopa kolmannes. Myymäläkonseptin lisäksi mietittiin myös sitä olisiko Ikean toimintatavoista voitu ottaa oppia. Askossa tehtiin suunnitelma Helsinkiin rakennettavasta ”Asko-Ikeasta”, joka olisi ollut jättimäinen yhtiön silloisiin myymälöihin verrattuna. Koon lisäksi Ikealta olisi kopioitu itsepalvelu, käteisalennuksista ja korottomasta osamaksukaupasta luopuminen sekä kuljetus- ja käsittelykustannusten siirto asiakkaan hoidettavaksi. Näillä myynnin kustannukset olisi saatu hyvin lähelle Ikeaa, ongelma oli tuotanto. Askon omien huonekalujen hintatasoa ei saatu mahtumaan Ikean hintarajoihin. Myyntikatetta olisi tehtaan hinnan päälle jäänyt vain pari prosenttia, jos sitäkään. Suuri osa valikoimista olisi pitänyt tilata edullisempaa laatua tekevästä tehtaasta, aivan kuten Ikeakin. Niin suureen ajattelutavan muutokseen Askossa ei ollut valmiutta. Sitä paitsi huoli Ikean pikaisesta Suomeen tulosta osoittautui ennenaikaiseksi, peräti kolmekymmentä vuotta ennenaikaiseksi.<sup>149</sup>

Kotimainenkin kilpailu edellytti uutta tilanearviointia. Ensimmäiset kilpailijoiden hallimyyvälät vetivät autokansaa puoleensa jo Suomessakin, ja edullisten sohvakalustojen kysyntää tyydyttämään syntyi myös pieniä ja ketteriä valmistajia etenkin Pohjanmaalle. Ne eivät satsanneet designiin tai huippulaatuun ja tekivät kauppaa suoraan kuorma-auton lavalta, halvalla. Askon vastaus kil-

pailuun olivat Asko-Centerit, suurhallit, joista ensimmäinen nousi vuonna 1969 Turkuun. Seuraavat hallimyyvälät nousivat Tampereelle, Lahteen, Raumalle ja Ouluun. Sellaista suunniteltiin myös pääkaupunkiseudulle, jossa Tauno Korhonen nappasi ensimmäiseksi ehtineen edut, mutta sopivan tontin löytäminen osoittautui Askolle melkein yhtä vaikeaksi kuin Ikealle.<sup>150</sup> Hallimyyvälöistä huolimatta Askon markkinaosuus laski hiljalleen. Se saattoi olla seurausta myös siitä, ettei yhtiön johdossakaan uskottu, että jokaisesta kotimaan markkinaosuusprosentista kannatti taistella verissäpäin. Rahaa investointeihin oli rajallisesti, ja merkittävää kasvua näytti olevan löydettävissä vain Suomen rajojen ulkopuolelta.



Askon vaneriteknologia oli huipputasoa. Viilulaminaatti oli kestävä ja joustava materiaali, joka taipui moneen muotoon.







## Shop in shop

**S** eitsemänkymmenluvun alussa Askossa uskottiin vientiin. Saksassa meni hyvin. Miksei menestystä olisi mahdollista saavuttaa myös Suomen ja Askonkin perinteisessä vientimaassa Englannissa? Yhtymällä oli sinne pitkät suhteet ja runsaasti vientiä.

Upo oli jo vuosia toimittanut Britanniaan kylmäkalusteita ja kodinkoneita, Fennia valtaosan vaneristaan. Vuonna 1972 myös Askossa päätettiin yrittää tosissaan hankkia brittiläinen asiakas-kunta.

15.6.1972 oli Askon huonekaluviennin huippuhetki. Saksan Mannheimissa vihittiin uusi Asko-myymä, ja samaan aikaan Liverpoolissa William Henderson & Sons -tavaratalossa parveilut yleisö seurasi Askon huonekaluosaston avajaisia.

Useimpia paikalle saapuneita luultavasti kiinnosti huonekaluja enemmän avajaissanat lausunut Nina Baden-Semper, maan television suosituimman viihdesarjan tähti tai sitten ”Liverpoolin mestariluokan jalkapallojoukkue”, joka kunnioitti tilaisuutta läsnäolollaan.

Askossa uskottiin, että myös laadukkaat huonekalut vetäisivät väkeä. Yhteistyösopimus House of Frazerin kanssa oli mittava. Se sisälsi kaikkiaan yhdeksän Asko-osaston avaamisen vuoden 1972 kuluessa.<sup>151</sup>

Askon shop in shop -osasto Rackhamin tavaratalossa Birminghamissa.

Rackhamissa birminghamilaisille esiteltiin muun muassa Eero Aarnion Pallo, Pastilli, Tomaatti ja Kanttarelli.





Shop in shop -mallin takana oli Upon Englannin-markkinointiyhtiö Upo Ltd. Se oli tehnyt ensimmäisen sopimuksensa Upon jääkaappien tavaratalomyynnistä pian vuoden 1967 devalvaation jälkeen.

Askolle shop in shop oli oikotie jakelutien rakentamiseen, paljon suurempi kuin omien liikkeiden avaaminen. House of Frazerilla oli 80 tavarataloa, ja sen kautta uskottiin tavoitettavan kokeilunhaluinen nuori sivistyneistö, jolla oli ennakkoluulottomuutta ja varaa hankkia hintavia pohjoismaisia huonekaluja.

Ikävä kyllä jo ennen kuin viimeinen Askon osasto oli avattu, oli selvinnyt, ettei kauppa käynyt. Vaalea koivu miellytti saksalaisia, mutta poikkiesi liikaa perinteisestä brittimausta. Se suosii tummia sävyjä ja raskaita muotoja. Tavalliset britit eivät innostuneet ja kokeilunhaluisemmatkin vähensivät kulutustaan maan talousvaikeuksien vuoksi.

Upo Ltd:n mainospäällikkö Bernard Boshier löysi vikaa myös Askon imagosta. Hän väitti, että vaikka Finnish Design tunnettiin ja tunnustettiin Britanniassa, Suomella maana oli ongelma. Suomesta tiedettiin vähän, ja se mitä tiedettiin, liittyi kylmyyteen, asumattomuuteen ja Neuvostoliiton läheisyyteen. Siksi olisi tehtävä lujasti töitä, jotta suomalaiset huonekalut saataisiin nostetuksi samaan kategoriaan ruotsalaisten ja tanskalaisten kanssa. Skandinavian maista briteillä oli erittäin myönteinen mielikuva ja toisin kuin Suomeen niihin liitettiin korkea elintaso, johon Boshier tiesi ostajien mielellään samastuvan.

Modernointia 1970-lukua: Disco-kalusto ja Pastilli-tuoli.

Boshier luonnollisesti kannusti Askoa kampanjoimaan ennakkoluuloja vastaan ja panostamaan entistä enemmän saarivaltakuntaan. Askon johtoa ajatus riskin lisäämisestä ei sytyttänyt. Britannia oli matkalla kohti taantumaa, eivätkä valuuttakurssit suosineet. Kuviteltavissa olevalla hintatasolla ja volyymeilla shop in shop -vienti ei kääntyisi voitolliseksi.

Sopimus Frazerin kanssa päätettiin purkaa niin pian kuin mahdollista. Kaukaa viisas shop in shop -malli rajasi menetykset, mutta epäonnistuminen Britanniassa 1972 oli tyrmäysisku ajatuksille laajentaa Askon omaa jakeluverkkoa uusiin maihin.<sup>152</sup>



## Kamppailu Upon johdosta

Sitsemänkymmenluvun alussa Askon huonekalut olivat pääosassa ulkomaantoiminnoissa, mutta kotimaassa yhtymän johdon huomion vei Upo. Askon tulos kääntyi parempaan vuonna 1968, mutta Upon tulos painui miinukselle vuosi toisensa perään. Syynä olivat kodinkone- ja kylmäkaluste kaupan vaikeudet, liian alhaiset käyttöasteet ja isot investoinnit, kuten henkilökunnalle rakennetut asunnot ja valimon modernisointi. Upon uusista tuotteistakaan ei löytynyt avainta tulosongelmaan. Aivan liian monet ideat jäivät kannattamattomiksi rönsyiksi, kuten vaikka pa Apollo, uima-altaan puhdistuslaite. Se oli markkinoiden edistyksellisin, mutta Apollon markkinat olivat niin pienet, ettei hinnalla laitteella kyetty ansaitsemaan suuria rahoja.

Pahimmillaan Upon vaikeudet olivat vuonna 1971. Silloin syntynyt 9,5 miljoonan markan (11 miljoonaa vuoden 2006 euroa) tappio kaksinkertaisti yhtiön edellisen viisivuotiskauden kumulatiivisen tappion.

Kauden alussa laaditulla ”perustuslailla” eli KTS-suunnitel-malla Upon oli ollut tarkoitus kohottaa tuloskuntoa ja vähentää velkojaan. Oli käynyt päinvastoin. Perustuslailla piti myös parantaa suhteita päärahoittajaan. Niidenkin osalta liu’uttiin yhä kaltevammalle pinnalle. PYP:n ja Upon välinen luottamuspuola kär-

jistyi vuonna 1971. Ensimmäiseksi esille nousi Upon yhteistyöhaluttomuus.

Upo oli Tammivuoren Tiivolalle antaman lupauksen mukaan osallistunut pankin tukemiin teollisiin rakennejärjestelyihin. Upon ja Electroluxin yhteistyön kuivuttua kasaan 1960-luvun lopussa, Upo ja Rosenlew olivat löytäneet toisensa vuonna 1970.

Täysautomaattipesukoneensa kehitystyön valmiiksi saanut Upo ryhtyi valmistamaan pesukoneita myös Rosenlewille ja luovutti vastapalvelukseksi säiliöpakastimien valmistuksen Rosenlewille.

Liesipuoletakin oli tapahtunut. Vuonna 1969 Upo, Strömberg ja Slev tekivät puhtasoppisen kartellisopimuksen, jossa liesien valmistusmäärät kiintiöitiin ja vapaasta hinnoittelusta luovuttiin. Tähän sopimukseen liittyi pariksi vuodeksi myös Electrolux, joka osti Slevin vuonna 1969 ja myi sen Strömbergille vuonna 1971.

Vuonna 1970 Upo teki toimialarationalisoinnin Kymin Oy:n kanssa. Siinä Upo vahvisti asemaansa metallisten viemäri- ja paineputkien osalta ja luopui Kymin Oy:n hyväksi parikymmentä vuotta jatkuneesta radiaattorivalmistuksestaan. Valimon tai kahden valimon kannattavuutta paranneltiin myös siten, että Upo ja Wärtsilä luopuivat keskinäisestä kilpailustaan ja harmonisoivat paineputkivalmistuksensa putkien koon mukaan.<sup>153</sup>

Sopimukset olivat Mika Tiivolan aikanaan esittämien toiveiden mukaisia, mutta ne eivät parantaneet tai palauttaneet Tiivolan halua tehdä yhteistyötä Arvi Tammivuoren kanssa. Se kävi il-





✓ Upon Apollo oli markkinoiden paras uima-altaan puhdistusaitte 1960-luvun lopulla.



mi, kun Tiivola huhtikuussa 1971 kertoi Kankaanrannalle Electroluxin Hans Werthénin valittaneen, että Upo esti kotitalouskoneiden hintojen tarkistamisen, johon Electrolux oli jo saanut kaikkien muiden suomalaisvalmistajien suostumuksen. K. K. Kankaanrannan muistiinpanojen mukaan Tiivola sanoi tietävänsä, että Strömberg oli liesien osalta valmis yhteistoimintaan ja Werthénin mukaan myös Rosenlewin kanssa oli asiasta sovittu. Vain Upo harasi vastaan.

Nyt kilpailua rajoittavissa hintaneuvotteluissa oli mukana pelaaja myös Suomen rajojen ulkopuolelta. Samalla muuttuivat säännöt. Pankki ei enää halunnut olla erotuomari tai välittäjä, kuten se oli ollut omien asiakkaittensa välisessä hintasodassa. Ulkomaankaupan vapautuessa kilpailukysymyksistä oli myös ryhdytty keskustelemaan tavalla, joka alkoi hitaasti muokata totuttuja pelisääntöjä ympäri Eurooppaa.

Kenties myöskään hintakilpailutilanne ei ollut niin ”epäterve” kuin muutamia vuosia aikaisemmin. Oli syy mikä tahansa, Tiivola totesi Kankaanrannalle, ettei hän halunnut osallistua itse asian käsittelyyn ja vielä vähemmän halusi käsitellä sitä kovakorvaisen Tammivuoren kanssa. Hän kuitenkin toivoi, että Kankaanranta niin tekisi.

Kun Kankaanranta esitti Upossa Tiivolan terveiset, Tammivuori vastasi Kankaanrannan muistiinpanojen mukaan ”varsin ärtyneesti”, että Werthén puhui täyttä potaskaa. Upolla oli hyvä yhteistoiminta ja yhteisymmärrys Rosenlewin ja Strömbergin kanssa.

Jääkaapeille oli jo sovittu hinnankorotus, ja tarkoitus oli korottaa hintoja edelleen täydessä yhteisymmärryksessä.

Tammivuori valisti Kankaanranta Suomen kodinkonemarkkinoiden dynamiikasta. Hänen mukaansa Electrolux kävi itse hintatasotaa, josta Werthén syytti Upoa. Upon kannalta olisi pelkätään hyväksi, jos Electrolux saataisiin mukaan yhteistoimintaan. Tammivuori lupasi Kankaanrannalle – ja Tiivolalle – varmistavansa, että hinta-asia pyrittiin hoitamaan yhteistoiminnassa muiden tuottajien kanssa.

Kankaanranta informoi keskustelusta Tiivolaa ja totesi, että Hans Werthén pyrki käyttämään hyväkseen suomalaisten keskinäisiä epäluuloja eikä Upolla hänen käsityksensä mukaan ollut mitään aihetta vastustaa hintojen korotuksia. ”MT totesi, että sitten hän asia on oikein hyvin.”<sup>54</sup>

Upon liiketoimista kantautui pankkiin jatkuvasti huolestuttavia uutisia, ja PYP:ssä palattiin Upon asioihin jo pari kuukautta Werthen-episodin jälkeen.

Yhdyspankki vaati kesäkuussa 1971 Upolta selvitystä yhtiön tilanteesta ja suunnitelmista ehdoksi sille, että pankki järjestäisi keskuspankkiluottoa Upon syksyllä erääntyvien uusvientivelsien sijaan. Erityisesti pankissa haluttiin tietää, mitä Upo aikoi tehdä kotitalouskonetehtaalleen. Pankin mielestä sen tuotevalikoima oli liian laaja, eikä se tulisi pärjäämään eurooppalaisen markkina-alueen yhdentyessä.

Italian kodinkoneteollisuuden nousu oli jo johtanut siihen, että

▼ Sähköliesien uunien emalointia.



kodinkonevalmistus oli Ranskassa kokonaan loppunut. Niin voisi käydä myös Lahdessa.

Pankissa epäiltiin myös Upon kylmäkalustetehtaan, ilmastointiosaston sekä alumiinirakenteita valmistaneen Kawneer-yksikön toimintaedellytyksiä. Niihin oli sitoutunut suuri käyttöpääoma, niillä ei ollut riittävää markkinaosuutta, ja kylmäkalusteilla oli jo pelkästään kotimaassa liian monta kilpailijaa.

PYP halusi myös selityksen siihen, miksi Upo jatkoi tappiollista agentuuritoimintaansa eikä tehnyt mitään Norjan ja Tanskan tytäryhtiöiden raskaille tappioille eikä edes suoranaisten väärinkäytöksille.

Väärinkäytösepäilyt olivat ilmeisesti tulleet pankin tietoon salaperäisestä muistiosta, joka käsitteli Upon ja sen toimitusjohtajan taloudellisia syntejä ja jonka Kankaanranta muistiinpanojensa mukaan esitteli sekä Mika Tiivolalle että osalle Asko Yhtymä Oy:n omistajia.

PYP:ssä ihmeteltiin myös kovasti lehdissä olleita tietoja siitä, että vaikeuksiensa keskellä Upo suunnitteli isoja satsauksia transistoroiden ja synteettisen paperin valmistamiseen.<sup>55</sup>

Transistoritehdassuunnitelmat Upo hautasi, mutta synteettinen paperi oli Arvi Tammivuoren lempilapsi, joka lopullisesti katkaisi hänen suhteensa Mika Tiivolaan. Synteettinen paperi tai muovipaperi oli ohutta, mutta paperia lujempaa ja kestävämpää muovikalvoa, jolle oli helppo painaa tekstiä. Muovipaperin uskottiin monessa käyttökohteessa – julisteissa, kartoissa ja etenkin



ulkoilmalle alttiissa painatteissa – korvaavan puukuidusta valmistetun paperin, ja siihen eniten uskovat uskoivat sen aikaa myöten korvaavan jopa sanomalehtipaperin. Arvi Tammivuoren tämä näkymä vei mennessään. Hän näki synteettisen paperin käyttömahdollisuudet valtaviksi ja uskoi, että Suomi voisi ajan myötä kehittyä paperimaasta muovipaperimaaksi. Nastolaan hankittiin viisi konetta muovipaperin valmistuksen opettelemiseksi ja markkinoiden testaamiseksi. Suurta kysyntää Upolar-nimellä valmistettu muovipaperi ei saavuttanut, mutta se havaittiin hyväksi elintarvikkeiden säilyttämiseen. Upolaria toimitettiin Jalostajalle eineksien ja Mensalle lihan kääreeksi.<sup>156</sup>

Vähäinen kysyntä ei masentanut Arvi Tammivuorta, sillä tiedettiin, että uusi idea vaati aikaa ja että muovipaperin hintakilpailukyky edellytti suurtuotantoa. Tammivuori halusi moninkertaistaa Upolarin valmistuskapasiteetin. Tässä vaiheessa hanke kohosi rahoitusvaikeuksia. Mika Tiivola veti keväällä 1971 PYP:n tuen Upolarilta. Hän kertoi K. K. Kankaanrannalle, että synteettistä paperia oli tutkittu Kymin Oy:ssä ja todettu, että siihen oli – Kymin Oy:n onneksi – asetettu aivan liian suuria toiveita. Muovipaperi oli erinomainen erikoispainotöissä, mutta sen hävittämiseen liittyviä ongelmia ei ollut saatu ratkaistua, eikä se siksiäkään tulisi korvaamaan sanomalehtipaperia.

Upolar-investoinnin mielekkyyttä oli alettu yhä enemmän epäillä myös Lahdessa. ”Ainakin siinä porukassa, jossa minä olin, kotitalouskonetehtaan johtoryhmässä, Upolaria pidettiin mahdot-

tomana tuotteena”, muisteli Upon kodinkonetehdasta johtanut Juhani Jaakkola. Myös muut omistajat kääntyivät Upolaria vastaan. Upon yhtiökokous päätti, ettei synteettiseen paperiin panosteta enempää.<sup>157</sup>

Jälkikäteen tiedetään, että päätös oli Upon kannalta oikea. Muovipaperin massatuotanto ei erittäin suurella todennäköisyydellä olisi Upolle kannattanut. Vastoinkäymiset kuitenkin saivat Arvi Tammivuoren panostamaan muovipaperiin entistä määrätietoistemmin.

”Tammivuoren ripustautuminen synteettiseen paperiin johtui monista onnistumisista, ennen kaikkea muovitehtaasta. Se tuuditti siihen uskoon, että aina voi onnistua, vaikka ympäristö on vastaan”, arvioi Juhani Jaakkola.

Tammivuoren toimiin saattoi hyvinkin vaikuttaa myös hänen muovikenkätehtaansa konkurssi. K. K. Kankaanrannan saamien tietojen mukaan se jätti Tammivuorelle parin miljoonan markan henkilökohtaiset velat. Ja mahdollista on sekin, että Arvi Tammivuoren toimiin heijastui hänen terveydentilansa heikentyminen. Hän halusi kiihkeästi onnistua vielä kerran.

Upon yhtiökokouksen ja PYP:n kielteisen kannan selvittyä Tammivuori hankki lisenssin Hochestilta ja ilmoitti rakentavansa saksalaisyhtiön kehittämää muovipaperia valmistavan tehtaan Mikkelisiin. Hän kävi esittelemässä suunnitelmiaan Suomen Pankissa ja yritti innostaa hankkeen taakse Isosaassa kalassa käyneitä Urho Kekkosta ja Ahti Karjalaista.

Asko Yhtymä Oy:ssä Tammivuoren tehdasprojektia seurattiin kasvavalla epäluulolla. Uuden tehtaan katsottiin kilpailevan Upon kanssa ja olevan mahdotonta, että Tammivuori sen omistajana voisi jatkaa entiseen tapaansa Upossa. Hänen myös pelättiin vievän Uposta sekä teknologiaa että henkilökuntaa uuteen tehtaaseen.

Tehdasprojekti kaatui rahoitukseen, mutta syksyllä 1971 PYP:ssä oli päädytty siihen, että Upon toimitusjohtaja oli vaihdettava, ja ilmeisesti myös siihen, että ainoa käytettävissä ollut vaihtoehto Tammivuoren paikalle oli Kalervo Lehtonen, pankin oma mies, joka oli perehtynyt Upon asioihin Upon ja Asko Yhtymä Oy:n hallituksissa. Lehtonen ehdotti itse vaihdosta Kankaanrannalle. Perusteluksi hän ei maininnut Upolaria vaan Upon edellisinä vuosina keräämät 20 miljoonan markan tappiot sekä sen, että Arvi Tammivuori oli ajanut itsensä perikatoon kenkätehtaallaan. Tammivuoren johdolla Upon suunta ei kääntyisi: ”- - käytäntö on osoittanut, ettei hänen ikäistään miestä voida enää muuttaa eikä saada häntä taipumaan yhteistoimintaan.” Etenkin Upon ulkomaan-toiminnoissa piti Lehtosen mielestä kiireesti tehdä suursiivous. Upon Englannin-tytär-yhtiön siivoustarvetta hän kuvasi nimittämällä sitä ”Augiaan talliksi”.<sup>158</sup>

Lehtonen ei ollut paljon Tammivuorta nuorempi mies, eikä ole tiedossa, kuinka laajaa tukea hänen ehdotuksensa nautti PYP:ssä. Joka tapauksessa Lehtonen kertoi, ettei pankista tulisi ketään hänen tilalleen Upon hallintoon, mikäli vaihdos tehtäisiin. Kankaanranta katsoi velvollisuudekseen ryhtyä selvittämään asiaa. Hän ei muis-

tiinpanojensa mukaan ottanut kantaa Lehtosen sopivuuteen Upon johtoon, mutta sitä hän epäili, että voisi olla vaikea saada Tammivuoren sisarpuolista koostuvan Asko Yhtymä Oy:n hallintoneuvoston enemmistö suostumaan tämän syrjäyttämiseen.

Pian ilmeni, ettei kamppailua Upon toimitusjohtajuudesta tarvinnut käydä ulkopuolisille näkyvällä tavalla lainkaan. Arvi Tammivuori joutui loppuvuodesta 1971 sairaalahoitoon pitkälle edenneen syövän vuoksi. Kalervo Lehtonen jäi pankkiin, sillä vuoden 1972 alusta Tammivuoren sijaiseksi Upon johtoon nimitettiin Onni Penttilä. Järjestely jäi pysyväksi, vaikka keväällä 1972 Arvi Tammivuori ilmoitti toipuneensa ja palasi vielä joksikin ajaksi töihin. Hän kuitenkin osallistui Asko Yhtymä Oy:n hallintoneuvoston kokoukseen, joka yksimielisesti hyväksyi Onni Penttilän nimityksen myös Upon toimitusjohtajaksi 1.4.1972 alkaen.<sup>159</sup>

Arvi Tammivuori kuoli syksyllä 1972. Upo oli silloin sekä Lahden että Nastolan suurin liikeyritys ja työllistäjä. Arvi Tammivuoren ideat, innovatiivisuus ja markkinointitaidot olivat olleet ratkaisevia Upon kehitykselle. Hänen viimeiset vuotensa Upon johdossa eivät muodostaneet loppuhuipennusta komealle uralle. Yhteistyö, jossa Tammivuori oli ollut ”ideapesä” ja Aukusti Asko-Avonius ideoiden ylituomari, oli toiminut ja tuottanut tulosta. Asko-Avoniuksen kuoleman jälkeen Tammivuoren, Asko-yhtymän palkkajohdon ja Yhdyspankin välinen yhteistyö ei toiminut eikä tuonut tulosta. Asko-Avoniuksen omistajaohjauksen häviäminen ei ollut korvattavissa hänen luomassaan yhtymässä.

## Upo uudelle uralle

Vuonna 1972 Upossa tehtiin useita järjestelyjä, joilla yhtiön kannattavuus pyrittiin kääntämään parempaan suuntaan. Toimialarationalisointeja jatkettiin ja, kuten vuonna 1967, Upo pyrki kilpailuttamaan ruotsalaista ja kotimaista kilpailijaansa, Electroluxia ja Rosenlewiä.

Talvella 1972 Upo ja Electrolux pääsivät jo periaatteelliseen neuvottelutulokseen mittavasta yhteistyöstä, jolla Upon tuotteet olisi saatu Electroluxin maailmanlaajuiseen jakeluun. Sopimusta ei syntynyt. Juhani Jaakkolan mukaan syynä olivat huonot ehdot. ” – vaihtoehtona oli jatkaminen Rosenlewin kanssa tai Electroluxin kanssa tehty sopimus, jossa koko myynti olisi mennyt Electroluxille pitkäaikaisilla sopimuksilla ja niin suurilla palkkioilla, että Tammivuori kaatoi sopimuksen.”<sup>60</sup>

Huhtikuussa 1972 jatkettiin vuonna 1970 aloitettua tuotannollista yhteistyötä Rosenlewin kanssa. Nyt otettiin pitkä askel, sillä syntyi kokonaisratkaisu, jossa Upo siirsi jääkaappituotantonsa Rosenlewille ja Rosenlew pesukonetuotantonsa Upolle. Sopimuksen mukaan Upolle jäivät myös liesi- ja kiuastuotanto sekä astianpesukoneet.

Määrällisesti Upo hävisi. Lahdessa ja Porissa oli yhteensä valmistettu yhteensä 40 000 pesukonetta, mutta 120 000 jääkaap-

✓ Upon pakastinlinja Nastolassa hiljeni 1970-luvun alussa.



pia ja pakastinta. Taloudellisesti ja tulevaisuuden näkökulmasta asetelma oli toinen. Kymmenessä vuodessa täysautomaattikoneiden myynti kasvoi kuusinkertaiseksi noin 65 000 kappaleeseen ja niiden valmistus oli Upolle kannattavaa. Sen sijaan jääkaappien myyntiluvut eivät 1960-luvun puolivälin jälkeen juuri kasvaneet ja ulkomainen kilpailu suomalaisten suosimissa alle 200 litran jääkaapeissa oli kovaa. Suuremmat jääkaapit olivat parempikatteinen tuote, mutta niiden myynti oli 1970-luvun puolivälissä vain noin 10 000 kaappia vuodessa. Pakastinvalmistuksen kasvunäkymät olivat paremmat, mutta niistäkin Upossa luovuttiin ilman kyneleitä; pakastimien valmistus ei ollut Upolle kannattanut. Upo oli ollut liikkeellä liian aikaisin, sillä toisin kuin Ruotsissa, pakastimien läpilyönti oli Suomessa hidas prosessi. Markkinatutkimuspäällikkönä 1970-luvulla toiminut Olavi Elomaa muisteli Upon pakastintuotannossaan kohtaamia haasteita: ”Kylmäkaluste tuotti kotipakastimia, 10-20 vuotta aikaansa edellä. Kun Nastolaan rakennettiin yhtiön asuntoja, niihin ei laitettu kellareita vaan isot pakastimet ja jääkaapit. Upolla oli konsulentteja, jotka kävivät opettamassa ja kertomassa kansalle mitä upolaiset tekee pakastuskaapeilla Nastolassa. Eivät ne mitään tehneet – käytti likapyykkikoreina niitä.”<sup>61</sup>

Alkuvuodesta 1972 Upo sopi Huurre Oy:n kanssa työnjaosta myymälöiden kylmäkalustetuotannossa. Samalla Upon myymäläkalustetehdas siirrettiin Nastolasta Lahteen. Tilaa Lahden tehtailta saatiin luopumalla pesupöytätuotannosta, joka alhaisen ja-

✓ Upon kylmäallas englantilaisessa elintarvikeliikkeessä.

lostusasteensa vuoksi nähtiin kodinkonetehtaan heikoimmaksi tuotteeksi. Tuotantoa jatkoi uusi yhtiö, Stala Oy, joka monien yllätykseksi kykeni kannattavaan pesupöytätuotantoon heti ensimmäisellä tilikaudellaan. Yrittäjävetoinen yhtiö varmaankin kykeni toimimaan tehokkaammin, mutta Juhani Jaakkolan mukaan kyse saattoi olla myös Upon tuotekalkyloinnista, joka aiheutti näköharhoja. ”Kustannukset laskettiin tuotteiden sijasta liian isoille yksiköille. Esimerkiksi pesupöydät olivat samassa ryhmässä vedenpuhdistuslaitteiden ja ilmastointilaitteiden kanssa, joilla ei ollut mitään muuta kuin valtavat kustannukset, niin näyttihän se kannattamattomalta.”







✓ Upon pesupöytätuotannosta luovuttiin mbo-kaupalla vuonna 1972.

Tuotannollisten järjestelyjen lisäksi tehtiin inhimillisiä. Upon organisaatio jaettiin neljän tehdasorganisaation sijasta kahteen toimialaan, metalli- ja muoviteollisuuteen. Edellisen johtoon nimitettiin LVI-tehtaan johtaja Heino Leskelä ja muoviteollisuuden vetäjänä jatkoi Karl-Jan Govenius.<sup>162</sup>

Kun Arvi Tammivuori jäi syrjään, yhtymäjohtoon rooli kasvoi. Asko ja Upo yhdistettiin entistä kiinteämmin samaan johtamisjärjestelmään, jonka huipulla olivat Onni Penttilä ja K. K. Kankaanranta. Käytännössä Upon yksiköiden itsenäisyys kuitenkin kasvoi. Se johtui siitä, että Onni Penttilä oli tehnyt pitkän uransa huonekalujen parissa ja syvälinen paneutumien myös Upon asioihin osoittautui liian raskaaksi.

Vuonna 1973 yhtymään nimitettiin Penttilän tueksi kaksi uutta toimitusjohtajaa, aiempi talousjohtaja Eero Lano Askoon ja Heino Leskelä Upoon. Onni Penttilästä tuli pääjohtajana heidän esimiehensä. Nimitysten yhteydessä keskusteltiin eniten Upon muovitehtaan johtajan Karl-Jan Goveniuksen asemasta. Penttilä esitti Goveniuksen palkitsemista kiistattomista ansioistaan Upon varatoimitusjohtajuudella.

Ajatuksesta kuitenkin luovuttiin, sillä se olisi luonut uuden organisaatiotason. K. K. Kankaanrannan muistiinpanojen mukaan pankinjohtaja Kalervo Lehtonen vastusti ajatusta muutenkin. Hän ei nähnyt viisaaksi nostaa yhtymän johtoon liian ”aggressiivisiä” henkilöitä vaan halusi varmistaa, että yhtymää johti sopuisa ja keskenään toimeentuleva kokoonpano.<sup>163</sup>

✓ Upon ja Rosenlewin yhteistyötä syvennetään.



## Omistuksen uhat vasemmalta ja oikealta



Yleisradion taloustoimittaja Esko Seppänen ei syksyllä 1975 lukeutunut K. K. Kankaanrannan suosikkikirjailijoihin. Teoksessaan ”Iso Paha Raha” Seppänen käsitteli suomalaista talouselämää liikepankkien, Suomen Yhdyspankin ja Kansallis-Osake-Pankin, ja niiden teollisuusleirien näkökulmasta. Askosta hän totesi: ”Kokonaisuudessaan yhtiön toiminnalle ja hallinnolle on ominaista, että sitä edustaa SYP:n hallintoneuvostossa palkattu hallituksen puheenjohtaja K. K. Kankaanranta. Omistajilla ei ole asiaa sinne missä asioista päätetään.”<sup>164</sup>

Seppänen kärjisti toimittajien tapaan, se tiedettiin, mutta Kankaanrannan korviin kantautui huhuja, että omistajiin pisteliään taloustoimittajan piikki oli sattunut. Asko Yhtymä Oy:n hallintoneuvoston seuraavassa kokouksessa K. K. Kankaanranta vakuutti, että valta yhtymässä kuului omistajille ja että kaikki yhtymän johdossa työskentelevät tekivät töitä vain ja ainoastaan yhtymän etujen eteen. Kankaanranta lupasi parantaa omistajien mahdollisuuksia saada tietoa yhtymän liiketoimista, jottei, kuten hän totesi, omistajien tarvitsisi perustaa käsitystään niiden hoidosta Seppäsen kirjan tapaisiin lähteisiin.<sup>165</sup>

Esko Seppäsen varsinainen kritiikki Askoa kohtaan oli se, että omistajat eivät tehneet mitään yhtiön hyväksi, mutta saivat Askosta mukavan toimeentulon. Tämä piikki oli kuitenkin tylsempi, sillä 1970-luvun asenneilmasto suosi omistajuutta jopa kireää varallisuusveroakin vähemmän. Seppäsen ajattelumalli oli yleinen ja kaikille perheyritysten omistajille tuttu. ”Siihen aikaan yksityisomistaminen oli vähän niin kuin pannassa. Omistajana oli sellainen syyllinen olo, sehän muuttui vasta 80-luvun lopulla”, muisteli Sirpa Asko-Seljavaara.

Kriittinen ilmapiiri ei johtunut pelkästään vasemmistolaisien poliitikkojen ja toimittajien esittämistä mielipiteistä. Myös talouselämässä perheyritysten ajan nähtiin olevan ohi, tai ainakin yritysten rahoituksesta vastanneet niin näkivät. K. K. Kankaanranta kirjasi ylös Mika Tiivolan kanssa vuonna 1968 Asko-yhtymästä käymänsä keskustelun: ”Tiedustelin täysin yksiselitteisesti, pitääkö hän mahdollisena yhtiön toiminnan jatkamista perheyhtiönä ja nykyisin omistusosuuksin. Melkeinpä kiivaasti MT sanoi, ettei se ole mahdollista.”

Maan ykköskapitalisti ja yksi hänen äänekkäimmistä sosialistisista kriitikoistaan ajattelivat Askon omistajuudesta hämmästyttävän samalla tavalla! Perustelut sentään olivat täysin vastakkaiset. Esko Seppänen tuomitsi Askon omistajat siksi, että he veivät yrityksestä rahaa, Mika Tiivola ei hyväksynyt heitä siksi, etteivät he kyenneet tuomaan yritykseen rahaa.

Asko oli Mika Tiivolan mielestä liian suuri ja liian tuottama-

ton selvitäkseen silloisella omistajarakenteella. Kankaanrannalle Tiivola perusteli näkemystään: ”Voidaan - - kysyä, mistä syystä vieraan pääoman tulisi yksin kantaa riski tuotannollisesta toiminnasta ja sen kehittämisestä ja vireillä olevien suunnitelmien onnistumisesta, kun omistajat eivät vähäisemmälläkään määrällä osallistu riskialttiilla pääomallansa ohjelman rahoittamiseen.”<sup>166</sup>

Oman pääoman puutteesta kärsivien perheyritysten vierastaminen ei ollut Mika Tiivolan yksityisajattelua. Jaakko Lassila oli myöhemmin usein eri mieltä Mika Tiivolan kanssa, mutta Askosta he olivat samaa mieltä.

Vuonna 1970 Jaakko Lassila, Suomen Pankin johtokunnan tuore jäsen, kehotti Askoa vakavasti harkitsemaan osakaskuntansa laajentamista ja muistutti puhuneensa asiasta jo Teollistamisrahaston toimitusjohtajana vuonna 1968.<sup>167</sup>

Kankaanrannan ylöskirjaamien Tiivolan ajatusten tausta oli se, että maan talouselämää näköalapaikalta katsellut pankinjohtaja kaipasi Suomeen vahvempia yrityksiä, vahvempia sekä tuotanto- että pääomarakenteeltaan. Heti tultuaan Yhdyspankin toimitusjohtajaksi Tiivola varoitti, että suojattuun säännöstelytalouteen mukavoituneilla suomalaisyrityksillä olisi edessään kivulias sopeutuminen kansainväliseen kilpailuun. Tuotanto tapahtui Suomessa aivan liian pienissä ja taloudellisesti heikoissa yksiköissä ja yrityksiä johtivat henkilöt, joilla ei ollut lainkaan kokemusta normaaleista kilpailuolosta. Kaupan vapautuessa vain entistä suuremmat, tehokkaammat ja entistä suuremman oman pääoman

turvin toimivat yritykset voisivat menestyä. Siksi menestyksen tie olisi viitoitettu fuusioilla. Metsäteollisuus oli jo näyttänyt mallia, muiden alojen pitäisi seurata perässä. Tiivolan mielestä liikepankin rooli oli ohjata teollisuutta kohti suurempia ja vahvempia tuotantoyksiköitä.<sup>168</sup>

Tiivolan pankilleen varaama rooli oli päärooli. Pääomasta oli Suomessa suuri pula, ja pankit saivat päättää – tai joutuivat valitsemaan – kuka rahaa sai. Niillä oli valta ja vastuu. Sen sijaan lainaa ottaneilla yrityksillä vastuuta ei välttämättä ollut, sillä yritysverotus ja inflaation ja korkosäännöstelyn johdosta mitätön, monina 1960- ja 1970-luvun vuosina negatiivinen, reaalikorko kannustivat yrityksiä velkaantumaan.

Yrityksille oli kannattavampaa käyttää vierasta pääomaa kuin omaa, mutta pankeille huolettomien asiakkaiden luotottaminen tuli kalliiksi. Pankkien ottolainaus ei usein riittänyt kattamaan antolainausta, ja pankit joutuivat lainaamaan rahaa Suomen Pankilta. Pahimmillaan liikepankeilla oli keskuspankkivelkaa kolmantoista kertaa enemmän kuin omia varoja. Se oli sakkokorkoineen kallista, ja keskuspankkivelan kasvu näkyi pankin omassa tuloksessa. Pankkien ymmärrystä huonoja asiakkaitaan kohtaan ei lisännyt sekään, että korkosäännöstelyn oloissa niiden mahdollisuudet paikata hoitamattomien luottojen aiheuttamat menetykset olivat rajalliset. Kun pankkien liikkumavara oli vähäinen, asiakkaiden ennakoimatomat lisärahoitustarpeet olivat pankin näkökulmasta aina ikäviä yllätyksiä. Se selittää Mika Tiivolan ”kiusaantumisen” jat-



kuvia rahoitusyllätyksiä tuottaneeseen Upoon ja sen toimitusjohtajaan.<sup>169</sup>

Omaa pääomaa ei hukattu yhtä huolettomasti kuin vierasta. Jos yritys laittoi investoidessaan likoon myös omia tai omistajiensa rahoja, oli oletettavaa, että investointeja harkittiin huolellisemmin. Siksi sekä liikepankit että Suomen Pankki edellyttivät riskipääomaa myös yritysten omistajilta. Jollei sitä ollut saatavissa, ja yrityksen tulorahoitus oli niukkaa tai negatiivista, tilanne oli pankinjohtajan näkökulmasta murheellinen. Edellytyksiä riskirahoitukselle ei ollut, ja yritystä uhkasi näivettyminen.

Liikepankkien tuntemaa taakkaa lisäsi se, että julkisuudessa myös niiden nähtiin olevan vastuussa suuryrityksissä työskentelevistä ihmisistä. Suuri ruumis olisi tuottanut ison joukon katkeria työttömiä ja kaatanut vettä myllyyn Esko Seppäselle ja kaikille muille, jotka uskoivat, että suuryritykset olisivat toimineet paljon vakaammin valtion omistajaohjauksessa.

Asko-yhtymä kuului niiden parinkymmenen yrityksen joukkoon, jotka olivat Suomen Kommunistisen Puolueen valtiollistettavien yritysten listalla. Lehdistön julkistama lista herätti keskustelua yhtymän hallintoneuvostossa, mutta omistajat eivät kokeneet suurimman uhkan tulevan SKP:n vaan Suomen suurimman liikepankin taholta. Heidän näkökulmastaan Yhdyspankin jatkuvasti toistuva vaatimus lisäpanoksista tuntui kohtuuttomalta, kuten Sirpa Asko-Seljavaara muisteli: ”Siinäähän tapahtui niin että Tiivola jatkuvasti sanoi, että teidän täytyy nostaa osakepääomaa, ja jos te

Askon verhoomo 1970-luvulla.

ette pysty nostamaan osakepääomaa omilla rahoillanne – miten meillä olisi voinut olla mitään rahoja, se yhtiöhän oli kaikki meidän omaisuus – hän nostaa sitä, jolloinka te jäätte vähemmistöön – Tiivola halusi meidät pois, ehdottomasti.”<sup>170</sup>

Mitä selväsanaistemmin pankki halusi Askoon uusia vakavaisempia omistajia, sitä tiukemmin suku piti perinnöstään kiinni. Tilanne säilyi muuttumattomana niin kauan kuin yhtymä kykeni kunnialla selviämään lainakuormastaan tai painui taustalle, kun Asko ja Upo kykenivät lisäämään omaa pääomaansa tulo-rahoituksella, mutta kokonaan eroon oman pääoman ongelmasta ei päästy.



## Hedelmien keruu, EEC ja öljykriisi

Kesällä 1973 Asko Yhtymä Oy:n johto kertoi omistajille mukavia uutisia. Sekä Askon että Upon tuotantolaitokset pyörivät valtaosin kapasiteettinsa ylärajoilla. Askon uusissa hallimylöissä kävi vilskettä, ja sama ilmiö oli havaittu kodinkoneliikkeissä.

Ostajia oli runsaasti liikkeellä, ja kauppoja syntyi enemmän kuin koskaan ennen. Muutos oli suuri muutaman vuoden takaisiin kriisitunnelmiin verrattuna, mutta mikään ihme se ei ollut. Ulkoiset tekijät suosivat yhtymää 1970-luvun alussa poikkeuksellisella tavalla. Silloin huipentui kehitys, jonka pohjalle Aukusti Asko-Avonius oli rakentanut yritystensä kasvun. Suomalaiset muuttivat soidintuhansin syrjäkyliltä taajamiin – Suomen ja Ruotsin. Rakennustoiminta oli ennätysmäistä. Uusia asuntoja valmistui joka vuosi vähintään 50 000 ja huippuvuonna 1974 peräti 73 000.<sup>171</sup>

Askolla oli mennyt hyvin jo vuosia, ja koko yhtymän näkökulmasta käänne parempaan tapahtui vuonna 1972. Seuraavana vuonna yhtymän sisäinen laskenta osoitti nettotulokseksi yli 21 miljoonaa markkaa (20 miljoonaa euroa vuoden 2006 rahassa). Sekä Asko että Upo kasvattivat osakepääomaansa ja paransivat vakavaraisuuttaan ja lainanottokykyään korottamalla käyttöomaisuutensa tasearvo-

## Spin off

Askon ja Upon teollinen merkitys Lahden seudulle oli erittäin merkittävä. Askon menestyksen myötä Lahdesta tuli ennen sotia vain parissa vuosikymmenessä Suomen huonekaluteollisuuden keskus. Upo loi Lahden seudulle omien tehtaidensa lisäksi muutakin metalli- ja teknologiateollisuutta. Sama ilmiö on edelleen havaittavissa Nastolasassa. Uponorin muovitehdas on vuosikymmenien saatossa luonut ympärilleen paikallisen muoviklusterin. Alihankkijat ovat saaneet työtä ja kilpailijat innoitusta.

Monet paikalliset yrittäjät ovat myös saaneet oppinsa tai kehittäneet osaamistaan Askon, Upon tai Uponorin palveluksessa. Tällainen ”spin off”-ilmiö aiheuttaa joskus nihkeyttä emäyrittäjien ja siitä omalle radalleen singahaneen uuden yrityksen välille. Uusi yritys on usein uusi kilpailija ja erityisen kiusallinen tilanne on, kun yrittäjäksi ryhtynyt työntekijä vie parhaat asiakkaat ja työntekijät mukanaan.

Asko-yhtymästä irtaantuneet spin off -yritykset syntyivät enimmäkseen liiketoiminnosta, joista yhtymä muutenkin halusi päästä eroon. Ja laajemmas ta perspektiivistä, kansantalouden kannalta, ilmiö on yksiselitteisen positiivinen. Spin off -yritysten on havaittu olevan menestyksellisempiä ja pitkäikäisempiä kuin tavalliset uudet yritykset. Ne vakiinnuttavat asemansa nopeammin ja ovat hyviä työllistäjiä.

Askosta ja etenkin monille toimialoille rönsyilleestä Uposta irtosi vuosikymmenten kuluessa kymmeniä yrityksiä. Kaksi menestystarinaa ovat Upotaustaiset Halton Oy ja Stala Oy.



☑ Upon valimo uudistettiin 1970-luvun alussa.

ja. Ne jakoivat myös osinkoa Asko Yhtymä Oy:lle, joka puolestaan saattoi ensi kerran tarjota osinkotuloja henkilöomistajilleen. Siihen saakka korvaus heidän yhtymään sijoittamastaan tai sitomastaan pääomasta oli kertynyt saatavista, jotka perilliset olivat perinnönsijaon yhteydessä jättäneet lainaksi Askolle ja Upolle.<sup>172</sup>

Vuosi 1973 oli tapahtumarikas. Suomen taloudellinen integraatio länteen vahvistui ja varmistui, kun se liittyi ulkojäseneksi EEC:n vapaakauppa-alueeseen. Neuvotteluprosessin yksityiskohdistista ja kytkennöistä kiistellään yhä. Vientiteollisuudelle EEC-sopimus oli käynyt välttämättömäksi sen jälkeen kun Efta alkoi hajota Tanskan ja Iso-Britannian ilmoitettua liittyvänsä EEC:hen. Kaik-



ki Suomessa eivät hyväksyneet entistä kiinteämpää kiinnittymistä läntiseen talousjärjestelmään. EEC:tä vastaan marssittiin kaduilla ja julkaistiin näyttäviä adresseja. Sopimusta kannattaneissa kansalaispiireissä haluttiin varmistua, että Urho Kekkonen, jonka uskottiin tai pelättiin olevan ainoa, joka kykeni ajamaan asian läpi Kremlissä, oli sopimuksen takana. Syntyi Kekkonen-toivoma poikkeuslaki, jolla jatkettiin hänen presidenttiyttänsä ilman vaaleja – ja vaalitenttejä kiusallisen sanavalmiin Veikko Vennamon kanssa.

Sopimuksen myötä Suomen paperi- ja metalliteollisuudelle tarjoutui mahdollisuus viedä tuotteitaan Eurooppaan samoin ehdoin kuin niiden pääkilpailijoiden. Kotimarkkina-aloilla jouduttiin vastaavasti sopeutumaan entistä kovempaan kilpailuun. Siihen oli jo vaurauduttu toimialarationalisoinnein. ”Kyllä niiden päämäärä oli yhteinen puolustustaistelu tuontia vastaan, jakaa kotimaan markkinat ja tehdä tuotteita, joilla pärjää maailmanmarkkinoilla”, kiteytti Juhani Jaakkola Upon suomalaisten kilpailijoidensa ja Electroluxin kanssa solmimien sopimusten taustan. Sopimukset näyttivät toimivan niin kuin oli tarkoitus. Vuoden 1972 lopulla Upossa todettiin, että kylmäpuolen jäljelle jääneet tuotteet, kuten kesämökki- ja matkailukäyttöön tarkoitettu Caravan-jääkaappi, olivat paljon helpommin markkinoitavia kuin kovemmin kilpaillut perusjääkaapit. Upo oli myös kyennyt lisäämään pesukonetuotantoaan. ”1970-luvun alussa tuli hyviä tuotteita. Siinä oli muutama vuosi hedelmien keruu-aikaa, hyviä vuosia. Automaattipesukone oli ylivoimainen ykkönen ja sähköliedetkin nousivat hyväksi tuotteeksi”, muisteli Jaakkola.

Myös muoviin tehdyt investoinnit alkoivat tuottaa. Nastolan laajan tuotekirjon joukkoon mahtui putkituotannon ohella muitakin helmiä, kuten juomakorit. Vuonna 1973 valmistui kahdesmiljoonas muovikori, joka sai arvoisensa kohtelun. Se lennätettiin Lahden messuille helikopterilla ja luovutettiin juhlallisissa seremonioissa Mallasjuoma Oy:lle juomakoreista tehdyn monikymmenmetrisen tornin juurella.<sup>173</sup> Upo nousi kurimukseltaan. Yhtiö teki vuonna 1973 lähes kymmenen miljoonan markan nettotuloksen ja seuraavana vielä paremman. Yhtymän tuloskunnan parantuessa se saattoi tehdä uusinvestointeja ilman pankinjohtajan kyyneleitä. Tilikausilla 1972-73 ja 1973-74 yhtymän investoinnit nousivat kahteentoista ja viiteentoista prosenttiin liikevaihdosta. Aluksi uusittiin valimo, Upon jo pahoin nokeentunut lypsylehmä. Vuonna 1972 ostettiin Vilka Oy ja Parikkalan saha. Mittava kasvuinvestointi oli myös huonekalutehtaan uusi pintakäsittelyosasto. Devalvaation jälkeen kannattavuuttaan rajusti parantaneen vaneriyhtiö Fennian tuotantoa laajennettiin viidellätoista miljoonalla markalla vuonna 1973. Upossa rakennettiin uudet tilat sähkömoottoritehtaalle, ja Nastolaan nousi tutkimus- ja tuotekehityslaboratorio.

Noususuhdanteessa henkilökunnasta kilpailtiin. Yhtymän noin 7 500 työntekijän viihtymistä ja pysyvyyttä parannettiin komealla terveystalolla, investoimalla työturvallisuuteen, parantamalla yhtymän sisäistä tiedotusta ja ennen kaikkea rakentamalla asuntoja. Kaikkiaan viisivuotiskaudella 1971-75 investoitiin noin 200 miljoonalla markalla. Se oli paljon enemmän kuin yh-



Halton Oy syntyi vuonna 1969, kun Nastolan kylmäkalustetuotantoa johtanut insinööri Seppo Halttunen siirtyi yrittäjäksi. Halttunen sai Upon johdolle harmaita hiuksia aiheuttaneen liiketoiminta-alueen kannattamaan erikoistumalla myymäläautojen kylmäkalusteisiin ja myymälöiden kassapöytiin, jotka eivät Upon tuotanto-ohjelmaan kuuluneet. Toisen tukijalan liiketoiminnalleen Halton löysi ilmanvaihtolaitteista. Yhtiö kasvoi alkuaikoinaan kymmenien prosenttien vuosivauhtia ja panosti ”upomaiseen” tapaan tuotekehitykseen. 1980-luvun alussa Halton laajensi toimialuettaan kierrätystarvikkeisiin, mutta seuraavalla vuosikymmenellä muut toimialat jäivät pois ja yhtiö keskittyi ilmastointituotteisiin. Halton pyrki alusta lähtien suuntautumaan kansainvälisille markkinoille. Vuonna 2008 Haltonilla oli toimintaa 21 maassa ja yhtiö työllisti 1 000 ihmistä eri puolilla maailmaa.

Stala Oy:n perusti insinööri Reino Rajamäki. Hän oli Upon pesupöytätuotannon johtaja, joka vuonna 1972 vei mukanaan liiketoiminnan, josta Upo halusi luopua. Stalan liikkeellelähtöä helpotti se, että 1970-luvun alku oli Suomessa asuntorakentamisen huippuaikaa. Myöhemmin Stalan tuotanto-ohjelma laajeni ruostumattomiin teräsputkiin ja putkipalkkikomponentteihin. Pesupöytien ja putkien tulosyksiköt yhtiötettiin vuonna 2000 Stala Oy:hyn ja Stalalube Oy:hyn. Stalan päätuotteita ovat edelleen ruostumattomasta teräksestä valmistetut keittiötasot ja -altaat. Yhtiön mukaan ratkaisevaa alkuuperäisen liikeidean kestäväälle menestykselle ovat olleet muun muassa käyttäjälähtöinen muotoilu, nopeat toimitusajat ja hyvä jälleenmyyntiverkosto. Etenkin Stalalube on yltänyt huomattavaan kansainväliseen kasvuun. Vuonna 2007 viennin osuus Stala Oy:n liikevaihdosta oli 36 ja Stalalube Oy:n liikevaihdosta 93 prosenttia. Työntekijöitä Stalassa ja Stalalubessa oli yhteensä lähes pari sataa.





dessä PYP:n kanssa tehdyissä suunnitelmissa oli uskallettu ennakoita. Mutta nyt rahoittajatkin olivat suopeita. Uusia luottoja saatiin ilman suurempia tuskia, kun yhtiön velkaantumisaste painui liikevaihdon ja omien pääomien kasvaessa hälyttävältä tyydyttävälle ja Askon osalta jopa hyvälle tasolle.<sup>174</sup>

EEC-sopimus edisti vientiä, kuten myös 1970-luvun alussa tapahtunut markan kurssin lasku suurimpien vientimaiden valuuttoihin. Upo vei tähän aikaan 20 prosenttia tuotannostaan, mutta yhtiön tuloksen kannalta kotimarkkinat olivat ratkaisevat. Viennillä ei kyetty rakentamaan millekään tuotteelle sellaista asemaa, että poistuneet tullit olisivat tuoneet oleellista etua Upolle. Upon tytäryhtiöistä parhaiten menestyi Ruotsi, jossa kauppaa tehtiin energisen Olle Pilon johdolla. Ruotsissa myytiin lähinnä kodinkoneita. Sen sijaan kylmälaitekauppa, joka oli Upon päävientituote Britanniaan ja Saksaan, ei millään tuntunut saavuttavan kunnan kannattavuutta.

Askon viennille EEC-sopimuksella oli enemmän merkitystä, sillä yhtiössä oli jo pelätty, että Asko GmbH siirtyisi tullimuurin taakse, ja kilpailu Keski-Euroopan huonekalumarkkinoilla tanskalaisten ja ruotsalaisten kanssa kävisi mahdottomaksi.<sup>175</sup>

EEC-sopimus vauhditti Euroopan laajuista rakennemuutosta kohti suurempia tuotantoyksiköjä. Rakennemuutos vei kuitenkin aikaa ja sen vaikutukset ulottuivat Asko-yhtiön liiketoimintaan vasta pitemmän ajan myötä. Sen sijaan loppusyksystä 1973 koetun tapahtumaketjun aiheuttamat muutokset olivat välittömästi havaittavia.

Lokakuussa 1973 Egypti ja Syyria hyökkäsivät Israeliin ja kun sota

❖ Ero Aarnion Polaris-muovituoli oli askel uusien materiaalien käyttöön huonekaluteollisuudessa.

❖❖ Upon muovituoleilla tilan saattoi käyttää tehokkaasti.

sujui huonosti, OPEC:in arabijäsenet yrittivät öljyntuotannon leikkauksilla kiristää Israelin liittolaisia. Pian OPEC päätti kohottaa öljyn hinnan aivan uudelle tasolle. Talouskasvu oli perustunut halpaan öljyyn, joten päätös laukaisi taantuman. Öljyriippuvuudesta ryhdyttiin pyristelemään irti. Hiili- ja ydinvoimaprojektit saivat vauhtia, kuten myös energian säästötoimet. Suomessa määrättiin yleinen 80 km/h katonopeus, vähennettiin teiden ja myymälöiden valaistusta, laskettiin sisälämpöä, kiellettiin autotallien ja yksityisten uima-altaiden lämmitys sekä autojen sähkölämmitys alle kymmenen asteen pakkasilla. Nopeusrajoitukset jäivät pysyviksi, kun liikennekuolemat vähenivät dramaattisesti katonopeuden myötä.



## Perustana nykyinen tuotantokapasiteetti minimi-investoinnein



Öljykriisi osoitti länsimaiden taloudellisen haavoittuvuuden ja herätti huolen tulevaisuudesta. Asko Yhtymä Oy:n hallintoneuvosto päätti vuoden 1973 lopulla varautua huonompiin aikoihin. Edellisinä vuosina investointeja oli lisätty, mutta nyt toimiva johto sai tiukat ohjeet.

Arvi Tammivuoren kuoleman jälkeen kukaan suvun jäsenistä ei enää halunnut ottaa riskejä, joilla koko perintö asetettiin peliin. Isot investoinnit olivat vieneet Upon konkurssin partaalle ja yhtymän pankin ohjaukseen, omistukseen kohdistuneine vaatimuksineen. Saman virheen toistaminen haluttiin nyt ehdottomasti välttää. Niinpä toimivan johdon ohjeiston ensimmäinen koordinaatti määriteltiin seuraavasti:

”Yhtiön nykyiset omistussuhteet pyritään säilyttämään ja toiminta suunnittelemaan siten, että osakkeenomistajilla on jatkuvasti mahdollista säilyttää osakkeenomistuksensa.”

Hallintoneuvosto halusi vaihtaa yhtymän 55 vuotta harjoittaman kasvustrategian tuottostrategiaan. Huomio tuli keskittää

siihen, miten jo olemassa olevasta tuotantokoneistosta saataisiin enemmän irti ja investoida vain, kun se oli välttämätöntä tuotantokapeikoiden poistamiseksi. Siihen mennessä investoinnit oli pyrittävä tekemään vähintään puoliksi omalla rahalla, mutta nyt niitä haluttiin selvittää mieluiten kokonaan ilman uusia lainoja. Se pitäisi yhtymän velkaantumisen kurissa ja pankinjohtajan määräysvallan rajallisena. Omistajat ilmoittivat myös kannattavansa toimialarationalisointeja ja kannattamattomista yksiköistä luopumista, jotta parhaat tuotantoyksiköt voitaisiin kasvattaa optimikokoonsa.<sup>177</sup>

Asko Yhtymä Oy:n hallintoneuvoston syksyn 1973 kannanotto oli poikkeuksellinen. Omistajat olivat tyytyneet toimivan johdon linjauksiin. Siinä Asko ei ollut poikkeus. Päätösvalta siirtyi sodan jälkeisinä vuosikymmeninä ammattijohtajille, niin Suomessa kuin maailmalla. Ilmiön selitykseksi on tarjottu sitä, että yritysten toimintaympäristö oli muuttunut teoreettista ammattitaitoa vaativaksi, eikä pioneeriyrittäjien perillisillä useinkaan ollut ammatillisia edellytyksiä ottaa yritystä vastuulleen.

Suuryritysten kehitystä tutkinut amerikkalainen Alfred Chandler päätyi siihen, että palkkajohtajista ja tehokkaasta päätöksentekojärjestelmästä, ”tehobyrokratiasta”, tuli 1900-luvun kuluessa välttämätön väline liiketoiminnan hallitsemiseksi. Kestävälle menestysuralle pääsivät vain ne suuryritykset, jotka onnistuivat palkkaamaan riittävän kyvykästä ammattijohtoa. Chandlerin mielestä hyvä esimerkki tästä oli General Motorsin nousu joh-

tavaksi autotehtaaksi. Omistajavetoisena yhtiö teki tappiota, mutta teknokraatti Alfred Sloan esikuntineen nosti yhtiön rajuun nousuun. Markkinat GM valtasi Ford Motor Companylta, jossa Henry Ford kynsin hampain piti kiinni opeistaan ja asemastaan.<sup>178</sup>

Myös sen on nähty suosineen ammattijohtajia, ettei heillä ollut liian tunteenomaista suhtautumista johtamiinsa yrityksiin. Toisin kuin omaisuutensa menettämistä pelkäävä omistaja, he osasivat ja uskalsivat ottaa riskejä, joita liiketoiminnan kehittämisen edellytti.<sup>179</sup>

Askossakaan toimiva johto ei nähnyt riski-investoinneista luopumista yhtä hyvänä ratkaisuna kuin omistajat. Talvella 1974 hallintoneuvoston puheenjohtaja K. K. Kankaanranta ryhtyi muovitehtaan johtajan Karl-Jan Goveniuksen puhemieheksi. Kankaanranta kertoi kannattavansa omistajien tuoreen ohjeistuksen vastaisia laajennuksia Nastolan muoviputkituotantoon ja uuden kapasiteetin rakentamista lupaavien muovituotteiden, kuten ikkunanpuitteiden ja muovihuonekalujen, valmistamiseen.

Yhtymän johdossa uskottiin viennin olevan avain menestykseen, ja nyt siihen oli käytettävissä erityisen lupaava aihio, Eero Aarnion ja Esko Pajamäen Upolle suunnittelemat muovihuonekalut. Ne ratkaisivat tai ainakin helpottivat monia ongelmia, joiden kanssa Askon puolella oli vuosien ajan painittu.

Muovihuonekalujen valmistus oli edullista, ja ne voitiin pakata suoraan tilaa säästäviin ja tuotetta suojaaviin myyntipakkauksiin. Jakelussakin oli tarjolla paljon edullisempia vaihtoehto-

ja puisiin verrattuna. Kilpailuakaan ei vielä ollut paljon, ja siinäkin kyllä pärjättäisiin, yhdistyihän muovi- ja huonekaluosaminen Asko-yhtymässä tavalla, joka tarjosi kestävästä kilpailuedun. Jos pidettäisiin kiinni hallintoneuvoston ohjeistuksesta, menetettäisiin kenties ainoalaatuinen mahdollisuus, ja siihen ei Kankaanrannankaan mielestä ollut varaa. ”Se olisi - - kohdalokasta, koska se yrittämisen into, joka on ollut muovitehtaallemme ominaista, kääntyisi varmasti ja hyvin nopeasti negatiiviseen suuntaan.”<sup>180</sup>

Hallintoneuvoston puheenjohtajan vetoisuus tehoi. Yhtymä panosti muovihuonekaluihin. Ensimmäiset Upon valmistamat huonekalut esiteltiin kansainväliselle yleisölle Kölnin huonekalumessuilla 1974, Askon osastolla. Se oli hieno osoitus yhtiöiden välisen yhteistyön mahdollisuuksista.

Ikävä kyllä muovihuonekalut tulivat markkinoille erittäin huonoon aikaan. Öljykriisi ei nostanut muovihuonekalujen hintoja yhtä paljon kuin raajaöljyn hintaa, mutta asenteet se muutti, melkein valkoisesta mustaksi. Öljykriisiin saakka näytti siltä, että tulevaisuus oli muovihuonekalujen. Ne tulisivat valtaamaan markkinoita tai jopa valta-aseman perinteisiltä puuhuonekaluilta.

1970-luvun puoliväliin mennessä tämä uskomus oli kärsinyt haaksirikon, samalla tavalla kuin usko metallihuonekaluihin 1930-luvun lopulla. Vain pari Upon muovituolimallia osoitettiin kaupallisesti kannattaviksi. Uposta ei tullut huonekalutehdasta Askon rinnalle eikä yhteisestä tuotantohaarasta avainta kah-



■ Upon muovituolien markkinoinnissa vedottiin sekä hyvään suunnitteluun että edullisiin valmistuskustannuksiin.

den sisaryrityksen hieman epäluuloisiksi lukkiintuneisiin väleihin. Upossa petyttiin jo Kölnin messuilla Askon henkilökunnan haluun edistää muovihuonekalujen menekkiä. ”Askon systeemillä ei tuntunut olevan muuta - - kiinnostusta kuin että voisihan tuote olla repun täytteenä.”<sup>81</sup>

Muovihuonekaluihin ei olisi kannattanut sijoittaa miljoonia, vaan pysyä Asko Yhtymä Oy:n hallintoneuvoston linjauksessa. Muovihuonekalujen kohtalo vahvisti hallintoneuvoston käsitystä siitä, mihin vääriin tuotteisiin tehdyt tai väärin ajoitetut investoinnit johtivat. Eivätkä Nastolan muoviputketkaan enää vetäneet entiseen tapaan, kun Euroopan talonrakennustuotanto sukelsi jyrkään alamäkeen.

Kasvuideat tuottivat pettymyksen yksi toisensa jälkeen. Viennin laajentamiseksi hankitut valuuttalainat valuivat hukkaan. Markkinat eivät vetäneet kotimaassakaan. Asko Yhtymä Oy:n hallintoneuvostossa vallitsi vakuuttuneisuus siitä, että oli viisainta sopeutua nollakasvuun.

Karl-Jan Goveniuksen optimismia muovihuonekalujen epäonnistuminen ei lannistanut. Hän oli varma, että kasvua olisi löydettävissä myös huonompina aikoina, kunhan se rakennettaisiin tuotannon sijasta henkilökunnan osaamisen eli engineering-toiminnan varaan. K. K. Kankaanrannalta tällainen ”arvitammivuorimainen” intoilu ei enää saanut ymmärrystä. Tultuaan valituksi Askoyhtymän pääjohtajaksi hän määritteli sen toimintalinjan: ”Perustana nykyinen tuotantokapasiteetti minimi-investoinnein.”<sup>82</sup>





## Pesänhoitajasta pääjohtaja



Asko-yhtymän pääjohtaja Onni Penttilä ilmoitti vuonna 1975 jäävänsä eläkkeelle maaliskuussa 1976 päättyvän tilikauden jälkeen. Hänen seuraajakseen valittiin K. K. Kankaanranta. Penttilä puolestaan suostui ottamaan sivutoimisesti hoitaakseen Kankaanrannan luottamustoimet. Tehtävien vaihdosta oli sovittu Penttilän ja Kankaanrannan kesken jo huomattavasti aiemmin ja siitä oli informoitu myös Mika Tiivolaa. Hallintoneuvostokin hyväksyi muutokset yksimielisesti, vaikka Kankaanranta halusikin saada hyväksymisen pääjohtajuudelleen erikseen jokaiselta hallintoneuvoston jäseneltä, koska oli kuullut huhuja kriittistä huolellisesti pohjustettua vaihdosta kohtaan.<sup>183</sup>

Kerppo Kallas Kankaanranta oli juristina hoitanut yritysten toimeksiantoja ja Askon ja Upon liiketoimiin hän oli perehtynyt vuosikymmenen ajan. Kankaanranta osallistui 1960-luvun lopulta lähtien kaikkien merkittävien päätösten valmisteluun ja Onni Penttilän työparina lukuisiin neuvotteluihin ja tilaisuuksiin. Erityisellä huolella hän paneutui Askon ulkomaantoimintoihin. Teoreettista liikkeenjohtokoulutusta tai kokemusta tulosvastuusta hänellä ei ollut. Nämä puutteensa Kankaanranta pyrki parhaansa mukaan paikkaamaan. Onni Penttilän voinee sanoa toimineen hä-

nen mentorinaan, suunnittelujohtaja Pertti Lares perehdytti häntä muodissa olleeseen tavoite- eli tulosjohtamiseen ja markkinatutkimuspäällikkö Olavi Elomaa Askon ja Upon kehitysvaiheisiin ja liiketoimintaympäristöön. Kankaanranta käytti myös ulkopuolisia konsultteja, kuten yritystalouden asiantuntijaa tohtori Aatto Prihtiä ja liikkeenjohtoteorian asiantuntijaa professori Pentti Malaskaa.

Malaska neuvoi Kankaanrantaan myös hyvin käytännöllisissä asioissa. Hän suositteli helsinkiläiselle Kankaanrannalle muuttoa Lahteen ja ajallista ja henkistä sitoutumista yhtymään. Malaska neuvoi Kankaanrantaan myös tekemään heti selvän irtioton Penttilän kauteen, hankkimaan Askoon ja Upon lisää johtajaresursseja ja hankkiutumaan eroon maineestaan omistajien asioiden hoitajana. Vaativimman haasteen valmennettavalleen Malaska tarjosi toteamalla, että hänen arvionsa mukaan Kankaanrannan olisi pakko valita yhtymän parhaat toimialat, keskittää voimat niihin ja karsia muut. Silloisista yksiköistä Malaska miellytti eniten Upon muoviteollisuus. Hän nosti Nastolan malliksi koko yhtymälle. ”Muoviteollisuuden organisaatio ja johtamistapa on pitkälle kehittynyt siihen suuntaan, josta olen käyttänyt nimitystä kolmas vaihe eli kokoavan tietoisuuden vaihe. Sen tuloksellisuus nojaa tähän johtamistapaan.”

Kokoavalla tietoisuudella Malaska tarkoitti muun muassa sitä, että koko henkilökunta oli sisäistänyt yksikön liikeidean ja kykeni toimimaan itsenäisesti liikeidean suuntaisesti. Ylimmän joh-

don tärkein tehtävä oli tällaisen tilanteen luominen.<sup>184</sup>

Valmentautumisesta ja hyvistä neuvoista huolimatta Kankaanranta jatkoi pääjohtajana pitkälti samalla ohjelmalla kuin oli toiminut hallituksen ja hallintoneuvoston puheenjohtajanakin. Hän keskittyi yhtymän rahoitukseen ja hoiti edelleen myös omistajien asioita, koska ei hyväksynyt, enää, ”politrukkijärjestelmää” eli omistajien ehdotusta uuden luottomiehen nimeämisestä yhtymän hallitukseen. Hän pysyi helsinkiläisenä ja johti yhtymää ”mustan auton takapenkiltä”, kuten Talouselämä-lehti asian kuvasi. Eikä Kankaanranta Malaskan tapaan nostanut Karl-Jan Goveniuksen johtamaa Nastolaa esikuvaksi koko yhtymälle. Päinvastoin, mitä ankeammiksi ajat kävivät, sitä arveluttavammalta muovitehtaan ”yrittämisen into” alkoi Lahdesta katsottuna näyttää. Ja sitä kriittisemmin päätöksissä arvioitiin Goveniuksen ideoita, johtamista ja jopa hänen ja muiden nastolalaisten runsasta matkustelua ulkomailla. Ilmeisesti Govenius koki pian Kankaanrannan aloitettua pääjohtajana, ettei luottamusta enää ollut, ja pyysi syksyllä 1976 päästä eläkkeelle. Hänen seuraajakseen Nastolan vetäjäksi valittiin diplomi-insinööri Eero Heikinheimo, jonka paljon tasaisemmaksi tai jopa ”uneliaaksi” kuvattu johtamistyyli ei tarjonnut yllätyksiä Goveniuksen tapaan.<sup>185</sup>

Ennen pääjohtajuuttaan K. K. Kankaanranta pyrki perehtymään Asko-yhtymän liiketoimintaympäristöön ja ennakoimaan siinä tapahtuvia muutoksia. Selvää oli, että oltiin menossa kohti taantumaa. Keväällä 1975 päättyneellä tilikaudella vain muo-

viputkien ja huonekalujen valmistus oli kannattanut ja viimeksi mainittukin vain, koska Neuvostoliitosta oli 1974 saatu poikkeuksellisen suuria tilauksia. Yhtymän operatiivinen tulos painui nollassa. Tilanne oli huolestuttava, etenkin, kun kilpailijat olivat pystyneet parempaan. Kankaanranta ei kuitenkaan löytänyt edellytyksiä muuttaa valittua linjaa. Lamaoloissa investointeihin ei olisi varaa, sillä omistajilta ei lisää pääomia tulisi, ja velkaa yhtymällä oli jo kylliksi.

Kasvuun ei Kankaanrannan mielestä ollut eväitä, mutta hän jakoi Malaskan näkemyksen voimien keskittämistarpeesta. Rakennustoiminnan alamäki vei menestysmahdollisuudet useimmilta Upon toimialoilta, kuten myös Askon keittiökalustetuotannolta. Lisäksi tuotantolaitokset olivat vanhanaikaisia tai sellaisiksi tulossa, etenkin metalliteollisuudessa, joten niiden kilpailukyky tulisi jatkossa olemaan kyseenalainen. Varsinkin liesivalmistuksen tulevaisuuden Kankaanranta arvioi heikoksi. Samoin oli laita valimon, jossa valurautaputket olivat ainoa tuote, jolla näytti olevan kestävä kysyntää. Toimialajärjestelyjä oli jo tehty, eikä niiden varaan enää voinut laskea. Analyysin johtopäätös oli se, että voimat oli keskittettävä toimialoihin, joilla oli kasvumahdollisuuksia ulkomailla, Askon huonekaluihin, joihinkin Upon muovituotteisiin sekä Fennian vaneriin.<sup>186</sup>

Heti nimityksensä jälkeen 1975 Kankaanranta ryhtyi ajamaan Askon ja Upon fuusiota, joka loisi edellytyksiä muille muutoksille ja samalla alentaisi yhtymän suuriksi paisuneita kiinteitä





📍 Asko-Upon pääjohtaja K. K. Kankaaranta (vas.) ja Upon muovitehtaan johtaja Karl-Jan Govenius (oik.) ajautuivat 1970-luvun puolivälissä molemminpuoliseen luottamuspuolaan.

kuluja. Myöskään konsultti Aatto Prihtin fuusion hyödyistä esittämät ajatukset eivät puhuneet sitä vastaan. ”Fuusioituna yhtymä olisi jo niin suuri, että ylin johto voisi keskittyä ”yhtymäteoreettiseen johtamiseen” tarvitsematta puuttua jokapäiväisiin asioihin, muulle johdolle tulisi lisää etenemismahdollisuuksia ja suuri koko sallisi myös tulosityksiköiden entistä itsenäisemmän aseman.”<sup>187</sup>

Kankaaranta katsoi fuusion olleen Aukusti Asko-Avoniuksen lopullinen tarkoitus, sillä testamentin mukaan perillisten omistus tuli mieluiten järjestää niin, että se oli vain yhdessä yhtiössä. Asko Oy:n ja Upo Oy:n toimintojen yhdistäminen aloitettiin keuhalla 1976, ja virallisesti Asko-Upo Oy aloitti 1.3.1977.



## Perintö hupenee tappioihin

**M**onet pioneiryrittäjän rakentamat yritykset menestyivät ammattijohtajien alaisuudessa. Joskus kävi päinvastoin. Esimerkiksi ruotsalainen monialakonserni AGA AB joutui yhtiötä tutkineen Kalle Westerbergin mukaan tuuliajolle, kun Nobel-palkittua keksijää Gustav Dahlénia seuranneilla ammattijohtajilla ei ollut tämän intuitiota ja kykyä reagoida nopeasti olosuhteiden muutoksiin.

Aukusti Asko-Avoniuksen jälkeinen kehitys Asko-Upossa näyttää verrannolliselta AGA:n tapahtumiin. Yhtymän 1970-luvun alamaakeä voidaan selittää yhtymän ylimmän johdon innovointi- ja reagointikyvyn vähenemisellä tai häviämällä.

Asko-Upon kehittäminen ei enää jatkunut uusien tuotantosuuntien etsien, vaan lennokkaita ideoita suorastaan vierastettiin. Ylimmän johdon huomio kiinnittyi liiaksi liiketoiminnan kannalta epäolennaisiin asioihin. Liiketoiminnan kehittäminen jäi alempien ja vähäisemmin vaikuttamismahdollisuuksin varustettujen organisaatiotasojen huoleksi.

Yhtymän taloushallinnossa keskityttiin maksuvalmiuden säi-

lyttämiseen. Se tapahtui ennen kaikkea investointien kustannuksella. Asko-Upon investoinnit painuivat useiksi vuosiksi noin viiteen prosenttiin liikevaihdosta, alimmillaan alle kolmeen. Se ei mahdollistanut innovatiivisuutta, sillä kuten Alfred Chandler havaitsi, pelkkä idearikkaus ei riittänyt selittämään yrityksen menestystä, vaan uusista keksinnöistä ja ideoista hyötyivät eniten yritykset, jotka kykenivät investoimaan niihin riittävästi, oikeaan aikaan ja oikealla tavalla.<sup>188</sup>

Asko-Upon kyky ei 1970-luvun puolivälin jälkeen riittänyt edes korvausinvestointeihin. Yhtymän tuotantokoneisto rapistui. Se sai tuotannosta vastaavat johtajat vaatimaan muutosta vallittuun linjaan.

Vuonna 1976 metalliteollisuuden johtaja Antti Paasikivi esitti investointia pesukonetehtäseen. Pesukoneet toivat noin 60 prosenttia kodinkonemyynnin 120-130 miljoonan markan liikevaihdosta, mutta tuotanto kaipasi ehdottomasti tehostamista. Paasikiven mielestä hankkeen lykkäämiseen ei voinut olla mitään syytä, sillä jos markkinoilla ylipäättään aiottiin pysyä, investointeja konekantaan ja tuottavampiin työmenetelmiin oli pakko tehdä. Paasikivi ehdotti yhteensä 18,5 miljoonaa markkaa käytettäväksi pesukonetuotannon kilpailukykyyn ylläpitämiseksi. Porkkanaksi hän esitti laskelman, jonka mukaan investointi maksaisi itsensä takaisin jopa vuodessa, jos pesukoneiden myynti kehittyisi odotusten mukaan.<sup>189</sup>

Paasikiven esitys ei johtanut tulokseen. Varaa siihen ei nähty

olevan, eikä yhteiskunnalta saatu siihen tukea. Pesukonetehdasinvestointi lykkääntyi hamaan tulevaisuuteen. Kodinkonepuolella merkittävimmäksi uudistukseksi Kankaanrannan kaudella jäi Upon ja Rosenlewin yhteinen markkinointiyhtiö Kotimaiset Kodinkoneet Oy, joka aloitti toimintansa syksyllä 1979.

Kehityspanokset asetettiin valtaosin huonekalumyynnin kehittämiseen. Asko GmbH avasi 1977 Saksassa kaksi uutta myymälää ja kasvatti sopimusmyyjäverkkoaan.

Toisin kuin Saksassa, Suomessa jatkettiin siirtymistä pois kaupunkien keskustoista. Hallimymälöiden määrä kasvoi viidestä yhdeksään. Merkittävin uudishanke oli Vantaan Variston Asko-Center, jonka avajaisia vietettiin vuonna 1978.

Kilpailijat kuitenkin kykenivät panostamaan enemmän, ja Asko-Upon johtoasema Suomen huonekalukaupassa kaventui edelleen.<sup>190</sup>

Yhtymän inflaatiokorjattu liikevaihto kääntyi laskuun 1974. Vuoteen 1979 mennessä huonekaluteollisuus menetti viidenneksen liikevaihdostaan ja metalliteollisuus lähes kolmanneksen. Ilman muoviteollisuuden liikevaihdon parinkymmenen prosentin kasvua yhtymän alamäki olisi ollut huomattavasti jyrkempi. Vuonna 1974 muoviteollisuus oli vain puolet metalliteollisuudesta, mutta 1970-luvun lopulla se alkoi kiertää jo metallin rinnalle.

Sekä liikevaihdolla että kannattavuudella mitaten paljon metallia ja huonekaluja paremmin pärjäsivät myös yhtymän kaksi selvästi pienempää toimialaa eli vaneriteollisuus ja tavaratalot, jois-

ta kummastakin oli jo kertaalleen päätetty luopua. Tavaratalojen suhteellisesti ottaen hyvä menestys johti siihen, että Asko-Upo teki 1970-luvun lopussa kokeilun vaatekauppaan avaamalla muutamia A'bella-nimisiä naistenvaateyymälöitä. Kannattavaksi ketjuksi asti A'bellat eivät kuitenkaan kantaneet.

Myös suhdanneherkän vanerituotannon liikevaihto kasvoi ja kannattavuus parani 1970-luvun lopun devalvaatioiden myötä. Se sai Kankaanrannan harkitsemaan yhtymän puunjalostustuotannon kasvattamista ja suursahan rakentamista Parikkalaan. Alustavia suunnitelmia pitemmälle hanke ei kuitenkaan edennyt.<sup>191</sup>

K. K. Kankaanrannan tavoitteekseen asettama voimien keskittäminen parhaisiin toimialoihin jäi tekemättä. Vuosien 1975-78 aikana positiivista kassavirtaa yhtymään toi vain muoviputkien valmistaminen, kaikki muut toimialat veivät yhtymästä rahaa. Pelkkään muoviin keskittymistä ei silti edes harkittu. Upon metalliteollisuudelle oli 1960-luvun lopulla ollut kiinnostuneita kotimaisia ostajia, mutta vuosikymmentä myöhemmin tilanne oli toinen. Ostajia olisi todennäköisesti löytynyt vain ulkomailta, eikä tappiollisen tuotannon myyminen olisi tuottanut hyvää taloudellista tulosta.

Muistiossaan K. K. Kankaanranta kritisoi saamiaan liian vähäisiä valtuuksia, joiden hän katsoi viime kädessä tehneen tyhjiksi suunnitelmat vähentää yhtymän toimialoja.<sup>192</sup>

Kasvuinvestoinneista luopuminen ei parantanut yhtymän kan-

nattavuutta. Tilikauden 1975-76 järjestelyeristä puhdistettu tappio oli yli 20 miljoonaa markkaa, ja seuraavat kaksi 18 ja 15 kuukauden mittaista tilikautta olivat yhtä raskaita kuin pitkiä.

Syksyllä 1977 päättyneellä tilikaudella todellinen tappio oli laskijasta ja laskentatavasta riippuen kahdeksankymmenen ja yhdeksänkymmenen miljoonan markan välillä.

Vuoden 1978 lopussa päättyneellä tilikaudella tulos oli vielä murheellisempi, miinusta kertyi jopa 100 miljoonaa markkaa. Yhtymän liikevaihto oli silloin 858 miljoonaa markkaa eli tappio oli toistakymmentä prosenttia liikevaihdosta. Kumulatiivinen tappio 1976-78 oli parisataa miljoonaa markkaa (noin 100 miljoonaa nykyeuroa), josta neljänneksen toivat valuuttaluottojen aiheuttamat kurssitappiot.<sup>193</sup>

1970-luvun alussa Asko-yhtymässä oli valmistauduttu työvoimapulaan ja henkilökuntaa oli palkattu runsaasti. Kun kasvunusteet pettivät ja todellinen liikevaihto laski, yhtymässä oli liikaa väkeä. Henkilökunnan määrä laski vuosien 1974 ja 1978 välillä noin kahdella tuhannella 5 600 ihmiseen, mutta liikevaihdon saati kannattavuuden näkökulmasta vauhti ei ollut riittävä. Vuonna 1978 Asko-Upon kiinteät kulut olivat yhä jopa 50 prosenttia korkeammat kuin kilpailijoilla.<sup>194</sup>

Olisiko valitulle linjalle ollut vaihtoehtoja?

1970-luvun loppu olisi ollut Asko-Upolle haasteellinen kenen johdossa ja millaisella strategialla tahansa. Energiakriisiä seurasi sitkeä taantuma. 1970-luvun alun ennätysvuosiin verrattuna ra-

kentaminen laski ja yhtiön kohtaama kilpailu koveni, kun tuonti vapautui ja myös kotimaasta löytyi entistä vahvempia haastajia.

Onni Penttilän mukaan vuonna 1975 oli ensi kerran hänen kolmekymmenvuotisella urallaan edessä tilanne, jossa Aukusti Asko-Avoniuksen ajatus useista tukijaloista ei toiminut. Yhtymän kaikki toimialat kohtasivat vaikeuksia yhtä aikaa.<sup>195</sup>

Silloin olisi silti kenties vielä ollut mahdollista toimia Aukusti Asko-Avoniuksen toisen keskeisen liiketoimintaidean mukaan: menestys seuraa sitä, joka uskaltaa investoida silloin, kun muut eivät uskalla.

Suomen Teollisuus-hypoteekkipankin 13.1.1975 päiväämässä tutkimusraportissa Askon ja Upon tilanne nähtiin varsin valoisaana: yhtymän luottokelpoisuus oli hyvä ja Teollisuus-hypoteekkipankki arvioi, että se tulisi hyvin kestäämään edessä olevan taantumän.<sup>196</sup>

Asko-Upon tulostalon laskiessa huolestuneet omistajat pyrkivät puuttumaan asioiden kulkuun. Asko Osakeyhtiön johto haluttiin vuonna 1976 vaihtaa dynaamisemmaksi ja enemmän vieniin suuntautuvaksi. Se ei onnistunut, mutta Askon Eero Lanon ja Upon Heino Leskelän jäätyä eläkkeelle 1977 fuusioituneille yhtiöille ei enää nimetty toimitusjohtajia vaan omat ammattivetäjänsä yhtymän kullekin viidelle liiketoimintayksikölle, muoville, metallille, huonekaluille, vanerille ja tavarataloille.

Lopulta hallintoneuvoston tulilinjalle joutui myös pääjohtaja Kankaanranta. Kuultuaan omistajien tyytymättömyydestä, hän



summasi loppuvuodesta 1978 heille toimintansa syitä ja seurauksia.

Kankaanranta näki yhtymän tappioiden syiden olevan perua perinnönjaosta alkaneesta ”interregnumista”. Yhtymä maksoi edelleen virheistä, joita etenkin Upossa oli 1960-luvun puolivälissä tehty. Upon markkinointiyhtiö U-myynti Oy oli syönyt Upon varallisuuden, ja kroonisen tappiollinen kylmäkalustetuotanto oli tuottanut yhtymälle toimintansa kuluessa lähes 30 miljoonan markan tappiot.

Myös Upon monet kehityshankkeet olivat tuottaneet Kankaanrannan mielestä vesiperän, vaikka niitä oli tehty ”erittäin suurella innolla”. Pahimmiksi epäonnistumisiksi pääjohtaja nimesi muovihuonekalut ja vedenpuhdistuslaitteet. Myös Upon ulkomaantoinnot olivat Kankaanrannan mukaan olleet täydellisen epäonnistuneita Ruotsia lukuun ottamatta, ja sielläkin oli parin edellisen vuoden kuluessa ajaututtu kurimukseen AB Upon ryhdyttyä myymään suomalaisia televisioita.

Upon ainoa rahoituksen lähde ja pelastus oli ollut muoviputkituotanto, ”siitä tosiasiallisesta monopoliasemasta johtuen, joka tuotannon alkuvaiheessa saavutettiin.” Se ei olisi kuitenkaan riittänyt pelastamaan Upoa. ”On syytä - - tässä piirissä selväsanaisesti todeta, että ellei fuusiota olisi toteutettu - - Upo Osakeyhtiö ei ilmeisesti olisi voinut enää suoritustilaan joutumatta tehdä tilinpäätöstä 31.3.1977.”

Askon ja koko yhtymän parhaana osana pääjohtaja piti huone-

kaluteollisuutta. ”Yhtiökokonaisuuden kannattavana voimana on ollut viimeisten 12-13 vuoden aikana hyvin menestynyt huonekaluteollisuus.” Kankaanranta myönsi, että huonekalutkin olivat menettäneet markkinaosuuttaan kotimaassa, mutta Saksassa oli neljätoista myymälää ja muissakin maissa olisi ollut mahdollisuuksia, jos resursseja olisi ollut käytettävissä. Siitä, ettei niin ollut, kantoivat hänen mielestään vastuun muut tappiolliset toimialat.<sup>197</sup>

Ei voi välttyä vaikutelmalta, että pääjohtaja kertoi omistajille enemmänkin, mitä arvioi heidän haluavan kuulla. Huonekaluteollisuus oli ollut yhtymän kantava voima 1970-luvun alkupuolella, mutta vuosikymmenen puolivälin jälkeen huonekalut olivat olleet yhtymälle sen raskain taakka. Huonekalutuotannon ja -kaupan kokonaistappio vuosina 1976-78 oli noin 80 miljoonaa markkaa. Niin suuret vaikeudet eivät olleet voineet jäädä huomaamatta.<sup>198</sup>

Saksan-myymälät olivat edelleen komeita, mutta eivät asiat sielläkään sujuneet. Asko GmbH:n omat myymälät tekivät tappiota, eikä partneriverkon paisuttaminen tuonut toivottua tulosta. Myynnin volyyymi kasvoi, mutta Asko GmbH:n taloudellista alamäkeä uudet sopimuskauppiat eivät katkaisseet. Oireellisesti huonekaluviennin lupaavimmaksi kasvualueeksi nähtiin nyt Ruotsi, jossa olleet kolme Askon myymälää oli aikaa sitten lakkautettu, koska ruotsalaiset olivat ”alun alkaenkin vierastaneet huonekalutehtaan myymälöitä”. Huonekaluvienti Skandinaviaan ei kuitenkaan ollut ratkaisu Asko-Upon ongelmiin, sillä sen osuus koko yhtymän liikevaihdosta oli vain viiden prosentin luokkaa.<sup>199</sup>

## Rahoittaja ottaa ohjat



sko-Upon asema on vakava monessa suhteessa - - omat varat hupenevat uhkaavan nopeasti - - Toiminta ei enää voi jatkua entisenlaisena.”

Marraskuussa 1978 SYP:n yritystutkimusosasto sai valmiiksi laajan selvityksen Asko-Upon tilasta ja tulevaisuudennäkymistä. Se ei ollut mukavaa luettavaa sen paremmin Lahden Askonkadulla kuin Helsingin Aleksanterinkadullakaan. Syksyllä 1978 yhtymällä oli 600 miljoonaa markkaa korpollista vierasta pääomaa ja yli kuusi prosenttia liikevaihdosta kului korkokuluihin. Kun Asko-Upon käyttökate jäi alle viiden prosentin, yhtiö ei selvinnyt edes lainanhoitokuluistaan ilman uutta velkaa. Pankin tutkijat pelkäsivät raskaiden tappioiden jatkuvan ja ennakoivat Asko-Upon omien pääomien loppuvan viimeistään vuonna 1980. Silloin tulisi laukeamaan rahoitusmiina, kun yhtymän paljon vahvemman markan aikaan ottama 76 miljoonan Saksan markan luotto lankeaisi maksuun. Tutkijoiden mielestä SYP:n johtokunnan oli syytä ryhtyä toimiin, jotteivät samalla laukeaisi pankin 450 miljoonaan markkaan nousseet vastuut.

Ensi toimenaan pankki edellytti, että Asko-Upo antoi sille vakuudet 1960-luvulla tehdyn sopimuksen mukaan. Vakuuksien luovutusasiakirjat olivat toistakymmentä vuotta odottaneet kassakappissa tilannetta, jossa ne oli pakko allekirjoittaa. Vakuuksien luo-

vuttamisen jälkeen vakuusvaje oli yhä 200 miljoonan markan luokkaa, mikä osaltaan kertoo siitä huomattavasta luottamuspääomasta, joka K. K. Kankaanrannalla oli pankissa ollut.

Parhaiten pankinkin edut tulivat turvatuiksi, jos Asko-Upo onnistuisi kääntämään suuntansa. SYP:n yritystutkijat tekivät useita toimenpide-ehdotuksia. Akuuteimmaksi toimeksi he nostivat huonekalujen tuotannon ja myynnin uudelleenorganisoinnin. Tutkijoiden mielestä Askon myymäläkonsepti oli jäänyt ajastaan jälkeen. ”Kivijalkamyymälöistä” oli nopeasti päästävä eroon.

Modernisaatiota kaivattiin muutenkin. Yritystutkijat näkivät, ettei Asko pystynyt käyttämään vahvuuttaan eli tuotantokapasiteettiaan, koska myyntiorganisaatio ei kyennyt tarjoamaan tuotannolle luotettavaa informaatiota, siitä mitä huonekaluja, miten paljon ja milloin tehtaalla piti valmistaa. Siksi tuotanto oli pirstoutunut tarpeettoman moniin tuotteisiin ja lyhyisiin sarjoihin.

Kodinkonepuolella tutkijat suosittelivat pikaista luopumista kroonisesti tappiollisesta kylmälaitetehtaasta ja kotitalouskoneitehtaan siirtämistä epäkäytännöllisistä tuotantotiloistaan kylmälaitetehtaalta vapautuviin tiloihin. Kodinkoneidenkin tuotevalikoimaa oli tutkijoiden mielestä karsittava. Ainakin pulsaattori-koneet, sähkökiukaat, kaasuliedet ja -keittimet joutaisivat pois, kuten myös vedenpuhdistuslaitteet. Muoviteollisuudestakin tutkijat löysivät ongelmia. Pakkauslinjaan oli heidän mielestään joko investoitava reilusti lisää tai sitten siitä olisi luovuttava.

Rahoitusrakenteensa keventämiseksi Asko-Upon oli tutkijoi-

den mielestä myytävä pienemmät liiketoimintonsa, vaneritehdas ja tavaratalot sekä liikenevä kiinteistö- ja maaomaisuus. SYP suositteli myös puun hankkimista jostain muualta kuin liian kalliiksi tulevan oman metsäosaston kautta.

Jos valoa kotimaassa oli vähän, ulkomailla oli täysin pimeää. ” - - ulkomainen tytäryhtiöverkosto tuottaa tappioita ja on monien yksiköiden osalta konkurssikypsä.” Kylmäkalusteita myyneet Upon tytäryhtiöt oli ajettava alas. Samoin olisi vakavasti harkittava Asko GmbH:n toiminnan mielekkyyttä.

Toimivalta johdolta tutkijat edellyttivät tehokkaita toimenpiteitä, joihin ei heidän mielestään aiemmin ollut voitukaan ryhtyä. Yritystutkijoiden havaintojen mukaan yhtymältä puuttuivat sekä realistiset tulostavoitteet että välineet niiden mittaamiseksi. Se oli johtanut tyhjäkäyntiin ja tehottomuuteen ja myös siihen, ettei yhtymän johto ollut kyennyt erottamaan tuottamatonta toimintaa tuottavasta toiminnasta. Yritystutkijat korostivat, että pikaiset toimet olivat Askon kaikkien intressiryhmien etu.

Omistajien epäluulo pankin esityksiä kohtaan näkyi siinä, etteivät he hevin uskoneet yhtymän tilaa niin hälyttäväksi kuin rahoittajan tutkimus väitti. Pankinjohtaja Christer Ekmanin muistiinpanojen mukaan Asko-Upon hallintoneuvostossa tutkimuksen pelättiin olevan juoni, jolla yhtymä pakotetaan sille epäedulliseen ja jollekin pankin toiselle asiakkaalle edulliseen järjestelyyn. Luottamuspuola oli suuri, ja viimeistään nyt pankinjohtaja Kalervo Lehtosen yhtymän johtokuntaan aikanaan haluama lep-

poisa ilmapiiri rikkoutui. Pankinyritystutkimuksen Asko-Upostu luoma kuva oli järkyttävä yllätys myös SYP:n varatoimitusjohtaja Paavo Laitiselle, joka oli 1976 valittu Lehtosen seuraajaksi yhtymän johtokuntaan.<sup>200</sup> K. K. Kankaanranta nousi Asko-Upon pääjohtajaksi sekä omistajien että päärahoittajan luottomiehenä. Kun vuoden 1978 tilinpäätös valmistui, luotto oli lopussa.

Ennen tilikautta 1977-78 Asko-Upon oman pääoman määräksi laskettiin 100 miljoonaa markkaa. Melkein yhtä suuren tappion jälkeä näytti tietenkin siltä, että yhtymä oli syönyt omat pääomansa, etenkin kun SYP:ssä arvioitiin yhtymän käyttöomaisuus uudelleen ja päädyttiin siihen, etteivät tuotantolaitosten tasearvoihin vuonna 1977 tehdyt 100 miljoonan korotukset kestäneet kriittistä tarkastelua. Kaikeksi onneksi pankki löysi Asko-Upon muusta kiinteästä omaisuudesta 85 miljoonan markan piilovaraukset. Silti tilanne näytti pankin näkökulmasta entistäkin murheellisemmalta. Pankin laskelmien mukaan omasta pääomasta oli jäljellä enintään 45 miljoonaa markkaa. Se oli jo varsin lähellä selvitystilaa, sillä Asko-Upon osakepääoma oli 63 miljoonaa markkaa.

K. K. Kankaanranta kritisoi pankin laskelmia voimallisesti, ja yhtymästä pyrittiin osoittamaan, että pankki oli arvioinut etenkin teollisuuskiinteistöjen arvot pahasti alakanttiin. Joka tapauksessa Asko-Upon velkaantumisaste, eli silloisella tavalla laskien vieras pääoma jaettuna omalla pääomalla, oli Asko-Upon omia lukujakin käyttäen kaukana pankin hyväksyttävänä pitämästä raja-arvosta neljä.

Asko-Upossa aloitettiin saneeraustoimien suunnittelu SYP:n

yritystutkimuksen tarjoamien suuntaviivojen mukaan, mutta SYP:ssä suunnan ei enää uskottu kääntyvän ilman ulkopuolista asioihin puuttumista. Kun Asko-Upon omistajat vastustivat vahvemman yksityisen omistajatahon mukaantuloa, jäljelle jäi se, että rahoittaja ryhtyisi itse käyttämään omistajavaltaa.

Edullisinta, erittäin halpaa, enemmistöomistuksen hankkiminen olisi ollut Asko Yhtymä Oy:n kautta. Holding-yhtiön osakepääoma oli vain 78 600 markkaa. Asko Yhtymä Oy:n omistus ei kuitenkaan olisi poistanut tarvetta lisätä Asko-Upon omaa pääomaa, joten SYP:ssä päädyttiin siihen, että asiakkaalle tarjottiin pankille itselleenkin uutta instrumenttia eli vaihtovelkakirjalainaa. Sen avulla Asko-Upo saattoi tervehdyttää tasettaan 30 miljoonalla, mutta samalla suku joutui käytännössä luovuttamaan enemmistöomistuksen suoman päätösvallan pankille. Lainaehdot oikeuttivat pankin milloin tahansa vaihtamaan velkakirjat 55 prosenttiin Asko-Upon osakepääomasta. Vaihtovelkakirjalainan ehtojen perusteella SYP arvioi Askon-Upon osakekannan kokonaisarvoksi noin 55 miljoonaa markkaa.

Vuosi 1979 oli Asko-Upolle huomattavasti edellisiä pitkiä tilikausia parempi. Yhtiö sai suuria tilauksia Neuvostoliitosta, ja kotimaassa vetoapua antoi suhdannekäännös, joka Suomessa – peräti kolmen devalvaation jälkeen – koettiin. Jo talvella 1979 todettiin, että tuotannossa saavutettaisiin edellisiä vuosia korkeampi käyttöaste eikä mittavia lomautuksia enää tarvittaisi. Suunta oli parempaan, mutta tappion pieneminen ei pyyhkinyt pois edel-

listen viiden vuoden kuluessa syntyneitä vaikeita ongelmia: suurta velkaa, oman pääoman vähäisyyttä ja monia edelleen tappiollisia tuotteita ja toimintoja. Syksyllä 1979 Asko-Upo joutui merkitsemään SYP:n sille tarjoaman vaihtovelkakirjalainan, omistajien mielipahasta huolimatta. Päätösvalta siirtyi pankille.

Asko-Upo ei ollut ainoa suuri sukuyhtiö, joka 1970-luvulla huonojen tulosten ja rahoitusvaikeuksien kautta liukui pankin ohjaukseen. Tällaisia olivat Yhdyspankin rahoittamista yhtiöistä Vuokseniska ja Salora ja KOP:n puolella Yhtyneet, Saastamoinen ja Wihuri. Julkisessa sanassa liikepankkien toiminnassa nähtiin valtapeliä ja tarkoituksellista ”merirosvouutta”, josta Asko-Upon omistajatkin päärahoittajaansa epäilivät. Toinen näkökulma ilmiöön oli se, että liikepankit olivat kehittyneet yhteiskunnallisiksi instituutioiksi, jotka joutuivat korkokilpailulta rauhoitetun toimintaympäristön vastapainoksi, työllisyysyistä, jatkamaan suurten asiakkaidensa rahoitusta vielä vuosia sen jälkeen, kun siihen ei enää ollut liikeetaloudellisia perusteita.<sup>201</sup>

Asko-Upon vaihtovelkakirjalainan kanssa samaan pakettiin kuului myös se, että yhtymän saneerausta tuli johtamaan pankin valitsema ammattijohtaja. K. K. Kankaanranta siirtyi eläkkeelle vuoden 1979 lopussa. Tästä hän oli aikanaan sopinut myös Asko Yhtymä Oy:n hallintoneuvoston kanssa. Sen sijaan sopimuksen lisäpöytäkirja, jonka mukaan Kankaanranta siirtyisi yhtymän hallituksen puheenjohtajaksi Onni Penttilän jälkeen, unohdettiin puolin ja toisin. SYP:n hallintoneuvostossa Kankaanranta jatkoi kautensa loppuun.<sup>202</sup>



## Askon saneeraus



yksyllä 1979 K. K. Kankaanrannan seuraajaksi valittiin kauppatieteiden maisteri, diplomi-insinööri Asko Palomäki. Hän tuli sekä Asko-Upon toimitusjohtajaksi että hallituksen puheenjohtajaksi. Palomäellä oli kansainvälistä työkokemusta USA:sta ja taustaa myös Vuoksenniska Oy:stä, toisesta SYP:n ongelma-asiakkaasta, sekä viimeksi Starckjohann Oy:stä, toisesta saneerauksen tarpeessa olleesta lahtelaisyrityksestä.

Palomäen kausi alkoi näyttävällä yritysmyyntien sarjalla. Karstittaviksi joutuivat liiketoiminnot, jotka SYP:n yritystutkijat olivat nimenneet myytäviksi ja joiden irrallisuus oli ensimmäisen kerran todettu jo viisitoista vuotta aiemmin. Fennia Vaneriosakeyhtiö myytiin Schaumanille, Lahden tavaratalo tontteineen SOK:lle ja Jyväskylän tavaratalo Arvi Tammivuoren pojille Erik ja Harri Tammivuorelle. Upon rönsyjen purkaminen aloitettiin siirtämällä Upo-metallin engineering-toiminta Galvatek Oy:lle ja alumiinirakenteet Fasal Oy:lle, joihin molempiin Asko-Upo jäi aluksi osakkaaksi.

Nämä toimet vähensivät henkilökunnan määrää tuhannella ja toivat 100 miljoonan markan myyntitulot. Niillä lyhennettiin velkoja ja näytettiin voittoa, ensimmäisen kerran kuuteen vuoteen.

▼ Pääjohtaja Asko Palomäki (1937-2007) saneerasi Asko-yhtymää 1980-82. Urallaan hän toimi muun muassa Suomen ensimmäisenä teollisuussihteerinä 1970-luvun alussa, asemapaikkanaan Washington DC.



Tuloksen paranemiseen antoi sivustatukea myös onnekas ilmiö, jonka varaan ei ollut osattu laskea.

Markka revalvoitui Asko-Upon kannalta juuri sopivaan aikaan, ja vuoden 1980 aikana erääntyneiden suurten valuuttaluottojen pelätyt kurssitappiot kutistuivat odotettua pienemmiksi. Operatiivinenkin tulos parani, mutta oli selvää, että hyvään tulostuon Asko-Upo ei pelkillä yritysmyyneillä nousisi. Asko Palomäki julisti tavoitteeksi, että yhtymän oli kyettävä investoimaan jatkuvasti enemmän tuotekehitykseen, osaamiseen ja vientimarkkinoitiin. Vuonna 1980 Asko-Upon investointien määrä kasvoi edellisestä vuodesta 10 miljoonalla markalla 38 miljoonaan. Se ei vielä alkuunkaan riittänyt korjaamaan yli 800 miljoonan markan liikevaihdon tehneen yhtymän tuotantokoneiston vanhan aikaisuutta.<sup>203</sup>

Palomäki pyrki herättämään Asko-Upon – erään arvion mukaan ”brezhneviläiseen rauhaan” tottuneen – organisaation jakamalla sen kahdeksaantoista liiketoiminta-alueeseen. Niiden kaikkien organisaatioista hän ilmoitti haluavansa aluksi poistaa huonon johtajuuden, ilmapiirin pilaavat ja työtehoa syövät ”pikku-napoleonit”.

Käskytämisen sijaan esimiesten tuli vetää henkilökunta mukaan omalla esimerkillään. Palomäen omasta sitoutumisesta kenelläkään ei ollut epäilyksiä, valot pääjohtajan työhuoneessa paloiivat yömyöhään. Asko-Upon henkilökuntalehdessä Palomäki kertoi olevansa erittäin työorientoitunut ihminen ja opiskelevansa tai-

toa tehdä työtä rajattomasti.<sup>204</sup>

4 300 alaisestaan hän halusi saada enemmän irti koulutuksella. Asko-Upossa käynnistettiin mittava projekti, jossa koko henkilökunta joutui tai pääsi Helsingin yliopiston ja Lahden työvoimaviranomaisten yhtymälle räätälöimille kursseille. Projekti toteutettiin opetusministeriön tuella, jonka vastapainoksi Asko-Upo sitoutui säilyttämään koulutettavien työsuhteet vuoteen 1985 saakka.<sup>205</sup>

Projektin yhteydessä Asko-Upon yksiköt määrittivät itselleen liikeidean ja yksikön koko henkilökunta pääsi yhdessä miettimään mitä liikeidea käytännössä merkitsi. Tavoite oli siis luoda yhtymään samantapainen ”kokoava tietoisuus”, jota Pentti Malaska oli suositellut tavoitteeksi K. K. Kankaanrannalle.<sup>206</sup>

Palomäen pehmeä saneeraus koulutusprojekteineen herätti runsaasti kiinnostusta. Julkisuudessa sitä pidettiin esimerkiksi yrityksenä ratkaista suuryrityksen taloudelliset ongelmat yhteiskunnan kokonaisedun mukaisesti. Asko-Upo rinnastettiin vaikkapa Valmetiin. Sekin oli 1970-luvun alkupuolella Asko-Upon tapaan houkutelut aktiivisesti väkeä tehtailleen, mutta valtionyhtiö ei yksityisen lahtelaisyrittäjien tapaan tuntunut pitävän henkilökuntaansa kehittymiskelpoisena voimavarana, vaan pyrki ylös suhdannekuopasta lähettämällä metallimiehiä kilometritehtaalle.

Asko-Upon myönteinen julkisuus toi mainetta myös Asko Palomäelle. Liikkeenjohtajia kouluttaneen Lifimin kurssilaiset ää-

nestivät syksyllä 1981 Suomen parhaiksi yritysjohtajiksi Koneen Pekka Herlinin ja Nokian Kari Kairamon. Asko Palomäki oli listalla seitsemäs, ainoa alle 50-vuotias ja heti kuudenneksi sijoituneen Mika Tiivolan jälkeen.<sup>207</sup>

Askon saneeraus eteni vuonna 1980 SYP:n suositusten mukaisesti myös raskaimmat tappiot tehneiden liiketoimien osalta. Huonekaluryhmä osti neljä hallimyymlää ja luopui kahdestatoista ”kivijalkamyymlästä”.

Huonekalumyyntiä ryhtyi vetämään Pentti Soini, jolla oli vahvat myynti- ja markkinointinäytöt Askon tavarataloista. Hän pyrki nostamaan huonekalukaupan kannattavuutta karsimalla mallistoa ja tuomalla myymälöihin – jälleen kerran – sitä mitä ihmiset halusivat, eli myös muiden valmistajien tuotteita, jos ja kun ne myivät omia paremmin.

Design-ajattelusta ja -hinnoista luovuttiin ja myyntiehdot rukkattiin kilpailukykyisiksi.<sup>208</sup>

Asko Palomäen ajasta kirjoittaneen Pirjo Tuomisen mukaan Askon huonekaluvalmistusta ei ollut kyetty uudistamaan sen jälkeen, kun Frans Meltovaara oli jäänyt eläkkeelle vuonna 1972. Hänen jälkeensä kukaan ei enää hallinnut kokonaisuutta. Asko Palomäen ja huonekalutuotantoa johtaneen Unto Roineen ratkaisu oli hajottaa kokonaisuus helpommin hallittaviin osiin eli tuote-tehtaisiin. Niiden perustamistahan oli aivan samasta syystä ehdotettu jo vuonna 1952.

Kodinkoneissa, Asko-Upon toiseksi suurimmalla liiketoimin-

ta- ja ongelma-alueella, satsattiin parhaaseen tuotteeseen eli pesukoneisiin. Uuden pesukonetehtaan suunnittelu käynnistettiin. Myös toimialarationalisoitavaa löytyi yhä. Asko-Upo solmi tuotevaihtosopimuksen Asea-ryhmään kuuluneen Junga Verkstäder Ab:n kanssa. Asko-Upo ryhtyi valmistamaan Jungalle päältä täytettäviä automaattipesukoneita ja Junga Asko-Upolle astianpesukoneita.<sup>209</sup>

Vuonna 1981 tehtiin myös yritysostoja. Ruotsista hankittiin selvitystilaan joutunut liesituuletintehdas Futurum Ab. Se saatiin nimelliseen hintaan. Paljon suurempi ja tulevaisuuden kannalta tärkeämpi ostos tehtiin yhdessä Nesteen kanssa. Se oli ruotsalaisen osuustoimintaliike KF:n muovitehdas, joka yhdistettiin Upon Nas-tolan-muovitehtaan kanssa uuteen tytäryhtiöön, Oy Uponor Ab:hen. Askolle tuli uudesta yhtiöstä kahden kolmasosan omistusosuus.

Pääjohtajaksi tultuaan Asko Palomäki kehui Asko-Upon asemaa vientimarkkinoilla. Hän totesi, että aiempi johto oli rakentanut erinomaiset liikesuhteet Neuvostoliittoon ja Keski-Eurooppaan.

Itä ei ainakaan kokonaan toiveita pettänytkään. Syksyllä 1980 Asko-Upo julkisti yli 33 miljoonan markan huonekalukaupat Neuvostoliittoon. Sen sijaan pian kävi ilmi, että lännessä tilanne oli kaikkea muuta kuin kehuttava. Mitä paremmin uusi johto pääsi selville yhtymän ulkomaantoimintojen tilasta, sitä synkemmäksi se paljastui, etenkin Saksan Askossa.

Asko Palomäki muisteli havaintojaan: ”Askon kohdalla tilan-

ne oli todella paha. Sen sijaan Upon myymäläkalusteella oli ulkomailla niin kevyitä organisaatioita, että siellä ei ollut ollenkaan sitä samaa. Mutta kyllä sitä piilotettua tappiota oli paljon siellä huonekalupuolella.”

Myös Askon saksalaisen henkilökunnan aikanaan myönteistä hämmästelyä herättänyt työmotivaatio oli painunut kovin alas, eikä Asko GmbH:n saksalainen johtaja näyttänyt alaisilleen hyvää esimerkkiä. ”Hän käytti aikansa ja energiansa ihan omiin bisneksiin. Hänellä oli oma Askon kanssa kilpaileva yritys, jota hän pyöritti. Hän oli nimellisesti vaan... Se oli täysin käsittämätöntä”, kuvasi Asko Palomäki havaintojaan.<sup>210</sup>

Joulukuussa 1980 Asko-Upon yhtymärakenne uudistettiin paremmin vastaamaan vuoden 1979 vaihtovelkakirjan jälkeen syntynyttä todellista omistus pohjaa.

SYP:lle tarpeeton holding-järjestely purettiin ja Asko-Upo ja omistusyhtiö Asko Yhtymä Oy sulautettiin. Uuden yhtiön nimeksi tuli Asko Oy. Sen omistajapohjaa laajennettiin myymällä hieman yli kymmenen prosentin osuus osakkeista pankkia lähellä olleille vakuutusyhtiöille.

Asko Oy:n taival ei alkanut niin hyvin kuin sitä perustettaessa toivottiin ja uskottiin. Vuonna 1980 huonekalu- ja kodinkonekauppa sujuivat nousujohtoisesti, mutta jo seuraavana vuonna öljyn ja raaka-aineiden hintojen nousua seurannut taantuma painoi lupaavan käänteen jo tehneet myynti- ja tulospöytä alamakeen.<sup>211</sup>

## Askon saneeraus päättyy umpikujaan

Oy Uponor Ab aloitti vuoden 1982 helmikuussa. Se jäikin Asko Oy:ssä vuoden ainoaksi hyväksi uutiseksi. Alkuvuodesta selvinnyt edellisen tilikauden tulos oli noin 36 miljoonaa markkaa tappiollinen. Yhtymän tervehtymisen päivämäärä siirtyi kauemmas tulevaisuuteen, yhtiö irtisanoi koulutussopimuksen ja sen jälkeen työntekijöitään.

Pehmeä saneeraus muuttui paljon kovemmaksi, ja Asko Oy:stä tuli talouslehtien rubriikinikkarien suosikki, siksi herkullisen asetelman tarjosi yhtiö, jossa uudenlaista saneerausta oli tehty korkealla profiililla. Vuonna 1982 Askon tilaa kuvattiin otsikoissa muun muassa sanalla ”ajolähtö”. Saneeraus oli jatkunut kolmatta vuotta, yksinkertaisten toimien varasto oli väistämättä jo tyhjiin ammennettu ja yhtiön tunnusluvut edellyttivät, että kenttä saataisiin seuraavalla lyönnillä rullaamaan.

Asko olisi kipeästi kaivannut kasvavaa kysyntää, mutta suhdanteet eivät suosineet.

Tulosraportit näyttivät pitkin vuotta 1982, että suunta jatkui entistä huonompana. Tappiota kertyi kaikilta toimialoilta eikä tytär-



yhtiö Uponorinkaan varaan vielä voinut paljon laskea. Vuoden 1982 alussa Asko myi Nastolan heikomman liiketoiminnan eli muovikalvotuotannon Amerplastille. Askon keittiökalusteet oli jo edellisenä vuonna sijoitettu Puolimatkan kanssa perustettuun yhteisyritykseen. Kun kaikki helposti myytävä oli saatu kaupaksi, jäljelle jäänyttä tuotantoa oli kehitettävä. Asko investoikin runsaasti varoihinsa verrattuna, 120 miljoonalla, vaikka Uponor jätetään pois laskuista.

Vuonna 1982 yhtiön suurin murheenkryyni oli jälleen huonekalusektori. Saksassa pyristeltiin irti noidankehästä, jonka aiheuttivat väärässä paikassa olevat myymälät ja vääränlainen valikoima. Kotimaassa myynti kasvoi, kun myymälät hankkivat edullista myytävää ja valtasivat alennushinnoin takaisin Askon menettämää markkinaosuutta. Ongelma oli alhaisten myyntikatteiden ohella se, että huonekalutehtaalla uutta myyntipolitiikkaa ei ollenkaan ymmärretty, kun oma tuotanto jäi seisomaan varastoihin.<sup>212</sup>

Loppuvuodesta 1982 Askon taloudellinen tulevaisuus näytti niin heikolta, että konkurssiuhka oli todellinen. Tulossa olevaa rökäletappiota oli vaikea piilottaa taseeseen, jota oli jo ennestään rasitettu satojen miljoonien tappioilla.

Asko Oy:n tilintarkastajat muistuttivat hallitusta sen vastuusta, joka seuraa kun yhtiö ajautuu selvitystilaan. Tilintarkastajat huomauttivat myös ulkomaantoimintojen vaaroista. Heistä Askon panostus Uponoriin näytti, jollei nyt kevytmieliseltä seikkailulta, niin ainakin riskiltä, joka toteutuessaan kaataisi koko yhtiön.

Tilintarkastajat ottivat lausunnossaan kantaa emoyhtiön saneeraukseen. Heidän mielestään se oli jatkunut liian pitkään. Se ei suonut organisaatiolle mahdollisuutta rauhoittua ja tehdä tulosta. Vuoden 1980 jälkeen Asko Oy:n henkilöstö oli ollut lujilla. Irtisanomisten ja yksiköiden myyntien myötä yhtymä pieneni kolmessa vuodessa 5 200 työntekijän yrityksestä 3 800 hengen yritykseksi, ja jos Uponoria ei laskettu mukaan, 2 500 hengen.

Lehdissä ilkeiltiin, että Askosta tehtiin kovalla kiireellä pk-sektorin yritystä, koska ne olivat julkisen vallan erityisessä suojeluksessa.

Sivustakatsojien mielestä myös aivan liian pitkää päivää puurtaneen pääjohtajan voimat alkoivat ehtyä. Ja saneerauksen suunta hukkua, vaikka yhtiössä olikin kasapäin konsultteja oikeaa suuntaa etsimässä.

Vuoden 1982 lopulla Askon tilanteeseen etsittiin ratkaisua eri puolilla. Yhtiön johto ja hallitus joutuivat miettimään keinoja selvitystilan välttämiseksi ja Upon kodinkonetehtaalla työpaikkajensa puolesta huolestuneet työntekijät suunnittelivat jatkavansa tuotantoa tarvittaessa omin voimin.<sup>213</sup>

Joulukuussa 1982 Asko Palomäki esitti Asko Oy:n johtokunnalle mallin, jolla yhtiön ongelmat pyrittiin ratkaisemaan kerralla. Suunnitelma oli laadittu yhdessä Huurre Oy:n omistajan teollisuusneuvos Paavo J. Suominen kanssa. Palomäki ja Suominen ehdottivat Askon ja Huurteen fuusioita siten, että yhtiöiden kylmäkalustetuotannot olisi yhdistetty ja kokonaisuutta olisi vahvistettu

liittämällä mukaan Upon kodinkoneisiin vaihdetut Electroluxin kylmäkalusteet. Kylmäkalusteiden ja Uponorin lisäksi uuteen yhtymään olisi jäänyt myös Askon huonekalu-liiketoiminta, joskin liikkeellä oli vahvoja huhuja siitä, että se olisi myöhemmin fuusioitu Sotka Oy:n kanssa. Askon kannalta tavoite oli hankkia vahvempi yhteistyökumppani, keskittyä yhteen päätoimialaan ja suuntautua vientimarkkinoille. Suunnitelman kirjalliseen muotoon ei kirjattu Askon ja Huurteen taseyhteistyötä, johon sopimuskumppaneilla oli yhteinen, vaikkakin täysin vastakkainen, intressi. Asko olisi päässyt piilottamaan uuden yhtiön taseeseen lähes 100 miljoonan markan tappionsa, kun taas Huurre halusi piilottaa sinne idänkaupoilla ansaitsemansa 100 miljoonan voitot.<sup>214</sup>

Asko Oy:n hallintoneuvosto ei hyväksynyt ehdotusta. Sekä SYP:n että Asko Oy:n henkilöomistajien näkökulmasta fuusioita esitettiin tehtäväksi väärin perustein. Huurre Oy:n lähtökohdaksi oli se, että Askon arvo oli kymmeniä miljoonia markkoja negatiivinen ja että pankin kannatti siksi myöntää Askon ottajalle yli 200 miljoonan pitkäaikaiset korottomat luotot. Sillä hinnalla SYP pääsisi eroon tappiopesästä ja saisi kilpailijan leiriin lukeutuneen Huurre Oy:n asiakkaakseen. Pankille Huurteen porkkanat eivät riittäneet, vaan se torjui fuusion suoralta kädeltä. Sitä vastustivat myös Askon omistajasuvut.<sup>215</sup> Suunnitelman raukeamisen jälkeen oltiin umpikujassa. Pääjohtajalta oli mennyt usko johtamansa yhtiön tulevaisuuteen ja yhtiön omistajilta usko pääjohtajan harkintakykyyn.

## Se piti saada poikki se ajattelu, että tässä ollaan ruumiinvalvojisissa

**H**elmikuussa 1983 hallintoneuvosto vaihtoi Asko Oy:n johdon. Asko Palomäen tilalle toimitusjohtajaksi nimitettiin talousjohtaja Pertti Lares, joka lähes ainoana ennen vuotta 1980 Askon johtoon kuuluneena edelleen oli talossa.

Samalla SYP otti ”syliotteen syöksylaskijasta”, kuten Helsingin Sanomat Askon vallanvaihtouutisen otsikoi. Yhdyspankin johtokunnan jäsen ja Oy Uponor Ab:n hallituksen puheenjohtaja Niilo Pellonmaa nimitettiin Askon hallituksen johtoon. Hän sai vaikutusvaltaisen aseman ja halusi sitä käyttää. Pellonmaalla oli teollista kokemusta Ensosta, ja SYP:n komennusmiehenä hän oli aiemmin ollut saneeraamassa Saloraa ja Telkoa. Pankilta hän sai hyvin väljän toimeksiannon: ”Silloin kun minut nimitettiin Askon hallituksen puheenjohtajaksi, niin ei pankissa käyty mitään keskustelua. Korkeintaan katsottiin, että tarvitseeko yhtiö rahaa vai eikö tarvitse.”

Suoranaista pääomatukea SYP ei antanut, mutta se tuki Askoa alentamalla yhtiön vanhojen luottojen korkoa. Pankissa uskottiin, että monialayhtiö kannatti yhä pitää pystyssä. Niilo Pellonmaa kuvasi SYP:n linjaa: ”Pankissa ei hirveätä laskemisharjoitusta ehditty tehdä, mutta olihan Sypillä, jos noin johtokuntaa mieltii, kollektiivisesti valtava kokemus ja näkemys suomalaisesta liike-elämästä. Kyllähän johonkin tällaiseen voitiin se usko perustaa, että kyllä tämä vielä tervehdäjäinen yhtiö on.”

Askossa Pellonmaa keräsi ympärilleen erittäin tiiviin tiimin. Toimitusjohtaja Lareksen lisäksi yhtiön hallitukseen nimitettiin vain huonekalutoimialan tuore johtaja Jarmo Ryttilähti. Hän muisteli Pellonmaan valintoja: ”Ei ole hyvä vaihtaa talousjohtajaa kesken sodan ja minun etuni oli varmaan se, ettei minulla ollut kytköksiä mihinkään suuntaan.”

Pari vuotta myöhemmin neljänneksi hallituksen jäseneksi liittyi Nesteen johtaja Jouko K. Leskinen, joka kuului myös Uponorin hallitukseen.

Niilo Pellonmaa naulasi selkeät tavoitteet Askon liiketoiminnalle ja organisaation tehokkuudelle. Käyttökate oli velkaisessa emoyhtiössä nostettava viiteentoista prosenttiin ja kiinteät kulut oli painettava kymmenen prosenttia alemmas silloiselta 35 prosentin tasolta.<sup>216</sup>

Askon yhä suuri ja mahtava keskushallinto nähtiin ongelmaksi sekä kulurakenteen että toiminnan kehittämisen kannalta. Sen roolia kevennettiin siirtämällä valtaa ja vastuuta alaspäin. Yhtiö

jaettiin itsenäisiin liiketoimintayksiköihin, joihin kuhunkin nimitettiin oma hallituksensa. Aluksi liiketoimintayksiköitä oli kuusi: Asko-Huonekalu, Upo-Kodinkone, Upo-Kylmäkaluste, Upo-Valimo, Upo-Mobilife sekä Asko-Muovituote. Niilo Pellonmaa kuvasi ratkaisua: ”Askossa luotiin todennäköisesti ensi kerran Suomessa termi liiketoimintayksikkö. Eli me vedettiin kaikki nämä yleiskustannukset hirveän pieniksi. Ja organisoitiin se aivan niin kuin ne olisi eri yhtiöitä, lähdettiin siitä, että tulosityksikön johtaja on yhtä kuin toimitusjohtaja.”

Hallituksesta liiketoimintayksiköille annettiin tulostavoitteet ja myönnettiin niiden saavuttamiseksi ”markkinoiden mahdollisuuksiin perustuvat” investointi- ja kehitysvaltuudet.

Merkittävimmät markkinoiden mahdollisuudet olivat tytäryhtiö Uponorissa. Siellä investoitiin eniten, mutta myös emoyhtiön liiketoimintayksiköissä mahdollisuudet kehitystyöhön parantivat selvästi aiemmasta. Hyville ideoille oli jälleen sekä kysyntää että rahaa. Asko Oy:n investoinnit nousivat seuraavien viiden vuoden kuluessa keskimäärin pariinkymmeneen prosenttiin liikevaihdosta. Se oli erittäin merkittävä muutos aiempiin vuosiin verrattuna.<sup>217</sup>

Kasvaneista investoinneista huolimatta yhtymän rahoitusasema parani merkittävästi jo vuoteen 1984 mennessä. Yhtiön tuloskunnon parantuessa taseeseen alkoi kertyä liiketoimilla ansaittua omaa pääomaa, ja uutta entistä edullisempaa rahaa kerättiin osakepääoman korotusten yhteydessä myös omistajayrityksiltä. Vuosina

1982-84 emoyhtiön pitkäaikaisen vieraan pääoman kokonaismäärä kasvoi lähes 200 miljoonalla markalla, mutta korkokulut nousivat vain viidellä miljoonalla. Vielä suurempi muutos tapahtui kotuottojen puolella. Yhtiön parantunut likviditeetti kasvatti niiden määrän kymmenkertaiseksi, kolmesta kolmeenkymmeneen miljoonaan markkaan. Myös vakavaraisuus parani. Vuoteen 1987 mennessä Askon olemattomaksi painunut omavaraisuusaste nousi lähemmäs kolmeakymmentä prosenttia.<sup>218</sup>

Vuoden 1982 rökäletappion jälkeen Askon pienenemisen odotettiin ilman muuta jatkuvan, sekä yhtiössä että sen ulkopuolella. ”Elävän ruumiin” ei uskottu selviävän ilman uutta ja entistä ranskempaa saneerauskierrrosta. Uusi hallitus kuitenkin ilmoitti talvella 1983, että karsittavaa löytyi vain keskushallinnosta. ”Tavoitteenä on nostaa yritys kannattavaksi sen nykyisillä liiketoiminnoilla”, totesi Pertti Lares vuoden 1982 tilinpäätöstä julkistettaessa.<sup>219</sup>

Askon aikomuksiin oli opittu suhtautumaan epäillen. Mutta jos toimittajat tai muut ulkopuoliset eivät toimitusjohtajan viestiä uskoneet, paljon tärkeämpää oli saada oma väki uskomaan. ”Se piti saada poikki se ajattelu, että tässä ollaan ruumiinvalvojisissa”, kuvasi Jarmo Ryttilähti vallinnutta tunnelmaa. Kun sanomaa liiketoimintojen karsimiskierroksen päättymisestä määrätietoisesti toistettiin, huhut ja pelot hiipuivat hiljalleen. Ihmiset pysyivät taas keskittymään töihinsä. Vaikein tilanne oli syvimmälle tappiokurimukseen painuneessa huonekalussa. Liiketoimintayksikköä johtanut Jarmo Ryttilähti muisteli alkuvuotta 1983: ”Täällä

oli hyvää väkeä, mutta tämä oli ollut hirveän eripurainen organisaatio, ei mitään synergiaa ja kauhea valtataistelu ihmisten kesken, ja valtava määrä konsultteja. Sinänsä fiksuja kavereita, mutta kun he miettivät mitä tehdään viiden vuoden kuluttua, se oli aivan turhaa, kun laiva oli juuri uppoamassa - - laitoin kaikki konsultit pois. Siitä organisaatio sai kyllä tosi paljon puhtia.”

Eronsa jälkeen Asko Palomäki nimesi suurimmaksi virheekseen Askossa liiallisen julkisuuden. Osansa julkisuuden kiroista saivat myös yhtiön uudet vetäjät. Kriitikkiä esitettiin sekä yhtiötä että henkilöitä kohtaan. Talvella 1983 Askossa tai ”Puu-Dallasisa”, ajan tv-sarjaan viitaten, väitettiin toteutuneen Suomen taloushistorian suurin johdon ulosmarssi. Se syntyi, kun keskushallintoa kevennettiin kymmenillä työntekijöillä ja monet Asko Palomäen palkkaamat johtajat jättivät yhtiön oma-aloitteisesti. Lehdissä Askon kärsimää aivovuotoa päiviteltiin ja epäiltiin yhtiöön jääneen johdon ja erityisesti toimitusjohtaja Lareksen kykyä vetää syvälle uponnut yhtiö kuiville. Pahimmillaan sanottiin suoraan, ettei se tule onnistumaan.<sup>220</sup> Nuori varatoimitusjohtaja pääsi helpommalla, mutta myös Jarmo Ryttilähdän mieleen syöpyi, miltä tuntui olla erittäin kriittisten toimittajien ryöpyttävänä.”1982-83 julkisuus oli aivan hirveä, lehdet kirjoittivat jumalattoman paljon. Tuli sellainen tunne, ettei yrityksellä, joka on sentään ollut luomassa Suomea merkittävällä tavalla, ollut edes olemassaolon arvoa.”

Uusi johto pyrki parhaansa mukaan välttämään Palomäen virheen. Vuoden 1983 alusta lähtien Askossa vallitsi vähäeleinen tie-



☑ Pankinjohtaja Niilo Pellonmaa sai SYP:ssä vastuulleen ensin Uponorin 1982 ja vuotta myöhemmin koko Askon. 1980-luvun mittaan Askosta tuli ”Pellomaan kehitysythtiö.”



dotuspolitiikka. Edeltäjiä, yhtiön tilaa tai olosuhteita ei julkisesti mollattu ja yhtiön asioista tiedotettiin vasta, kun oli jotain uutta kerrottavaa, mieluusti positiivista. Alkuvuonna 1983 sitä ei juuri ollut, joten uuden johdon ensimmäinen tiedotustilaisuus järjestettiin vasta marraskuussa. Niukkaa linjaa ehdittiin jo ihmetellä, mutta tiedotustyhjiön jälkeen toimittajat tulivat uteliaina Lahteen kuulemaan, mitä väärin koottu -leiman kylkeensä saanut johto oli saanut aikaan ja samalla tutkimaan Askon uutta huonekalumallistoa. Ainakin viimeksi mainitun suhteen kävijöiden usko kasvoi. ”Asko avasi keskiviikkona pääkonttorin yhteydessä myyntinäyttelyn, joka todisti, että puheet eivät ole tuulesta temmattuja. Huonekalujen ilme on muuttunut, menekkiä löytynee”, raportoi Helsingin Sanomat.<sup>221</sup>

Pertti Lares kertoi, että uudet mallit olivat esimakua mittavasta kehitysohjelmasta, joka saataisiin valmiiksi kevään 1984 kuluessa. Asko Palomäen aikana aloitetun ohjelman ydin oli tuotannon jakaminen tuotetehtaisiin. Se ja muut tehostus- ja säästötoimet olivat tuottaneet tulosta jo vuoden 1983 aikana. Edellisen tilikauden aikana Askon huonekaluteollisuuden käyttökate oli ollut pitkälti yli 20 prosenttia miinuksella, mutta vuonna 1983 päästiin nollatasolle.

Idea itseohjautuvista tuoteverstaista pyrittiin sittemmin monistamaan koko yhtymään. Jarmo Ryttilähti piti sitä vuonna 2007 yhä ajankohtaisena: ”Palomäki ja [Unto]Roine olivat tehneet fiksun liikkeen siinä, että tuotanto oli pilkottu viiteen tehtaaseen. Se oli hieno oivallus ja mahdollisti kehittämisen. Monethan te-

☑ Askon johtokvartetti 1980-luvun puolivälissä, Jarmo Ryttilähti (vas.), Pertti Lares, Niilo Pellonmaa ja Jouko K. Leskinen.



kevät samaa vasta nyt.”

Uuden huonekalumalliston myötä Askon huonekaluliikkeiden valikoimia oli jälleen ryhdytty vääntämään omaa tuotantoa suosiiviksi. Omien huonekalujen osuus oli vuonna 1982 ollut enää 20 prosentin luokkaa. Vain vuodessa suhde oli kääntynyt päinvastaiseksi, loppuvuodesta 1983 omia huonekaluja oli 80 prosenttia myynnistä. Jatkossa niitä sai myös entistä useammasta paikasta, kun Asko kiri takaisin myyntiverkkonsa jälkeenjääneisyyttä. Vuoden 1984 kuluessa avattiin viisi uutta Asko-taloa. Huonekaluliiketoiminnan kannattavuutta paransi myös se, ettei enää sorruttu ”tuplavahinkoon”. Se oli syntynyt, kun markkinaosuutta oli vallattu myymällä alikatteisia tuotteita ylisuurella markkinointipanoksella.<sup>222</sup>

Kodinkonepuoleltakin kuultiin parempia uutisia. Uusi pesukonetehdas käynnistyi alkuvuodesta 1983, ja Upo onnistui lisäämään markkinaosuuksiaan.

Valmistuskustannuksia painettiin alemmas säästämällä kaikessa, lisäämällä automaatiota ja kehittämällä yhtymän alihankintapolitiikkaa. Aiemmin alihankintaa oli Askossa käytetty vain tuotantokapasiteetin kasvattamiseksi. Nyt alihankinnasta tuli osa tuotantoa. Tuotetehtaissa käyty kustannusjahti johti siihen, ettei kaikkea enää edes haluttu valmistaa itse. Suurimpia muutokset olivat kodinkonetehtaissa. Upon ylpeys eli oma sähkömoottoritehdas hiljeni, kun sekä laskelmat että käytäntö osoittivat aukottomasti, että moottorit pesukoneisiin saatiin edullisemmin Espanjasta.<sup>223</sup>

## Fi-Asko



Askon hallituksen puheenjohtaja Niilo Pellonmaa ennakoi marraskuussa 1983, että tilikaudelta tulossa ollut tappio olisi sillä erää viimeinen, vaikka Askon ulkomaantoiminnoista olikin paljastunut vaikeampia ongelmia kuin oli arvioitu. Sen jälkeen pöytä olisi puhdistettu ja Asko nousisi voitolliseksi. Voiton osalta Pellonmaan lupaus toteutui. Askon tuloskehitys kääntyi selvästi parempaan suuntaan.

Vuoden 1984 päätteeksi Asko teki voittoa, ensi kerran vuosikymmeneen. Nettotulos nousi 35 miljoonan markkaan, ja seuraava tilikausi näytti vähintään yhtä hyvältä. Talouselämä-lehti kuvasi Askon käännettä todeten yhtiön ”tehneen müncheniläisiä eli vetäneen itse itsensä ylös suosta. Taloustoimittajien hämmästelemä hyppy kuivalle maalle ei viekoitellut Askon johtoa müncheniläiseen itsekehuun, vaan rehellisyyden nimissä Pertti Lares toteusi, että saavutusta tuki kovan työn ohella myös hyvä onni eli vuoden 1982 devalvaatiota seurannut noususuhdanne.”<sup>224</sup>

Tappiot jäivät taakse, mutta toinen Niilo Pellonmaan lupaus eli pöydän puhdistus ei toteutunut vuoden 1984 aikana. Askon ulkomaantoimintojen tahrat olivat vielä pinttyneempiä kuin syksyllä 1983 arvattiin. Asko GmbH:n vaikeudet pyrittiin voittamaan yhteistyöllä pienehkön saksalaisen huonekaluvalmistajan kanssa, mut-

ta kun se ei ratkaissut ongelmia, päätettiin Asko GmbH purkaa. Muun muassa pitkät vuokrasopimukset johtivat siihen, että Saksan Askon alasajo kesti vuoteen 1987 saakka. Sen jälkeen Askon kalusteita Länsi-Saksan markkinoilla myivät vain itsenäiset saksalaiskauppiat. Jarmo Rytilahden mukaan vetäytymiselle ei ollut vaihtoehtoa: ”Asko oli luonut Saksassa aikamoisen maineen. Mutta tappiot olivat valtavat, kymmeniä miljoonia. Ei se ollut missään suhteessa ansaintakykyyn. Keskustamyymälät olisi ollut pakko lopettaa ja siirtyä sinne, missä ihmiset ajavat autoilla - - Hyppäys seuraavaan liigaan olisi ollut liian suuri, ei ollut henkisiä eikä taloudellisia resursseja. Jos ei ole konseptia, jolla pärjää, niin sekin on viisautta, että laitetaan pillit pussiin.”

Tuloksen ohella myös Asko Oy:n omistuksessa tapahtui vuonna 1984 merkittävä käänne. Vuoden alussa SYP konvertoi vaihtovelkakirjansa osakkeiksi ja siitä tuli Asko Oy:n suurin omistaja. Enemmistöä pankki ei kuitenkaan halunnut eikä hankkinut, vaan toteutti kuusikymmenluvun puolivälistä saakka ajamansa omistuspohjan laajentamisen. Kymmenen prosenttia SYP:n osakkeista siirrettiin Askon eläkesäätiöön ja toimialajärjestelyjen yhteydessä – Uponor osti Nokian muoviliiketoiminnan ja Asko Wärtsilän valimoteollisuuden – osakkeita käytettiin maksuvälineinä Nokialle ja Wärtsilälle. Myös Neste osti Askon osakkeita, ja vakavaraisia omistajatahoja olivat myös vakuutusyhtiöt Kaleva ja Sampo, jotka olivat olleet tulleet osakkaiksi jo aiemmin. Vuoden 1984 lopulla SYP omisti Askosta 29 prosenttia.

Vuonna 1985 omistuksestaan luopuivat Asko-Avoniuksen lapset ja lapsenlapset. Heidän noin 34,5 prosentin osakepottinsa kaupan välitti Säästöpankkien Keskus-Osake-Pankki. SKOP osti 15 prosenttia Askon osakkeista, ja lopuille suvun osakkeille löytyi sijoituspaikka Askon eläkesäätiöstä.

Suvulle luopumispäätös oli iso, mutta Askon silloisessa arjessa se ohitettiin melkein huomaamatta. Yhtymän henkilöstölehti totesi, että ratkaisua oli osattu odottaa, koska yritystoiminta vaati pääomia ja kärsivällisyyttä tuottojen odottamiseen. Niitä ei voinut edellyttää henkilöomistajilta, joiden omistusta myöskään verotus ei suosinut. Omistuksesta luopumista ajankohta suosi, sillä myyntivoittojen verotuskäytäntö kiristyi vuoden 1986 alussa.<sup>225</sup>

Askossa töissä olevien näkökulmasta muutokset omistajuudessa hautautuivat liiketoiminnassa tapahtuneiden muutosten alle. Ja itse asiassa ne olivat ratkaiseva sysäys myös suvun halulle myydä osakkeensa.

Loppuvuodesta 1985 tappiosuosta juuri itsensä ylös kiskonut Asko päätti ostaa Finlayson Oy:n, monialayhtiön, jonka tulostulo ja edellisten vuosien tuloshistoria näyttivät yhtä murheellisilta kuin Askon vuonna 1982.<sup>226</sup>

Pörssiyhtiö Finlayson oli tuttu koko Suomessa ja instituutio Tampereella, jossa se oli vuodesta 1820 saakka ollut näkyvä osa kaupunkikuvaa. Parhaimmillaan yli puolet tamperelaisista oli ollut töissä Finlaysonilla. Tampereen lisäksi Finlaysonilla oli tuotantolaitoksia Porissa, Forssassa, Vilppulassa, Ikaalisissa ja Keikyällä.

Kauppaan kuului myös Finlaysonin pari vuotta aiemmin ostama Suomen Trikoo, joka sekin edelleen noteerattiin pörssilistalla.

Ostos oli suuri. Liikevaihtoa Asko ja Uponor keräsivät yhdessä vain noin 300 miljoonaa markkaa Finlaysonia enemmän. Finlaysonin 1,4 miljardin markan liikevaihdosta noin 80 prosenttia tuli tekstiili- ja vaateteollisuudesta, joka oli työvoimavaltainen ala.

Finlaysonilla oli lähes 5 900 työntekijää, 1 500 enemmän kuin muulla Asko-konsernilla yhteensä. Kaupassa saatiin myös muoviputkituotantoa, jonka Finlayson oli aloittanut Forssassa jo vuonna 1948. Liikevaihtoonsa ja mittavaan käyttöomaisuuteensa nähden Finlaysonin hinta oli erittäin halpa. Niukkaan, mutta riittävään, enemmistöasemaan Asko pääsi vain 40 miljoonalla markalla.<sup>227</sup>

Kaupassa Asko sai uuden suuren ja vaativan toimialan. Tekstiiliteollisuus oli ollut lisääntyvän halpatuonnin paineessa, eikä paineen odotettu vähenevän. Asko ei silti ollut ainoa Finlaysonista kiinnostunut.

SKOP oli hankkinut huomattavan määrän yhtiön osakkeita ja piti Finlaysonin todellista arvoa huomattavasti suurempana kuin yhtiön pörssikurssista olisi voinut päätellä. SKOP:n pankinjohtaja Juhani Riikonen onnitteli julkisesti Askoa onnistuneesta liikekestä.

Finlayson-omistuksensa Askolle myyneen Teollisuusvakuutus Oy:n toimitusjohtaja Carl-Olaf Homén puolestaan vakuutti, että hänen yhtiönsä myyntihalukkuuteen vaikutti ennen kaikkea se,



että Asko näytti tuovan mahdollisuuksia Finlaysonin vaikeuksi-  
en voittamiseen.<sup>228</sup>

Kaikkialla ei Homénin tapaan uskottu, että Askosta olisi Fin-  
laysonin pelastajaksi. Askon tuotteiden imago oli paljon parempi  
kuin Askon yrityksenä. Jälkimmäisessä mielessä Asko oli useim-  
pien mielikuvissa edelleen lähinnä synonyymi jatkuville tappi-  
oille.

Monesta kommentoijasta Askon ja Finlaysonin liitto näytti-  
kin siltä, että rampa yritti taluttaa halvaantunutta. Tamperealainen  
Aamulehti ennakoiki liiton tulevaisuutta otsikoimalla Askon ostosta  
kertovan uutisen paljon puhuvaan muotoon ”Fi-Asko”.

Myös kaupan yllättämä Finlaysonin henkilökunta oli kriittistä.  
Tampereen tehtaan pääluottamusmies Airi Myry ei niellyt perus-  
telua, jonka mukaan kauppa oli tehty molempien osapuolten kil-  
pailukyvyn parantamiseksi: ”Sen ymmärtäisi, jos kyseessä olisi-  
vat selvemmin saman alan yritykset. Tämä on jotain pankkimaa-  
 ilman peliä, kun se Askokaan ei niin hyvissä kantimissa kuulu  
olevan.”<sup>229</sup>

Ennen kauppaa SYP oli sekä Finlaysonin että Askon suurin  
omistaja. Useissa lehdissä jaettiin Myryn näkemys ja epäiltiin, että  
pankkimailman pelien seurauksena Asko sai Finlaysonin ristiki-  
seen ilman omaa haluaan. Askon hallituksen näkökulmasta näin  
ei kuitenkaan ollut. Kauppaa oli valmisteltu jo kevästä 1985, ja  
ostopäätöksen laukaisi mahdollisuus saada Finlaysonin muovi-  
putkiliiketoiminta Uponorille.

”Finlaysonhan oli hirveän aggressiivinen ainakin joillakin  
sektoreilla ja kyllä sitä pelättiin, että tuleeko siitä nyt kotimai-  
nen kilpailija”, kuvasi Niilo Pellonmaa hankintaa edeltänyttä har-  
kintaa.

Jarmo Rytilahti muisteli kaupan syntyä ja motiiveja näin: ”Ei  
Finlaysonia missään tapauksessa ostettu pankin painostuksesta.  
Sehän oli ensimmäisiä steppejä Uponorille, se oli Uponorille pa-  
ras tapa varmistaa Pohjoismainen markkina.”

Edellisenä vuonna lehdissä oli kirjoitettu, että Finlayson ja sen  
muovipuolta johtanut Asko Palomäki havittelivat Uponoria. Jarmo  
Rytilahden mukaan niin vakavana uhkana Finlaysonia ei kuiten-  
kaan osattu pitää. ”Sellaisia huhuja oli, mutta pidin sitä ihan ank-  
kana. Kyllä Uponor oli niin paljon teknologisesti muoviputkipuo-  
llessa edellä, että näin päin se olisi joka tapauksessa tapahtunut.”

Jouko K. Leskinen edusti Askon hallituksessa Nestettä. Ris-  
keistään huolimatta kauppa näytti kannattavalta myös Nesteen nä-  
kökulmasta. ”Aika monta iltaa me pohdittiin, pitääkö tähän ottaa  
toinen riippa, kaatuuko nämä molemmat. Ei kauppa olisi toteutu-  
nut, jos Neste olisi sitä vastustanut. Se putkipuoli kiinnosti, mut-  
ta pelkästään se ei ollut silloin otettavissa.”

Täysin ilman pankkien keskinäistä peliä suuria yritysjärjes-  
telyjä oli 1980-luvun puolivälin Suomessa vaikea toteuttaa, siksi  
kiinteä oli pankkien ja suuryritysten välinen kytkös.

SYP:n haluun tukea Askon Finlayson-ostoa vaikutti, että sen ja  
KOP:n perinteisesti hallitsevalle pelikentälle vähän joka nurkas-

Finlayson-kauppa oli kehitysyhtiö Askon suurin investointi kaikilla muilla mittareilla paitsi sijoitetulla pääomalla mitaten. Asko sai huonossa kunnossa olleen pörssiyrityksen edullisesti.



ta tunkeva SKOP oli ryhtynyt aktiivisesti hankkimaan Finlaysonin osakkeita. Askon saatua enemmistön Finlaysonista, SKOP:lle puolestaan sopi hyvin, että se saattoi vaihtaa vaihtoarvoaan menettäneet Finlayson-osakkeensa suvun Asko-osakkeisiin. Pankkien teollisten pelikuvioiden silloista laajuutta ja moniulotteisuutta kuvaa se, että SKOP:n pääjohtaja Christopher Wegeliuksen muistikuvan mukaan tässä vaihtokaupassa oli perimmiltään kyse ihan muusta kuin Askosta.

Asko oli kelvollinen maksuväline Finlayson-osakkeista, mutta ei varsinainen päämäärä: ”Finlaysonissa yhteistyö SYP:n kanssa ei ollut aivan kitkatonta, mutta sen seurauksena SYP avasi 1986 meille merkittävällä tavalla mahdollisuuden hankkia Teollistamisrahastoa.”<sup>230</sup>

Pian ilmeni, ettei Askokaan ollut Finlaysonia ostaessaan liikkeellä täysin varmallalla pohjalla. Askon Finlayson-kaupan myötä Uponor nousi johtavaan asemaan Pohjolan kaukolämpöputkituotannossa, mutta taloudellisesti kaukolämpöputket eivät Uponoria lämmittäneet. Niilo Pellonmaa kirjoitti muistiossaan 1987: ”Putkiliiketoiminnan vuoksi Finlaysonia ei olisi kannattanut hankkia.”<sup>231</sup>

Askolle kauppa kannatti paremmin, pitemmällä tähtäimellä Finlaysonin myötä Askoon tullut suuri kiinteistö- ja maaomaisuus osoittautui paljon ostohintaansa arvokkaammaksi. Tietenkin myös Finlaysonin kankaille ja sahatavaralle löytyi käyttöä huonekaluteollisuudessa.

”Kyllä myös Finlaysonin omaisuusmassasta oli puhetta. Olihan siellä metsää ja sahaa ja Askon kannalta muitakin elementtejä. Niistähän saatiin sitten hyvä hinta, mutta oliko Asko teollisesta näkökulmasta niiden oikea koti, sitä en tiedä edelleenkään”, mietti Jouko K. Leskinen kesällä 2007.

Tappiokierteestään Finlayson Askon omistuksessa joka tapauksessa pääsi. Jarmo Rytilahti nimitettiin Finlaysonin hallituksen puheenjohtajaksi ja Harry Sucksdorff toimitusjohtajaksi.

Tuloksia saatiin nopeasti. Finlaysonin tulokunto koheni oleellisesti jo vuoden 1986 kuluessa. Yhtiön käyttökate kohosi kahdeksaan prosenttiin edellisen vuoden nollasta ja seuraavana vuonna käyttökate ylsi velkaisellekin yhtiölle kelvolliseen 12,5 prosenttiin. Finlayson teki 1987 ensimmäisen positiivisen tuloksensa vuosikausiin.<sup>232</sup>

Finlaysonissa kiinteiden kulujen olennainen alentaminen ei onnistunut Askon tapaan pelkällä säästökuurilla ja keskushallinnon purkamisella, vaan se tarkoitti ennen kaikkea tehtaiden sulkemisia ja tuotannollisen henkilökunnan vähentämistä. Ensimmäinen toimi oli 400 työntekijän Lapinniemen-tehtaan alasajo, joka oli sisältynyt yhtiön tervehdyttämishjelmaan jo ennen Askoa.

Myöhemmin leikkauksia jatkettiin lopettamalla kutomot Forsassa ja Tampereella. Samalla tuotanto järjestettiin mahdollisimman suuriin yksiköihin, kutomotoiminnot Ikaalisiin, ulkoilukan-kaat Poriin, sisustustekstiilit Tampereelle ja tekniset tuotteet Fors-

saan. Lopulta tehon hakeminen johti siihen, että koko tekstiilituotanto keskitettiin Forssaan. Tampereelle jäi suuri kiinteistöomaisuus, jota hallinnoimaan perustettiin vuonna 1988 Tampereen Kiinteistöinvest Oy.

Finlaysonin tehdasaluetta ryhdyttiin kehittämään sen keskeisen sijainnin tarjoamien mahdollisuuksien ja rajoitusten ehdoilla.<sup>233</sup>

”Finlayson haluttiin saada sellaiseen kuntoon, että siitä pääsisi tarvittaessa vaikka eroonkin. Ei tekstiiliteollisuudessa toimiminen ollut Askolle mikään itsetarkoitus”, kuvasi Jarmo Rytilahti saneerauksen tavoitteita.

Finlaysonin tappiokierteen katkeaminen oli uusi sulka myös uskaliaasta ostosta vastanneen Askon hallituksen hattuun. Sen uskottavuutta ei lehdissä enää kyseenalaistettu. Jarmo Rytilahti mietti tammikuussa 2007 onnistuneen saneerauksen reseptiä. ”En tiedä oliko mitään oppia tai osaamista, mutta luulen, että meidän tapa toimia oli se, että tehtiin kotityöt kunnolla ja käännettiin kaikki kivet. Saneeraus oli lyhytaikainen ja painopiste oli siinä, että ryhdytään kehittämään. Organisaatioissa me olimme esillä ja haimme sieltä ihmiset ja resurssit. Useinhan vanhoissa organisaatioissa on paljon osaamista ja kun sen kaivaa sieltä, niin organisaatio auttaa itse itseään.”

Finlayson vedettiin pois pörssistä vuonna 1986. Samalla alkoivat valmistelut Askon pörssiin viemiseksi. Finlaysonin jäljellä olleille osakkaille tarjottiin fuusion yhteydessä Askon osakkeita.

Sen ja samoihin aikoihin toteutetun henkilöstöannin myötä Askon osakaskunta kasvoi monikymmenkertaiseksi. Askon osaketta ryhdyttiin noteeraamaan meklarilistalla talvella 1987.

Osakkaille avautui mahdollisuus tehdä kauppa ja yhtiölle uusi kanava hankkia pääomaa. Asko järjesti 1987 kaksi osakeantia, joilla uutta omaa pääomaa kerättiin yhteensä 170 miljoonaa markkaa.<sup>234</sup>

Listaus sopi myös Askon suurimmille omistajille. Tiedettiin, että SYP joutuisi lähivuosina vähentämään Asko-omistustaan ja että myös viidenneksen Askosta omistanut Neste piti pörssiä parempana vaihtoehtona kuin ulkopuolelle jäämistä. ”Osakkeen likvidiys oli Nesteellekin tärkeä, että ei jouduttaisi panttivanhiksi”, muisteli Jouko K. Leskinen.

Helsingin pörssin päälistalle Asko siirtyi kesällä 1988 ja järjesti jälleen osakeannin. Annin ehdot olivat entistä houkuttelevammat – Askon kannalta – mutta anti sujui hyvin.

Merkitsijöiltä kerättiin 280 miljoonaa markkaa, josta emisiovoittoa oli yli 200 miljoonaa. Sijoittajat uskoivat Askon nousun jatkuvan, sillä yhtymän näkymät olivat lupaavat sekä eteen että taakse.

Finlayson oli saatu kääntymään, Uponor oli selvinnyt 1980-luvun puolivälin kasvukivuistaan ja emoyhtiön tervehtyminen oli jatkunut, Asko-yhtymän kaikki päätoimialat olivat voitollisia. Keväällä 1988 se palkitsi omistajansa pienellä osingolla, ensimmäisen kerran kahteentoista vuoteen.<sup>235</sup>



## Kehitysyhtiö Asko

**P**örssistä keräämänsä pääoman Asko käytti yritysostoihin. Vuonna 1988 Asko investoi miljardilla markalla ja toteutti esikuvaksi kelpaavalla tavalla Urho Kekkonen ja Marcus Wallenbergin parikymmentä vuotta vanhan vision siitä, että suomalaisyritystenkin piti kyetä laajenemaan Ruotsiin. Uponor hankki Ruotsista Wirsbon putkitehtaan ja Asko Asea Skandialta Cylindan kodinkonetuotannon.

Hieman yli sata miljoonaa markkaa maksanut Cylinda oli Lahdessa tuttu, sillä se oli syntynyt Asean ostettua Jungan, Upon yhteistyökumppanin. Cylinda toi Upon tuotevalikoimaan astianpesukoneet ja edestä täytettävät pesukoneet, joiden puute oli alkanut yhä enemmän vaivata Lahdessa. Uskottavalta kodinkonemerkiltä piti löytyä kilpailukykyinen tuote kaikkiin tärkeimpiin tuoteryhmiin. Se johtui siitä, että kilpailuympäristö oli hyvää vauhtia muuttumassa. Asko oli tehnyt Suomessa tuote- ja markkinointiyhteistyötä ensin Rosenlewin ja sitten Electroluxin kanssa, mutta nyt sopuisa yhteiselo alkoi tulla tiensä päähän. ”Electrolux alkoi muuttaa merkkitrategiaansa ja sen vuoksi Kotimaiset Kotitalouskoneet Oy purettiin. Eikä sen toiminta nykyisen kilpailulainsäädännön puitteissa varmaan olisi mahdollistakaan”, arvioi Jarmo Ryttilahti.

Cylinda-kaupalla Asko hankki varsin vahvan jalansijan Elect-

roluxin kotipihalta. Kauppa nosti Upo-Kodinkoneen liikevaihdon lähes miljardiin markkaan, josta suurin osa syntyi Ruotsissa. Askolla oli siellä Cylindan lisäksi liesituuletintehtas Futurum sekä vuonna 1987 ostettu pienehkö Osby AB, joka valmisti jääkaappeja, jääkaappipakastimia ja muita kylmälinjan tuotteita. Upo-Kodinkoneen 2 000 työntekijästä kaksi kolmasosaa oli Ruotsissa.<sup>236</sup>

Pian Cylinda-kaupan jälkeen Asko vahvisti asemaansa puunjaloitusteollisuudessa ja lattianpäällystysalalla. Askolla oli vuodesta 1985 lähtien ollut yhdessä Nokian kanssa Suomen Parketti Oy -niminen yhteisyritys. Kun rönsyjään karsinut Nokia 1988 vetäytyi parketINVALMISTUKSESTA, Asko osti kumppaninsa puoliskon. Samalla Nokia myi Askolle koko lattianpäällystysdivisioonansa, joka valmisti myös muovimattoja. Kokonaisuudesta syntyi Upofloor Oy, jonka liikevaihto oli noin 250 miljoonaa markkaa. Alkuvaikeuksien jälkeen voitiin todeta, että lattianpäällysteiden valmistus sopi Askolle. Se oli korkean jalostusasteen kasvuala, jossa yritys pääsi käyttämään vuosikymmenten kuluessa kertynyttä puu- ja muoviosaamistaan.

Askon kolmas vuonna 1988 tekemä yritysosto Karhu-Titan Oy ei tarjonnut yhtä hyviä lähtökohtia. Se oli urheiluväline- ja vaatevalmistaja, joka oli jäänyt rahoittajiensa – SYP:n, Postipankin ja Sammon – käsiin, sen jälkeen kun yhtiön aiemmat teolliset omistajat olivat sitä turhaan yrittäneet tervehdyttää. Vuonna 1988 Karhu-Titan teki 450 miljoonan liikevaihdon ja 115 miljoonan tappion. Velkaa yhtiöllä oli enemmän kuin liikevaihtoa ja lainaraha oli sille

▼ Upon uusittu liesitehtas käynnisti tuotantonsa vuonna 1990.



kallista, korkoihin kului yli 10 prosenttia liikevaihdosta.<sup>237</sup>

Asko hankki Karhu-Titanista aluksi 45 prosentin osuuden. Sopimukseen sisältyi optio hankkia koko yhtiö seuraavien kolmen vuoden kuluessa. Hinnaltaan hankinta ei hirvittänyt, sillä Karhu-Titania Askolle tarjonneet rahoittajat olivat valmiit kuuntelemaan ostajan toivomuksia tehdäkseen tätä odottaneen haasteen hieman houkuttelevammaksi. Askon hallitus laskeskeli riskin suuruutta ja päätyi siihen, että tappiot jäisivät pahimmassakin tapauksessa muutamaa kymmeneen miljoonaan markkaan. Niilo Pellonmaa muisti olleensa optimistinen: ”Saatiin sellainen paketti, että katsottiin, että hemmetti vieköön, eikö tuo nyt kannata ottaa.” Koko hallitus ei ollut yhtä innostunut. ”Kesälomalla sitten päätettiin, että ostetaan se. Muistan aina kun päätös oli tehty, niin Leskisen Jokke sanoi, että jumalauta, se on Jarmo sinun ongelmiasi laittaa se kuntoon”, kuvasi Jarmo Rytilahti päätöksentekoa.

Karhu-Titanin ongelmat eivät olleet helposti korjattavissa, eivät etenäkään yhtiön perinteisimmällä alalla eli maastohiihdon puolella. Kiteen suksitehtaan modernisointi ei tuonut suksikauppaan riittävää luistoa. Yhtiön jääurheiluvälineet, kuten jääkiekkomailat, tarjosivat Jarmo Rytilahden mukaan tuottavampia kehitysmahdollisuuksia. ”Meillä on täällä ollut aina ihmisiä, jotka osaavat panna asiat teknisesti pelaamaan, liimat ja hartsit. Laskettiin tuotannossa, että kun saadaan taala per maila pois, se on viidessä miljoonassa mailassa jo viisi miljoonaa.”

Karhu-Titanin tervehdyttäminen käynnistyi juuri laman alla,

mutta yhtiössä ehdittiin saada aikaan toimia, jotka rohkaisivat Askoa lunastamaan Karhu-Titanin koko osakepääoman. Askon näkökulmasta Karhu-Titan-projektin kokonaistuloksen kannalta ratkaiseva oivallus oli jääkiekkobrändien Kohon, Jofan ja Titanin kokoaminen paketiksi, joka kiinnosti myös kansainvälisiä ostajia.<sup>238</sup>

Finlaysonin tapaan myös Karhu-Titanin osto herätti julkisuudessa epäilyjä siitä, että Asko joutui ottamaan saneeratakseen SYP:n sille pakkosyöttämiä tappiopesiä. Pankin varjo oli pitkä, mutta 1980-luvun lopussa Asko alkoi vihdoinkin päästä sen alta. Talouselämä-lehti päätyi vuonna 1988 julkaistussa laajassa Askon juustusaan arvioon, jonka mukaan yhtiö oli uhkarohkeasti, mutta samalla ilmeisen oma-aloitteisesti päättänyt sijoittaa Karhu-Titaniin.<sup>239</sup>

1980-luvun jälkipuoliskon Asko toimi kuten kehitysyhtiö, jossa oli yritysjärjestelyihin innostuva hallitus. Pankista kyseltiin Askon kiinnostusta erilaisiin järjestelyihin, mutta Niilo Pellonmaan mukaan pankki ei Askoa niihin painostanut. ”En mä saanut keneltäkään Sypistä ohjeita, kaikennäköisiä keskusteluja oli, lounaskeskusteluja ja tuollaisia, mutta ei niin että pankissa olisi tehty joku strategia siitä miten Askossa mennään eteenpäin.”

Jouko K. Leskinen kuvasi Askon toiminnan luonnetta ja Askon ja pankin suhdetta. ”Kyllä Asko oli kehitysyhtiö... Sypillähän siellä kaikkein suurimmat riskit olivat, mutta silti sanoisin, että se oli Niilo Pellonmaan itsenäinen kehitysyhtiö. Syppi antoi riittäväsi liekanarua.”

SYP oli omistajana ja rahoittajana taustalla Finlaysonissa ja Karhu-Titanissa, muttei kaikissa Askon ostamissa yrityksissä, eivätkä kaikki Askon kehitysprojektit päätyneet julkisuuteen. Yksi toteutumatta ja julkistamatta jäänyt hanke oli vuonna 1987 yritetty panimoalan rakennejärjestely, jossa Asko ja Hartwall olisivat yhdessä ostaneet lahtelaisen Mallasjuoman. Siinä Askolle olisi tullut aluksi enemmistö Mallasjuomasta ja se olisi myöhemmin toteutettavassa panimoyhtiöiden fuusiossa voinut halutessaan jäädä vähemmistöosakkaaksi uuteen suuryhtiöön. Suunnitelma perustui Hartwallin ajatukselle, jonka mukaan suomalaispanimoiden voimien yhdistäminen Askon avulla oli parempi vaihtoehto kuin jäädä toimettomana odottamaan kansainvälisten olut- ja virvoitusjuomajättien rynnäkköä Pohjolan markkinoille. Hanke kaatui Mallasjuoman vastustukseen, ja panimoalan rakennejärjestelyt kulkivat toisia reittejä.<sup>240</sup>

Asko hankki 1980-luvulla kymmenkunta uutta yritystä ja uusia toimialoja, kuten tekstiilit ja lattianpäällysteet. Niin tehtiin aikana, jolloin keskittyminen yhteen toimialaan alkoi hiljalleen tulla muotiin. Asko puski vastavirtaan. Vuonna 1989 konsernissa oli kymmenen käytännössä yhtiötettyä liiketoimintayksikköä ja niissä yhteensä 130 juridisesti itsenäistä yhtiötä. Askon hallitus joutui yhä useammin vastaamaan kysymyksiin siitä, mikä yhdisti huonekaluja, kodinkoneita, muoviputkia, lattianpäällysteitä ja sukkahousuja. Niilo Pellonmaa vastasi kyselijöille, ettei Asko enää systemaattisesti pyrkinyt uusille toimialoille, mutta korosti

uskovansa siihen, että myös monialayritys kykeni menestymään. Asko pyrki olemaan kuten Volvo, joka valmisti kannattavasti sekä autoja että ketsuppia.<sup>241</sup>

Lopputulokset kenties olivat epämuodikkaita, mutta epäonnistuneeksi sitä ei voinut osoittaa. Askon vuosina 1983-1989 kokemaa muodonmuutosta oli valtava. Emoyhtiön saneerauksen, Uponorin kasvun, yritysostojen ja 1980-luvun hyvän talouskasvun myötä konkurssin partaalla horjuneesta, liiketoimintojaan karsineesta ja väkeään vähentäneestä tappiopesästä muokkautui 13 000 työntekijän teollisuusjätti. Suomen suurimpien yritysten listalla Asko teki rakettimaisen nousun sijalta 93 sijalle 24.<sup>242</sup>

Konglomeraatti teki myös kelpo tulosta. Vuonna 1989 Askon konsernin voitto nousi yli 300 miljoonaan markkaan ennen veroja ja järjestelyeriä. Erityisen hyvin menestyivät huonekalu-, lattianpäällystys- ja valimoliiketoiminnot. Sokerina pohjalla oli Uponor, joka toi jo lähes 40 prosenttia yhtymän 5,8 miljardin markan liikevaihdosta ja puolet tuloksesta. Kun Uponor laskettiin mukaan, Asko oli myös kansainvälinen, vaikka emoyhtiön ulkomaantointoja olikin melkein koko vuosikymmenen ajan purettu. Vuonna 1989 yli puolet konsernin liikevaihdosta tuli ulkomaantoinnoista ja se työllisti 5 000 ihmistä Suomen ulkopuolella.

Yhtymän hallituksella riitti yhä kunnianhimoa jatkaa Askon kehittämistä. Niilo Pellonmaa kertoi 1989 SYP:n johdolle kirjoittamassaan muistiossa yhtymän kasvun jatkuvan, jos vain kasvun edellyttämä rahoitus saataisiin turvatuksi.<sup>243</sup>



## Kahdentoista miljoonan kaappaussuunnitelma

**S**uomen pääomamarkkinat vapautettiin asteittain 1980-luvun jälkipuoliskolla. Ensin rahoituslaitoksille, sitten yrityksille ja viimein myös yksityishenkilöille avautui mahdollisuus hankkia valuuttaluottoa. Se näytti edulliselta tai tuottoisalta niin kauan kuin korkean korkotason Suomessa sai ulkomailta tuodulle rahalle paremman tuoton kuin siitä joutui ulkomaille maksamaan. Rahaa kannatti tuoda. Valtiovalta tuki kehitystä julistamalla devalvaatioiden ajan päätyneen. Monenlaiset säätelyn aikaiset rakenteet purkautuivat. Pankkien rooli talouselämässä alkoi pienentyä, vaikka pankkien ovet kävivätkin tiuhaan, kun suomalaiset oppivat, että kysyjä sai luottoa. Pian sitä alettiin tyrkyttää. Asuntojen hinnat kaksinkertaistuivat kolmessa vuodessa, ja investoinnit kasvoivat vauhdilla, etenkin suljetulla sektorilla. Tuskin kukaan osasi vuoden 1984 tienoilla arvata, kuinka monta kylpylää Suomessa, Pohjolan Japanissa, vain puoli vuosikymmentä myöhemmin oli.

1980-luvun lopulla Helsingin pörssin kurssit nelinkertaistuivat, kun rahaa riitti ja monista näytti siltä, että oli viimeinen hetki hankkia aliarvostettuja suomalaisyrityksiä ennen kuin ulkomalaiset ehtivät joukolla jaolle. Menoa hämmästelllelle Pihtiputaan

mummollekin tulivat tutuiksi vielä äsken tuiki tuntemattomat käsitteet kasinopeluri, nurkanvaltaus, kourikaupat, sementointi.

Väitetään, että pörssi ennakoi talouden käänneet puolisen vuotta etukäteen. Helsingin pörssissä kurssit kääntyivät alamäkeen keväällä 1989, jolloin Suomessa laskeskeltiin Pentti Kourin nimissä kulkevan ”rakennejärjestelyn” lopullista saldoa. Nurkanvaltauksia oli harjoiteltu jo ennen Kouria, mutta vasta suurkaupat, joissa Kouri nousi samaan aikaan suurimmaksi omistajaksi KOP:n rahoituksella SYP:ssä ja Postipankin rahoituksella KOP:ssa ja Pohjolassa, osoittivat, ettei kukaan enää ollut turvassa tai koskematon. Kolmisen vuotta kestäneen valta- ja valtauspelin lopputuloksena liikepankit olivat suojanneet eli sementoineet itsensä ja elintärkeiksi katsomansa omistuksensa, KOP Securukseen ja SYP Finanssilaitokseen.<sup>244</sup>

Isoimmat pelit oli jo pelattu, mutta Askon osakkeista oli syksyllä 1989 yhä kysyntää. Yhtiön hallituksessa osakevaihdon kasvu oli pantu merkille keväällä ja nyt oltiin varmoja siitä, että ostojen takana oli muutakin kuin yhtiön tulokunnosta ja -näkymistä innostuneita piensijoittajia. Liikkeellä oli vahva huhu, jonka mukaan tekeillä oli Askon osake-enemmistön vihamielinen kaappaus.<sup>245</sup>

Oli helppo nähdä, että Asko saattoi kiinnostaa kaapparia. Yhtiön osake-enemmistön hankkimiseen ei tarvinnut tehdä kohtuuttomasti työtä. Askon omistusta oli kylläkin määrätietoisesti hajautettu, ja sillä oli vuonna 1989 melkein kolme tuhatta omistajaa, mutta suuria omistajia oli edelleen vain muutamia. Mahdollista kaappaajaa miellyttäviä tekijöitä oli muitakin. Askon monet toimialat oli sopi-

vasti saneerattu, yhtymä oli helposti pilkottavissa ja sillä oli omaa pääomaa yli 1,3 miljardia markkaa. Pörssikurssin perusteella yhtymän osake-enemmistö oli mahdollista saada noin puolella siitä. ”Totta kai meidänkin käsitys oli, että Askon arvo oli paljon korkeampi kuin mitä se [pörssissä] oli.” totesi Niilo Pellonmaa.

Ajoituksen kaappaushuhun voimistumiselle määräsi se, että Askon suurimman omistajan SYP:n tiedettiin vähentävän omistustaan vuoden 1989 loppuun mennessä. Liikepankki sai omistaa yli kymmenen prosenttia asiakkaastaan poikkeusluvalla viiden vuoden määräajan. SYP:n lupa oli umpeutumassa, iso Askopotti oli tulossa myyntiin.

Myöhemmin varmistui, että se kiinnosti muun muassa Askoon jo runsaasti sijoittanutta Hannu Seppälää. Hän oli myynyt asutemyymäläketjunsä ja saanut yhdessä sisarensä kanssa 300 miljoonaa sijoitettavakseen. Pohjapääoman lisäksi hänellä oli syksyllä 1989 käytettävissään alan kovimpien konsulttien, Kari ja Jussi Uotin, laatima suunnitelma Askon valtaamiseksi. Sen idea oli ostaa Askon osake-enemmistö väliyhdyille, kuitata ostohinta Askolta otetulla lainalla ja sen jälkeen pilkkoa Asko eri tahoja kiinnostaviin palasiin. Uotien mukaan sekä SKOP että SYP olivat valmiit rahoittamaan tarvittavia osakeostoja ja myymään osakkeitaan. Uotit olivat hinnoitelleet konsultointinsa kahdentoista miljoonan markan arvoiseksi, mutta osapuolten välisten näkemuserojen vuoksi Seppälä maksoi siitä vain kolme miljoonaa, ja senkin vain ”ovirahaksi” päästäkseen ehjänä ulos Interbankista, jossa suunnitelma hänelle

paljastettiin.<sup>246</sup> Loppuhintaa Seppälä kieltäytyi maksamasta, kun ilmeni, ettei pankeissa tunnettu Uotien kanssa tehtyjä sopimuksia. SKOP:n pankinjohtaja Juhani Riikonen muisteli tapahtumien kulkua: ”Salon seudun säästöpankki vaati, että ottaisim Uotit vastaan ja toinen veljeksistä ja pankin toimitusjohtaja tulivat ja esittelivät suunnitelman. Pidin suunnitelmaa laittomana ja heitin Uotin ulos. Sitten kävi kuitenkin ilmi, että hän oli saanut Hannu Seppälän puhuttua suunnitelman taakse. Ja Seppälä kertoi, että SKOP oli sopinut projektista Uotien kanssa ja hän oli siksi lähtenyt mukaan. Kerroin, ettei meillä ollut mitään tekemistä sen kanssa. Täähän liittyi myös se, että Uotit olivat käyneet Nalle Wahlroosin luona ja kertoneet hänelle, että heillä oli meidän kanssa sopimus ja meille he kertoivat, että heillä oli sopimus Nallen kanssa.”<sup>247</sup>

Myös Neste sai useita yhteydenottoja, joissa kyseltiin sen hakkuutta Asko-kauppoihin. Nesteelle Askossa tärkeää oli Uponor. Siksi oli luontevaa ehdottaa sille Uponor-omistuksen lisäämistä ja Asko-omistuksesta luopumista. Huhumyllyä Askon ympärillä lisäsi se, että lehdissä kerrottiin myös Wärtsilän olevan kiinnostunut Uponorin putkibisneksestä. KOP oli hankkinut kymmenisen prosenttia Askosta, ja monien tunnettujen kasinopelureiden huhuttiin sijoittaneen tuhdisti yhtiöön, jossa olisi tiedossa kurssia nostava valtataistelu.<sup>248</sup> Omistuksensa rekisteröineistä suurista omistajista ainoa varma myyjä oli SYP. Se ja Neste irtisanoivat osakassopimuksensa kesällä 1989, jonka jälkeen SYP – ja Neste – oli vapaa myymään Asko-omistuksensa ilman kirjallisia rajoituksia.

SYP:ssä oli ainakin kahdenlaista ilmaa. Toisen mukaan pankin tuli suhtautua Askoon puhtaasti finanssisijoituksena ja etsiä osakkeiden myymiseen malli, joka maksimoi taloudellisen tuloksen. Toinen näkemys, jota Niilo Pellonmaa ajoi, oli se, että pankin piti luopua omistuksestaan siten, että Asko säilyisi yhtenäisenä.<sup>249</sup>

Askon hallituksessa laskeskeltiin valtaajan tai valtaajakonsortion mahdollisuuksia. Kaappaajien määrästä ja laadusta ei ollut täyttä varmuutta, mutta mahdolliset suuret myyjät olivat tiedossa. Hallituksen puheenjohtaja Niilo Pellonmaa kiersi omistajien puheilla ja kysyi näiden aikomuksia. Askoa omistaneista vakuutusyhtiöistä Teollisuusvakuutus ja Eläke-Varma kertoivat tukevansa toimivaa johtoa, etenkin kun yhtiön asiat olivat kunnossa. Sammon kantana oli samansuuntainen, joskin vähemmän ehdoton. Vakuutusyhtiöihin Askon hallitus saattoi luottaa, muttei pankkeihin. Juhani Riikonen kuvasi loppusyksyn 1989 tilannetta näin: ”Ei mikään ollut vakaata Suomessa silloin. Ei meidän erä yksinään ollut vakaa, ei Sypin erä ollut vakaa eikä Seppälän erä ollut vakaa.” Riikonen olisi halunnut kuitenkin mielellään tavata Askon hallituksen puheenjohtajan ja keskustella asioista tämän kanssa. ”Olisi nyt edes istuttu samaan pöytään. Niilo Pellonmaa ei koskaan ottanut yhteyttä.” Christopher Wegeliuksen Pellonmaa tapasi ja sai tältä rehellisen vastauksen: ”Mä nostan kyllä Krisselle hattua, kun hän sanoi, että et sä voi meihin luottaa. Sillä tavalla tuli ruksit, että kehen voi luottaa ja kehen ei. Ja siitä tuli sitten se laskelma, että tässä käy lähiäikoina niin, että joku valtaa Askon ja rahastaa.”<sup>250</sup>

## Sementtitehdas Lanor

**J**oulukuussa 1989 Askon johtajat lähtivät Gran Canarialle pelaamaan tennistä. Matka oli lomamatka ja itse maksettu, mutta Askon tilanne pyöri mielessä. Tenniskentän laidalla kehitettiin iskulyönti, jolla kaapparit torjuttiin.

Joulun alusviikolla Lahdessa perustettiin Askon omistusyhtiö Lanor Oy. Sen alkuperäisestä sadantuhannen markan osakepääomasta Asko ja Neste merkitsivät kumpikin 30 prosenttia ja loput tulivat Askon hallituksen neljän jäsenen nimiin. Välittömästi tämän jälkeen Lanor korotti osakepääomansa 237,5 miljoonaan markkaan ja koko oman pääomansa määrän 475 miljoonaan markkaan. Neste maksoi siitä puolet ja Asko ja Askon eläkesäätiö yhdessä toisen puolen.

Neste oli Lanorin suurin osakas ja toi puolet sen pääomasta, mutta ei käyttänyt Lanoriin lainkaan rahaa. Taikatempun mahdollisti Askon ja Nesteen välinen kauppa, jossa Asko osti Nesteeltä 36 prosenttia Uponorista. Kauppasumma oli 432 miljoonaa markkaa, jolla Neste maksoi Lanor-osuutensa ja käytti reilut 150 miljoonaa merkitsemällä Askon osakkeita yhtiön sille suuntaamasta osakeannista. Loput 40 miljoonaa Asko jäi Nesteelle velkaa. Kaupan ja annin tuloksena Nesteen omistus laski Uponorissa yhdeksään ja nousi Askossa 22 prosenttiin osakkeista ja 24 prosenttiin äänistä.

Lanor aloitti osakeostot 22.12.1989. Pörssin välityksellä ostet-

tiin 12,4 prosentin osuus Askosta. Myyjinä olivat KOP ja SYP. Heiti joulunpyhien mentyä julkistettiin Lanorin ja SYP:n välinen optiosopimus, joka koski noin kymmenen prosentin Asko-osuuden myyntiä Lanorille seuraavan vuoden toukokuussa.<sup>251</sup>

Pikkujoulun aikoihin Askon ympärillä oli ollut levotonta, mutta joulun jälkeen vallitsi rauha. Ostojen ja optiosopimuksen jälkeen Nesteellä, Lanorilla ja Askon eläkesäätiöllä oli turvallinen enemmistö Askon osakkeista ja äänistä. Valtaajien mahdollisuudet olivat menneet. Lopputulos ja tekotapa antoivat Juhani Riikoselle aiheen letkauttaa: ”Nestehän, valtionyhtiö, toteutti sen Uotien suunnitelman ihan kirjaimellisesti.”

Neste ei kuitenkaan hankkinut Askoa Askon kassalla vaan Uponor-osuudellaan. Eikä Neste myöskään ostanut eikä halunnut enemmistöä Askosta pilkkoakseen sen niin pian kuin mahdollista. Askon toimivalle johdolle omistuksen sementointi oli helpotus, se tarjosi jatkuvuutta. ”Kyllä se draiveri Lanorissa oli se, että tämä ei ole vielä valmis ja tähän on paljon uhrattu ja nämä yritykset pitää turvata”, totesi Jarmo Rytilahti. Kaikkiaan Lanor hankki reilut 1,6 miljoonaa Askon osaketta, yli 600 miljoonalla markalla. Lanorista tuli Askon suurin suora omistaja noin 27 prosentin osuudella. Todellisuudessa Askon suurin omistaja oli kuitenkin Neste, jolla oli suoraan ja Lanorin kautta noin 35 prosentin osuus Askosta.

Asko joutui sitomaan runsaasti pääomaa kohteeseen, jossa se oli pois yhtymän kehittämistä. Järjestelystä seurannut taloudellinen etu Askolle oli se, että sen omistusosuus Uponorista nousi 55 prosen-

tista 91 prosenttiin. Se salli konserniavustukset yhtiöiden välillä.

Lanorin synnyn kannalta ratkaisevaa oli Askon kahden suurimman omistajan Nesteen ja SYP:n välinen yhteistyö. SYP:n osake-erän myynnistä vastannut varatoimitusjohtaja Björn Wahlroos muisteli ottaneensa yhteyttä Leskiseen ja tarjonneensa pankin osakkeita Nesteelle. Neste ei kuitenkaan halunnut ostaa lisää Asko-osakkeita suoraan omistukseensa, joten väliyhtiö Lanor oli sille tarpeen. Jouko K. Leskinen esitteli suunnitelman Nesteen muulle johdolle Kanarialta palattuaan: ”Se päätös, että Nesteestä tuli Askon omistaja, ei ollut helppo viedä läpi. Siihen, että se onnistui, oli kaksi syytä, toinen oli se, että meidän ei tarvinnut käyttää rahaa ja toinen se, että Neste ei halunnut olla millään tavoin aiheuttamassa tällaisen Suomen mittakaavassa ison yrityksen pilkkomista.”

Jälkimmäinen syy saattoi painaa myös SYP:ssä. ”Teollinen näkökulma voitti Sypissä. En usko, että kukaan siellä olisi halunnut olla ilmiriidoissa Nesteen kanssa. Hekin näkivät, että Lanor-ratkaisu oli järkevämpi teollisesta näkökulmasta”, arvioi Leskinen.<sup>252</sup>

Epäilemättä pankin yhteistyöhaluun vaikutti myös se, että Asko oli SYP:lle tuottoisa, realisoitiin se millä mallilla hyvänsä. Seitsemän vuotta aiemmin Asko oli uhannut aiheuttaa pankille jopa satojen miljoonien menetykset, nyt Lanorin SYP:n osakkeista maksumat 416 miljoonaa tuottivat pankille noin 340 miljoonan markan myyntivoiton. Radikaalimpi Askon rahastus olisi voinut näyttää julkisuudessa kiusallisella tavalla ahneudelta. Huhu siitä oli jo päässyt irti. Nesteen ja SYP:n neuvotellessa Lanorista yhtiöiden us-



kottiin käyvän valtataistelua Askon enemmistöstä, kun oletettiin, ettei pankissa haluttu luopua ajatuksesta, jonka mukaan Asko oli arvokkaampi osina kuin kokonaisena.<sup>253</sup>

”Teollisen näkökulman” voiton myötä tämä ”finanssinäkökulma” hävisi. Juhani Riikonen muisteli tapahtumia Askon kolmanneksi suurimman omistajan näkökulmasta. ”Olin matkoilla kun Lanor-järjestely tehtiin. Muistan sen siitä, että meillä oli Nallen kanssa välipuhe siitä, että kerromme puolin ja toisin jos Askossa jotain tapahtuu. Nalle sitten myi ja sai hyvän hinnan ja me emme myyneet ja jäimme nalkkiin niiden osakkeiden kanssa. Pidin sitä hieman kummallisena välistävetona.”

Omistuspohjan sementoiminen painoi ulos ilman, joka Askon osakkeeseen oli kertynyt omistuspelin aikana. Ja pian lama latoi lisää lyijyä arvonnousutoiveiden päälle. Askon osakkeen kanssa ”nalkkiin jääneiden” ainoa mahdollisuus saada takaisin menetykset tai edes osa niistä oli se, että Lanor-järjestely purettaisiin.

Askon vuoden 1991 yhtiökokouksessa SKOP ja Hannu Seppälän sijoitusyhtiö vaativat vähemmistösuojaan vedoten suoritettavaksi erityistilintarkastuksen. Sen lopputulos oli, ettei Lanorista löytynyt laittomuuksia, vaikka menettely omistuksen suojaamiseksi ei tilintarkastajan mielestä ollutkaan pörssiyhtiölle tavanomainen.<sup>254</sup> Lauunto ei riittänyt vakuuttamaan erityistilintarkastuksen tilaajia. Ne nostivat käräjäoikeudessa kanteen, jonka keskeisin väite oli se, että Lanor oli Askon osakkeita ostaessaan ollut Askon tytäryhtiö, jolloin ostot olisivat olleet silloisen lain vastaisia ja siten pätemättömiä.

Lahden käräjäoikeus antoi tuomionsa vasta keväällä 1994. Alkuperäiset kantajat eivät enää olleet sitä kuulemassa. Hannu Seppälä oli päätenyt itsemurhaan ja SKOP:n Asko-omistus oli siirtynyt valtion omistusyhtiö Spondalle, sen jälkeen kun konkurssitilaan ajautunut keskuspankki oli syksyllä 1991 valtiollistettu. Käräjäoikeuden tuomiosta ilmeni, ettei se ollut ottanut lainkaan tutkittavakseen Lanorin ja Askon konsernisuhdetta koskevaa väitettä. Sponda tyytyi tuomioon, mutta Hannu Seppälän kuolinpesä valitti siitä hovioikeuteen. Kouvolan hovioikeus päätyi helmikuussa 1996 siihen, että käräjäoikeuden olisi kylläkin pitänyt tutkia Lanorin ja Askon suhde, mutta tutkimuksen tulos oli yksiselitteinen. Lanor ei ollut Askon tytäryhtiö Askon osakkeita ostaessaan. Hovioikeus hylkäsi kantajan kaikki vaateet.<sup>255</sup>

Lanorin perustajat eivät menettäneet yöuniaan pitkäksi venyneen oikeudenkäynnin johdosta. ”Olennaista oli, ettei Lanor ollut Askon tytäryhtiö. Siksi olimme siinä ensin henkilöomistajina pienellä summalla. Kyllä me olimme varmalla pohjalla”, totesi Jarmo Ryttilähti. Niilo Pellonmaa kertoi pitäneensä koko oikeudenkäyntiä pelkkänä ajan ja rahan tuhlauksena: ”Sehän oli ihan höpöhöpö-kiistelyä. Minä tekisin saman uudestaan, emme tehneet mitään laitonta emmekä itse hyötynyt yhtään mitään. Se oli ihan puhdas Askon pelastusoperaatio. Siitä voidaan keskustella, onko oikein, että eläkesäätiö voi laittaa noita rahoja. Mutta samalla tavallahan Finanssilaitos tehtiin. Sitähän me naurettiin poikien kanssa, että jos me joudutaan vankilaan, on siellä paljon muitakin hyviä kavereita.”<sup>256</sup>

## Lama tuli jyrkkänä

**E** lokuussa 1990 Askon hallituksen puheenjohtajaksi ja linjavetäjäksi tuli Nesteen Jouko K. Leskinen. Niilo Pellonmaa siirtyi pankista paperiteollisuuteen, mutta jäi jäseneksi Askon hallitukseen. Hän oli edellisenä vuonna uskonut Askon kasvun vielä jatkuvan. Vuoden 1990 kuluessa toimintaympäristö kuitenkin alkoi näyttää perin erilaiselta kuin seitsemän vuotta yhtäjaksoisesti kestäneellä kasvukaudella. Lama teki tuloaan, mutta Askossa investoitiin aiemmilta vuosilta periytyneen suunnitelman mukaan. Uponor käytti yritysostoihin 350 miljoonaa, Lahdessa vihittiin liesitehdas, Heinolassa käynnistyi Upofloorin parkettitehdas ja Karhu-Titanin tehtaita uusittiin sekä Kanadassa että Suomessa. Lisäksi päätettiin kokeilla – jälkikäteen nähtynä mahdollisimman huonoon aikaan – olisiko Askon brändillä yhä kantavuutta Skandinaviassa. Asko avasi Tukholmassa ison sisustustavaratalon. Toinen nousi pari vuotta myöhemmin Osloon.

Askon investointeihin kulutuskysynnän alamäki ei vuonna 1990 vielä heijastunut, mutta liiketoimiin se jo iski. Finlayson ja Suomen Trikoo painuivat miinukselle ja Karhu-Titan pysyi tappiolla huolimatta kolmatta vuotta jatkuneesta sitkeästä tervehdyttämisestä. Vielä huolestuttavampaa oli se, että kaikki suurimmat yksiköt, Uponor, kodinkoneet ja huonekalut, tuottivat sekä liikevaihto- että tulospet-

▼ Kulmasohvat nousivat suureen suosioon 1980-luvun mittaan.

tymyksen, kuten myös Uporef eli kylmäkalusteet. Muut pienemmät divisioonat, valimo, Upofloor ja rakennusalan muovituotteita valmistanut Heinor selvisivät hieman paremmin. Kokonaistilanne antoi aihetta huoleen ja vuoden lopulla vastassa ollut kysynnän jyrkkä lasku yllätti. Pörssiyhtiö Asko sai julkisia moitteita siitä, että toteutunut liikevaihto oli 200 miljoonaa pienempi kuin osavuositarkastuksessa ilmoitettu liikevaihtoarvio, joka sekin oli jo ollut huomattavasti alempi kuin vuoden alussa oli arvioitu. Askon nettotulos putosi 50 miljoonaan markkaan, noin viidennekseen edellisen vuoden huipputuloksesta, ja lähes koko voiton toi kolmanneksen yhtymän kuuden miljardin markan liikevaihdosta tehnyt Uponor.<sup>257</sup>



## Yritysmyyntiyhtiö Asko



Lanorin avulla Neste turvasi etunsa Uponorissa ja torjui mahdollisuudet pilkkoa Asko väkivaltaisesti tai rikollisesti. Asko oli Nesteelle mieluinen yhteistyökumppani Uponorissa, mutta Lanor-järjestelyn sivutuotteena valtionyhtiöstä tuli myös yhteistyökumppaninsa suurin omistaja. Askossa oli lukuisia Nesteelle täysin vieraita toimialoja, tai siltä saattoi ainakin vaikuttaa. Se ei kuitenkaan ollut koko totuus. Edellisen vuosikymmenen ajan Neste oli ollut mukana kasvattamassa Askoa ja Nesteen varatoimitusjohtaja Jouko K. Leskinen Askon hallituksen aktiivinen jäsen. Nesteen silloisen toimialajohtajan Jukka Viinaseen mukaan Nesteen muukaan johto ei ollut Askoa vierastanut. ”Askoakin mietittiin osana konsernia. Ei sitä ajateltu pääomasijoituksena vaan ajateltiin, että voitaisiin mennä vaikka enemmistöönkin. Jokke [Leskinen] ei ollut torjuva sellaisille ajatuksille, että bisnestä voi laajentaa. Me muut olimme enemmänkin myötäilemässä.”

Nesteessä innostuttiin hetkeksi ajatuksesta ostaa Asko – ja samalla Uponor – kokonaan, mutta yhtiön hallitus hylkäsi täpärästi Mandatumin laatiman ostosuunnitelman.<sup>258</sup> Jouko K. Leskinen

ei kesällä 2007 uskonut, että koko Askon ostaminen olisi pitemmän päälle ollut Nesteelle ilo. ”Se bad image, joka siitä olisi tullut... oli ihan tarpeeksi vaikeaa olla näissä yksityisissä yhtiöissä, se vielä hyväksyttiin jotenkin, että valtionyhtiö oli vähemmistöomistaja.”

Askon hallituksen toiminta-ajatus oli 1980-luvulla ollut toimia kehitysyhtiön tapaan, mennä mukaan, saneerata ja sitten miettiä, missä kaikessa yhtiö halusi olla pitempään mukana. ”Kyllähän sellainen yleinen näkemys oli, että pannaan liiketoiminnot ensinkuntoon ja varsinainen rakennekeskustelu saattoi alkaa vasta sitten”, kertoi Jouko K. Leskinen. 1990-luvun alussa Askon monet toimialat olivat huonommassa kunnossa kuin muutamaa vuotta aiemmin. Silti oli rakennekeskustelun aika, sillä talouden jyrkkä alamäki osoitti hyvin konkreettisesti, että kymmenen toimialan rakenne oli liian raskas. Vuonna 1991 Pertti Lareksen seuraajaksi Askon johtoon valittu Jarmo Ryttilähti muisteli uusia linjauksia: ”Kyllä me tiedettiin, ettei kaikkia liiketoimintoja pidetä. Tein silloin 1991 keväällä sellaisen strategian, jossa päätettiin, että fokus on Uponorissa ja supistetaan kolmeen osaan. Varmasti se oli sopu-soinnussa Nesteen strategian ja myös konsernin strategian kanssa.” Uponorin ohella kaksi parhaalta näyttävää toimialaa olivat Asko-Kodinkoneet ja Upofloorin lattianpäällysteet.

Vuonna 1991 syntyi siis päätös luopua jollakin aikavälillä muista toimialoista, myös huonekaluista, jotka olivat olleet Askon ydin. Päätös ei ollut helppo. Vuodesta 1993 Askon hallitusta johtanut Nes-

teen toimitusjohtaja Jukka Viinaneen kuvaasi suhdettaan Askoon. ”Huonekaluihin liittyi enemmän tunnetta. Niistä luopuminen tuntui vaikealta, mutta kun strategia oli niinkin kirkas kuin meillä oli, niin eihän mitään saa niin paljon rakastaa, ettei voi tehdä järkeviä päätöksiä.”

Uuden strategian kirkastumisen jälkeen auki oli enää tapa, jolla fokusoiduttaisiin. Siihen oli pelkistetyimmillään kaksi vaihtoehtoa, nopea ja hidas. Jukka Viinaneen kuvaasi käytyä mielipiteenvaihtoa. ”Siinä oli paljon sellaista, että jotkut halusivat, että myydään kaikki kertarysäyksellä jollekin pääomasijoittajalle, mutta Jarmolla oli siinä tiukka näkemys, että myydään erikseen.”

Hidas linja voitti, mutta Jarmo Ryttilähdelle siirtyminen yritystajasta yritysmyyjäksi oli nopea. Hänen ensimmäisiin toimiinsa Askon toimitusjohtajana kuului kesällä 1991 Suomen Trikoon enemmistöosuuden myynti yhdysvaltalaiselle Sara Lee Companylle. Ryttilähdelle mukaan Sara Lee pyrki Suomen kautta Venäjän markkinoille. Liian aikaisin. Sara Lee vetäytyi Suomen Trikoosta muutamaa vuotta myöhemmin, kun se muutti Venäjän-strategiaansa vähemmän aktiiviseksi.

Toinen heti uuden strategian voimaantulon jälkeen tehty kauppa oli Uporefin eli kylmäkalusteiden ja nestekaasulaitteiden myynti Electroluxille. Vuoden viimeinen kauppa luultavasti helpotti Ryttilähdelle mieltä eniten. ”Muistelen, että uudenvuodenaattona 1991 minulla oli perstaskussa sopimus, jolla oli myyty jääkiekkobisnes Kanadaan. Ei me siinä hävitty ja saatiin se Karhu-riski sa-

✓ Ekonomi Jarmo Ryttilähti osallistui 1980-luvun kasvustrategian toteuttamiseen varatoimitusjohtajan vakanssilla. Toimitusjohtajana 1991–2003 hän toteutti täysin päinvastaista strategiaa, kun Asko fokusoiti voimansa Uponoriin.

✓ ✓ Jazz-sohvakalusto kuvasti 1980-luvun jälkipuoliskon lennokasta nousukautta.





malla pois.” Myyntityötä helpotti, että hyvinä vuosina tappion toisensa perään kerinyt Karhu-Titan purjehti vastavirtaan ja käänsi tuloksensa plussalle lamavuoden 1991 aikana, ensimmäisen keran kolmeentoista vuoteen.

Koko Asko-konsernin tulos oli paljon Karhu-Titania huonompi. Tulos painui yli 200 miljoonaa pakkaselle, etenkin Finlaysonin suurtappion vuoksi. Rakennusmuovituotteita valmistaneelle Heinator-yksikölle jo ensimmäinen kokonainen tilivuosi koitui kohtalokkaaksi. Karhu-Titanin tuloksen ja yritysmyyntien ohella vuoden 1991 harvoihin valopilkkuihin kuului vuosia kestäneen liiketoimintayksiköiden yhtiöittämisprojektin valmistuminen.

Yhtiötettyjä tytäryhtiöitä olisi teknisesti ollut entistä helpompi myydä, mutta yrityskaupamarkkinat hävisivät alta, tai ainakin hintataso romahti. Liiketoimintojen karsimiseen tuli muutaman vuoden tauko. Se tietenkin edellytti sitä, että parempia aikoja oli varaa odottaa. ”Se, että meillä oli yksi hyvin menevä divisioona eli Uponor antoi tietenkin meille taustan toimia niin kuin toimimme. Muuten olisi ollut aika vaikeaa”, arvioi Jarmo Ryttilähti.

Vuodet 1991–1993 olivat vaikeita kaikille kestopuolustuotteita ja rakennustarvikkeita valmistaneille yrityksille. Suomessa rakentamisen volyymi ja kodinkoneiden ja sohvaryhmiä myynti oli 1993 puolet pienempi kuin vuonna 1989.<sup>259</sup> Askon onni onnettomuudessa oli se, että yhdistyneessä Saksassa rakennettiin. Uponor oli sopivasti laman alla panostanut Saksaan, eikä Suomen muuta Eurooppaa syvempi lama heilutellut sen tulosta lainkaan samalla

Askon huonekalujen maalausosasto 1980-luvulla.



tavalla kuin kotimarkkinaliiketoimintojen. Tietyllä tavalla Askon onni oli myös se, että yhtiö oli ajan mittaan menettänyt asemiaan neuvostoviennissä ja suuntautunut Skandinaviaan ja Länsi-Eurooppaan. Neuvostoliiton romahdus 1990-luvun alussa ei siten ollut paha isku Asko-konsernille.

Vuonna 1991 Asko-konsernin investoinnit nousivat edelleen lähes normaalivuosien tasolle. Samalla nousivat myös velanhoidot, lähes kahdeksaan prosenttiin liikevaihdosta. Seuraavina kahtena vuonna elettiin suu säkkiä myöten ja investoitiin vain se, mihin oma tulorahoitus antoi myöten. Se merkitsi vuosikymmenen ajan reilusti yli kymmenessä prosentissa pysyneen inves-

toimitason romahdusta.

Askossa oli vuonna 1991 noin 8 500 työntekijää. Vähennystä kolmen vuoden takaiseen huippulukuun oli 5 000. Myydyjen liiketoimintojen myötä konsernin työntekijöiden määrä väheni noin 3 000 hengellä, joten paljon väkeä vähennettiin myös irtisanomisin. Suurimmat leikkaukset ja henkilövähennykset tehtiin konsernin työvoimavaltaisimmassa yksikössä Finlaysonissa. ”Muutokset, joita Finlaysonissa tehtiin, olivat tosi isoja, mutta ilmeisesti ne olivat välttämättömiä. Tuotantoon saatiin oikea mittakaava ja joustavuutta”, kuvasi Jarmo Ryttilähti Finlaysonin rankkoja lamavuosia.

Vuonna 1992 Uponorin onnistui kasvattaa tulostaan, mutta konsernin muut osat jatkoivat alamäkeään. Konsernin nettotulos oli yhä yli 200 miljoonaa markkaa miinuksella. Syvä lama jatkui 1993, mutta Askon suunta oli jo selvästi parempaan. Markan ja Ruotsin kruunun devalvoituminen satoi myös Askon laariin, yhä useampia vientikontteja lastattiin sekä Suomen että Ruotsin tehtailla.<sup>260</sup>

Vuonna 1994 konserni oli jo tukevasti kuivalla maalla ja Asko teki 150 miljoonan markan voiton. Se syntyi yhä pääosin Uponorin ansiosta, mutta myös kodinkoneet pääsivät plussalle, eivätkä muut liiketoiminta-alueet enää vieneet kaikkea, mitä Uponor Askoon toi. Helsingin pörssissä Askon kurssi nousi 1994 pohjamudista, jonne se oli tappioiden myötä painunut. Tulokäänteen ohella kurssia pirstisti osinko, jota yhtiö jälleen ryhtyi omistajilleen maksamaan.

## Askosta kehittyi Uponor

**J**uuri kun Asko oli selvinnyt vaikeuksistaan, sen suurin omistaja kertoi luopuvansa omistuksestaan. Se ei johtunut Askosta, vaan Nesteen 1995 julkistamasta strategiasta, johon kuului luopuminen kaikista ydinliiketoimintaan kuulumattomista osakkuusyhtiöistä. Ilmoitus ei ollut yllätys sen jälkeen, kun Neste oli edellisenä vuonna järjestellyt kemianteollisuuttaan. Se oli siirretty Borealiseen, joka oli aluksi Nesteen ja norjalaisen Statoilin yhteisyritys. Borealiksen myötä Askosta oli tullut sille finanssisijoitus.

Vuonna 1995 Askossa palattiin laman keskeyttämään keskittymisstrategiaan. Seuraavina vuosina yhtiö jätti jälkeensä myytyjä liiketoimintoja ja yksiköitä tasaisena virtana, ja omaisuuttaan, sillä hyvää tulovirtaa tuotti myös yhtiötetty kiinteistöliiketoiminto. Vuonna 1995 Asko myi UPM:lle Finlayson-kaupassa aikanaan saamansa 8 550 hehtaarin metsät 122 miljoonalla markalla. Samana vuonna tehtiin poikkeuksellisesti myös yritysosasto, kun Asko hankki takaisin Sara Leelle 1991 myymänsä Suomen Triko -osakkeet.

Vuonna 1997 Asko myi valimonsa ja takomonsa Suomesta ja

Ruotsista. Ostaja oli Santasalo-JOT, joka vain vuotta myöhemmin sulki Lahden valimon. ”Se kirpasi”, totesi Jukka Viinanen. Samana vuonna Asko luopui myös huonekalujen sopimusvalmistuksestaan ja myi Finlaysonin teollisuustekstiili- ja sisustuskankaiden valmistuksen sekä Ruotsissa liesituuletintehdas Futurumin.

Kaikkiaan vuoden 1997 kaupat toivat Askolle 470 miljoonaa markkaa. Niillä se maksoi velkojaan. Yhtymän velkaantumisasi- eli nettovelkojen ja oman pääoman suhde painui alle sadan prosentin ensi kerran sitten seitsemänkymmenluvun alun. Suurin osa myyntituloista kuitenkin kului Uponorin investointeihin. Laman aikana muut liiketoiminnot olivat vieneet sen, minkä Uponor tienasi. Nyt Uponor investoi sen, minkä muut myydyksi tultuaan tuottivat.

Seuraavana vuonna divestointeja jatkettiin myymällä toimivalle johdolle noin 800 henkilöä työllistäneet Suomen Triכון Black Horse -kutomotuotteet sekä Pohjoismaiden Sukkatehdas Oy. Finlaysonin tekstiilit menivät Norjaan.

Finlaysonin myynnin jälkeen Uponor toi jo kaksi kolmasosaa Askon liikevaihdosta. Pörssilistalla Asko siirtyi 1997 osaksi kemianteollisuutta. Askon osakkeen likviditeetti parani, kun Lanor Oy purettiin ja suuria osake-eriä tuli myyntiin. Monet niistä päätyivät ulkomaille, Askon ulkomaalaisomistus nousi vuoden 1997 kuluessa kymmenestä 25 prosenttiin. Lanor-oikeudenkäynti venyi pitkäksi, mikä oli harmillista osallisten kannalta. Lanorin omistajille pitkittyminen oli etu. Jos omistusjärjestely olisi purettu vaika-

Pallografiittivalurautaista paineputkea ruiskutetaan Upon valimossa.

kapa pari kolme vuotta aiemmin, Lanorin kassakaapista kaivetuis- ta osakkeista olisi saatu paljon alhaisempi hinta.

Vuoden 1998 lopulla allekirjoitettiin aiesopimus Askon huonekaluteollisuuden myymisestä kehitysyritys Sponsorille. Sopimus oli aiesopimus siksi, että Askolla oli ollut myös muita vaihtoehtoja Asko-Huonekalun varalta. ”Yksi optio oli viedä se pörssiin, tietynlaisia valmisteluja oli tehty, mutta kyllä Sponsor ehti vielä ihan hyvin väliin”, kertoi Jarmo Rytilahti. Varsinainen kauppa tehtiin keväällä 1999. Sponsori oli jo hankkinut omistukseensa Sotkan, joten Asko ja Sotka pääsivät saman katon alle kuusitoista vuotta sen jälkeen, kun asiasta oli ensimmäisen kerran liikkunut huhuja.



Sponsor-kaupan jälkeen Askossa jäljellä olivat enää Uponor sekä kaksi muuta vuoden 1991 strategiassa ydinliiketoiminnoiksi määriteltyä toimialaa, lattianpäällysteet ja kodinkoneet sekä kuulumatonta kiinteistöomaisuutta. Jo pitkään oli ollut selvää, että kaikista muusta kuin Uponorista luovuttaisiin. Keväällä 1999 Jarmo Rytilahti vahvisti, että niin tulisi käymään seuraavan vuoden kuluessa.

Aivan pienistä kaupoista ei ollut kyse, sillä Asko-Kodinkoneet ja Upofloor tekivät yhteensä noin puolentoista miljardin markan liikevaihdon ja niillä oli noin 1500 työntekijää. Yhtiöt oli trimmattu myyntikuntoon. Kodinkoneissa oli keskitytty vuodesta 1996 lähtien ”valkeaan linjaan”: pesukoneisiin, tiskikoneisiin ja liesiin, mikä oli auttanut sitä selviämään koventuneessa kilpailussa. Myytessä Asko-Kodinkoneet oli Pohjoismaiden ainoa pesu- ja astianpesukoneiden valmistaja.

Yhtiö myytiin toukokuussa 2000 italialaiselle Antonio Merlonille noin 450 miljoonalla markalla. Ostaja oli Askolle tuttu ja päinvastoin, sillä Asko-Kodinkone oli tehnyt Antonio Merlonin kanssa markkinointiyhteistyötä yli 20 vuoden ajan. Jarmo Rytilahti oli kauppaan tyytyväinen. ”Saimme ihan käyvän hinnan ja se oli viimeisiä aikoja osallistua konsolidoitumiseen. Sen jälkeen olisi ollut aika hankalaa, kun olisi jääty yksin. Siinä olisi voinut polttaa näppinsä.”

Viimeiseksi myytävistä liiketoiminnoista jäi Upofloor. Yhti-

ön myyntivaltti oli vuonna 1999 valmistunut parkettitehdas, jota Rytilahti saattoi kehua Euroopan parhaaksi.

Upofloorin osti kesäkuussa 2000 yhteenliittymä, jossa oli mukana Upofloorin toimiva johto, Karelia Parketti ja joitakin pääomasijoittajia. Kaupan kokonaisarvo oli noin 230 miljoonaa markkaa.

Jarmo Rytilahti summasi Askon 1990-luvun saldon. ”Emme myyneet mitään tappiolla.” Hänen mukaansa oleellista onnistumiselle oli ollut se, että kaikki myydyt liiketoiminnot olivat sellaisessa kunnossa, ettei kauppoihin tarvinnut jälkikäteen palata. Eniten jalkatyötä ja myyntipuheita olivat vaatineet Finlaysonin tekstiilit ja jotkut Karhu-Titanin pienet yksiköt. ”Sen voin sanoa, että yleensä yritysten ostaminen on paljon helpompaa kuin myyminen.”

Vuonna 1999 neljä viidesosaa Askon liikevaihdosta tuli Uponorista. Pian huonekaluliiketoiminnan myynnin jälkeen Askon ja Uponorin hallitukset ilmoittivat yhtiöiden yhdistämisestä vuoden 1999 loppuun mennessä.

Fortumiin vuonna 1998 liitetty Neste myi Asko-omistuksensa syksyllä 1999. Osakepotin ostaja oli Oras Oy. Askon hallituksen puheenjohtaja oli aina ollut yhtiön suurimman omistajan nimeämä. Oras ei tehnyt tässä poikkeusta. Pekka Paasikivi valittiin tehtävään syyskuussa 1999. Hänestä tuli Askon hallituksen viimeinen puheenjohtaja, ja kolme kuukautta myöhemmin Uponor Oyj:n ensimmäinen.<sup>261</sup>



asko. ajolahto  
BUSINESS  
WEEKEND  
Sivut 13-20  
Ilommarssin SM  
huhtikuun 6. päivänä 1984

Elävä ruumis  
Asko Oy on murheellinen yritys ja murheellisesti johdettu. Samasta kauden kohdasta...

Palomäki, Tuominen von Assendelft  
Johto va  
onnelma

ennätystappiot  
Yrityskokonaisuutena taas muuttuneen Asko Oy:n toiminnallinen tappio kohosi viime vuonna ennätyskelliseen 82 miljoonaan markkaan.  
Leijonan osan tappioista muodosti jälleen Askon Honekalu. Sen tulos oli kauniisti...

Uvalla  
tiukensi  
Askesta

Uponorin taival  
alkoi tyydyttävästi  
Uponor-konserni teki toimitusjohtaja Heimo Eloitse...

Askon Oyj on nostanut yhtiön uudeksi kakkosmieheksi Jarmo Ryttilahden, 38, joka viime vuoden joulukuussa tuli Askon pahimman pesän eli huonekaluteiden toimialajohtajaksi.



Muovi pitää pinnall...  
vettyneen puuvener...  
linnaa murretaan

Skop ja Seppälä-yhtiöt nostivat kanteen Asko-yhtiötä

Lanor päivänvaloon  
Korkein hallinto-oikeus päätti keskiviikkona erivinen tarjonta...

Uotit ja Seppälän kuolinpesä riita  
Askon valtauks...  
Pörssi-yhtiö piti kaapata ja...

YYP luopum...  
Erikoistilintarkastajaa  
hiillostettiin neljä tuntia

Askon vakaasti tuloksel...  
riitain

Suojaksi hyvinkin  
Askon omistussiiri ja Lanor-järjestelyt ovat saaneet uusia piirteitä. Kun juttua viimeksi puitiin Lahden käräjäoikeudessa...

Askon tekni historiansa parhaan tuloksen  
Askon hallituksen uusi puheenjohtaja: Yhtiö keräsi...

Uponorin kansainvälistyminen on suomalaisen menestystarina  
Uponorissa ollaan työssä tyytyväisiä siihen, että Askosta löytyy rationaalisimmin ansaita entistä vahvempaan voimavaroja syvästi riippuviksi.

Askon uhrautuu Uponorin hyväksi  
Askon matkuri alkaa tuottaa tulosta

Neste aikoo myydä Askon...  
Ropponen sanoo, että osakkeet myydään, kun sopiva aika tulla erissä tai myöskin riippuen.

Nastolakin hyötyy teleputkista  
Helsingin Kalle Puttonen...  
suojaan. Putken sisällä voi olla esimerkiksi nauha, jonka avulla kaapeli vedetään. Myös asenn...

Askosta tulee Uponor...  
kittyminen huipentuu nimenmuutokseen

Putkimarkkinoilla kova vauhti  
Askon uusi hallituksen puheenjohtaja...  
Elokuun lopussa Oras sijoitti noin 600 miljoonaa markkaa, omia ja pääosin lainattuja varoja Askon osakkeisiin. Nyt Oras on Askon, pian Uponoriksi muuttuvan yhtiön...

Askon uhrautuu Uponorin hyväksi  
Uponorissa ollaan työssä tyytyväisiä siihen, että Askosta löytyy rationaalisimmin ansaita entistä vahvempaan voimavaroja syvästi riippuviksi.

ASKO-KONSERNI  
Tammie-lokuu 1999 1998  
Liikevaihto 665,7 762,5  
Liiketulos 69,5 60,7

TE-analyysi Uponor 9+  
Ryttilahdelle laudatur. Längin...

vaikka muovibis...  
nen Staiolin k...  
omistettuun Bore...  
heisen yhteyden...  
Kaikkiaan Ne...  
on noin miljardin...  
Ihamuotila m...  
ydinalueiksi öljy...  
kemian.



Askon matkuri alkaa tuottaa tulosta  
Tuloskehitys  
15 prosenttia liikevaihdosta  
13,2 13,6 13,2 13,9  
13,2 13,6 13,2 13,9



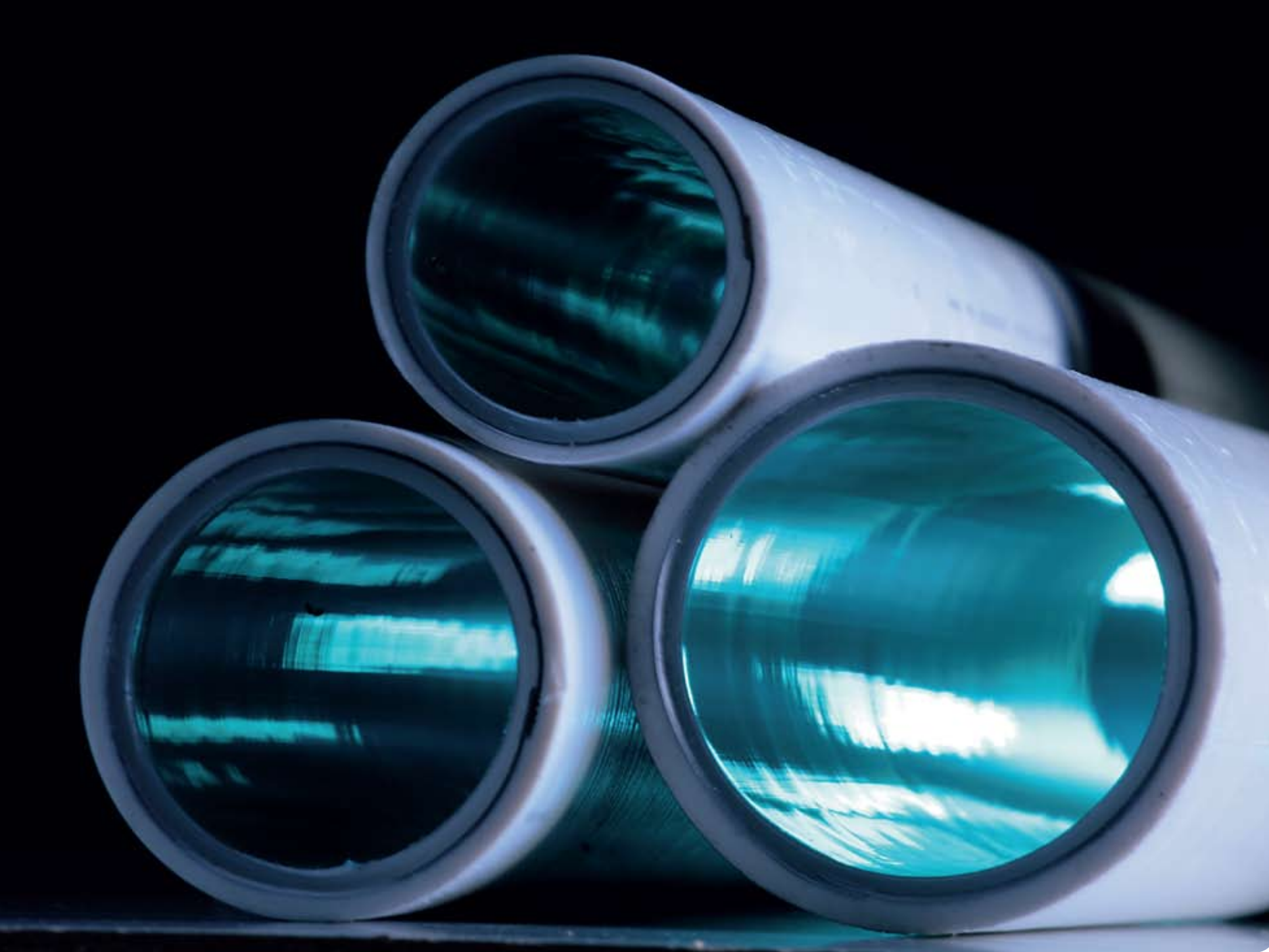


# Kansainvälisyys 1965–2008

Uponorin kansainvälistyminen on suomalainen menestystarina.

Luvun kuvat ovat Uponor Oyj:n kuva-arkistosta, jollei toisin mainita.





■ Uponorin komposiitti- eli monikerrosputkia.

## Uponor peri Askon

**S**hampanjapullot pokahtelivat ja raketit sinkoilivat taivaalle, kun Askosta tuli Uponor vuodenvaihteessa 1999/2000. Ihmiset juhlivat uutta vuosituhatta, edellinen painui historiaan. Historiaan painui myös 81 vuotta vanha Asko. Tai tarkkaan ottaen vain nimi, sillä Askon tytäryhtiö Oy Uponor Ab:n toiminta lakkasi ja Asko muutti nimensä Uponor Oyj:ksi. Käytännössä tytär peri emonsa, muoviputkiryhtiön monialayrityksen.

Asko oli jo riisunut tekstiilit ja myynyt huonekalunsa, mutta Askon mukana Uponoriin tuli kodinkoneita, lattianpäällysteitä ja kiinteistöjä. Ne toivat uutta painoa taseeseen, mutta liiketoiminnan kannalta merkittävämpi Askon perintö oli pörssilistaus. Uponorissa jouduttiin sopeutumaan uudenlaiseen arkeen. Siihen, että yrityksen arvo mitattiin päivittäin, ja siihen, että ulkopuolelle kerrottiin asioita enemmän ja sisäisesti jouduttiin miettimään entistä tarkemmin, mitä voidaan kertoa.

Askolta Uponor oli jo paljon aiemmin perinyt syvimät juurensa. Ilman Aukusti Asko-Avoniuksen yrittäjyyttä yhtiötä ei olisi koskaan syntynyt. Asko-Avoniuksen pojan Arvi Tammivuoren kasvattamalta Upolta Uponor peri paljon enemmän kuin juurensa. Tehtaan, teknologian, osaavia ihmisiä ja yrityskulttuurin, jonka

perustalle Uponoria vuonna 1982 ryhdyttiin rakentamaan.

Askon ja Uponorin yhdistyessä Uponorilla oli jo omat vahvat perinteensä. Yhtiöstä oli parinkymmenen vuoden ajan kasvatettu johtavaa toimijaa kansainväliseen muoviputkibisnekseen. Se oli ollut onnistunut projekti, sillä Uponor nousi juuri fuusion alla 1999 maailman suurimmaksi muoviputkivalmistajaksi. Tämän tittelin korjasi pian kilpailija, mutta se ei poistanut saavutuksen arvoa. Uponor oli 1990-luvun lopulla menestyvä ja kansainvälinen yritys. Juuri sellainen, joita poliitikot ja taloustieteilijät Suomeen metsäteollisuuden ja elektroniikan rinnalle kaipasivat.

Suomi on pieni ja syrjäinen maa. Sen pienillä markkinoilla yrityksen on vaikeaa kerätä kansainvälistymiseen tarvittavat voimat ja varat. Se ei Uponorillekaan onnistunut samoilla resepteillä, joilla Asko ja Upo olivat aikanaan ulkomaille yrittäneet ja yrityksessään epäonnistuneet. Askolle ja Upolle vienti oli ollut sivuhaara. Uponorille kansainvälistyminen oli elinehto. Kun Askon ja Upon viitekehys oli suomalainen, Uponorille se oli alusta alkaen laajempi ja lopulta globaali.

Uponor oli ainoa pohjoismainen muoviputkiryhtiö, joka kasvoi kansainväliseen sarjaan. Se edellytti rohkeaa strategiaa ja sekä määrätietoisuutta että joustavuutta strategian toteutuksessa. Uponor kansainvälistyi yritysostoin. Joskus oli tartuttava äkkiä avautuneeseen mahdollisuuteen, toisinaan oli selvitettävä pitkiä paikallaan polkevia neuvottelukierroksia. Käytännön tasolla kansainvälistyminen oli kamppailua erilaisten ulkomailta kohdattu-



✔ Muoviputkia valmistetaan puristamalla muovimassa ekstruuderin suolakkeiden läpi. Jäähdytetyt putket ajetaan suoraan kuljetustelineisiin. Kuvassa ekstruudereiden rivistö Nastolassa 1970-luvulla.

✔✔ Aikaansa edellä olleesta Uptotal-lasikuituputkesta ei tullut toivottua menestystä.



jen ongelmien kanssa, joskus se oli myös kamppailua kotirintamalla.

Vuonna 2000 alkoi Uponorin historian viides jakso. Ensimmäinen oli esihistoria Upon Nastolan-tehtaalla 1960-luvun puolivälistä alkaen. Yhtiön perustamista 1982 seurasi viiden vuoden jakso, jolloin Uponor vakiinnutti asemansa Pohjoismaiden johtavana muoviputkivalmistajana ja otti ensimmäiset askeleensa kauemmas Eurooppaan. Vuodesta 1988 Suomen lamavuosiin saakka ulottuva kolmas vaihe oli Uponorin voimakkain kasvukausi. Uponorista tuli aidosti kansainvälinen yritys, jolla oli kolme päämarkkina-alueita: Pohjola, saksankielinen Eurooppa ja Pohjois-Amerikka. Yhtiö hankki uuden nopeasti kasvavan toimialan: rakennusten käyttö- ja lämmitysveden siirtoon käytettävät lämminvesiputket. Uponorin liiketoiminta jakaantui taloteknisiin eli rakennuksissa ja niiden välittömässä läheisyydessä käytettäviin putkiin ja kunnallisteknisiin, kuten vesi-, viemäri- ja kaasuputkiin.

1990-luvun jälkipuoliskolla Uponorin kasvu perustui osin emoyhtiö Askon yritysmyynteihin. Samalla ratkaistiin nykyisen Uponorin suunta. Muoviputkimarkkinat kypsyivät, ja yhtiön alueellinen laajeneminen pysähtyi. 2000-luvulla on eletty Uponorin historian viidettä vaihetta. Yritysoistoista luovuttiin, ydinosaaminen tiivistyi talotekniikkaan, ja voimakkaan kasvun jäljiltä hajanaiseksi jäänyttä konsernia ryhdyttiin integroimaan tiiviimmäksi kokonaisuudeksi.

Mutta alussa olivat Tammivuori, Ullankangas ja Muovi-Kalle.

✔ Uponorin Nastolan tehdas perustettiin neitseelliseen ympäristöön. Myöhemmin tehdas veti ympärilleen useita alihankkijoita ja oli perusta Nastolaan kehittyneelle muoviteollisuudelle.





## Tammivuori, Ullankangas ja Muovi-Kalle

**U**pon toimitusjohtaja Arvi Tammivuori yllätti 1962 lähimmät miehensä. Hän oli päättänyt jälleen laajentaa. Uposta tulisi muoviyhtiö. Tammivuori oli päättänyt siihen, että muovi uhkasi Upon metallivalimoa. Viemäriputkia ryhdyttäisiin ennen pitkää myös Suomessa valmistamaan muovista. Upon kodinkoneisiinkin asennettiin yhä enemmän muoviosia. Upolla oli Tammivuoren mielestä hyvä syy opetella tekemään muovista putkia ja jääkaappien sisäosia.

Eikä siinä kaikki, muovi muokkautui moneen sellaiseen tarpeeseen, jossa sitä ei vielä ollut käytetty. Se tarjosi hedelmällisen perustan innovaatioille, uusille tuotteille ja liiketoiminta-alueille, Upon kasvulle ja koko Suomen kehitykselle. Vain mielikuvitus oli sovellusten rajana. Mielikuvitusta Arvi Tammivuorella riitti; muovi oli aine hänen mieleensä.

1960-luvun alussa Upossa oli satsattu kaikki liikenevä kodinkoneisiin ja yhtiöllä oli jo monta toimialaa, muun johdon mielestä kyllin monta. Muovi oli Upolle vierasta, vain vahtomuovista oli vähäisiä kokemuksia – ja ne olivat huonoja. Mutta kun toimitusjohtaja oli innostunut, tiedettiin, kokemuksesta, että ajatukseen

▼ Nastolan yhteillä voitiin ratkaista vaativiakin tarpeita.

oli totuttava. Itsepäisen miehen päätä ei enää käännettäisi. Ei ainakaan silloin, kun ajatuksella oli myös omistajan eli Aukusti Asko-Avoniuksen tuki. Myös vanha Neuvos uskoi muoviin. Se selvisi viimeistään 1964, jolloin muovitehdasta alettiin rakentaa.

Upo olisi halunnut tehtaan entisten tuotantolaitostensa jatkoksi, mutta Lahden kaupungin tarjoaman tontin maaperä oli pehmeää, ja neuvottelut sujuivat muutenkin niin nihkeästi, että suivaantunut Tammivuori etsi paremman paikan naapurikunta Nastolasta.

Lahdessa vasemmistopuolueilla oli enemmistö ja porvarillisissa sanomalehdissä Lahden päättäjiä soimattiin; kaupungin suurimman työllistäjän ja veronmaksajan olisi lehtien mielestä pi-



▼ Muovi-Kalle ja Tammivuori.

tänyt saada joustavampi kohtelu. Upossakaan ei kunnallisvaalien alla maltettu pidättäytyä kannanotoista. Yhtiön lakimies Erkki Huurtamo tuli lehtihaastattelussa lausuneeksi, että Nastolaan lähdön syy oli Lahden ”pääton politiikka”.<sup>262</sup>

Uuden tehtaan peruskivi muurattiin Nastolan Ullankankaalla marraskuussa 1964. Rakennuksen mitat laajenivat urakan etenemisen myötä. Kun tehdas valmistui kesällä 1965, sen lattiapinta-ala oli melkein kaksi hehtaaria. Enimmän osan siitä valtasi toinen uusi toimialue, Upo-Kylmäkaluste, ja ensimmäiseksi Nastolasta valmistui pakastimia. Uusinta uutta Upolle oli muovi. Nastolan ensimmäiset muovituotteet olivat putkia.

Arvi Tammivuori houkutteli muovitehtaan johtajaksi diplomi-insinööri Karl-Jan Goveniuksen. Viisikymppinen Govenius, joka pian tuli paremmin tunnetuksi Muovi-Kallena, oli kokenut, muttei urautunut muovi-insinööri. Hän jaksoi innostua uusista projekteista tavalla, joka veti muutkin mukaansa. Govenius jakoi Arvi Tammivuoren ja Aukusti Asko-Avoniuksen ajatusmaailman: tuntosarvet oli pidettävä koholla, paikoilleen ei saanut jäädä, aina oli etsittävä uutta. Kun Tammivuori houkutteli Goveniusta siirtymään Yhtyneet Muovitehtaat Oy:n teknisen johtajan paikalta Upon tehtaanjohtajaksi ja Vaasasta Nastolaan, hänen oli helppo vetää oikeista naruista. Tammivuori tarjosi Goveniukselle mahdollisuuden rakentaa moderni ja Suomen oloissa suuri tuotantolaitos peruskivestä lähtien ja vapaat kädet suunnitella tuotanto-ohjelma. Yrittäjänkehille muovimiehelle tarjous oli mahdoton ohitettavaksi.





## Tuotanto tiivistyy PVC-putkiin

**1** 960-luku oli yhä muovin pioneerivaihetta. Vielä ei ollut selvää, missä kaikessa se löisi itsensä läpi. Muovista saattoi tehdä melkein mitä vain, mutta lopullinen päätösvalta oli käyttäjillä. ”Upomaiseen” tapaan Nastolassa kokeiltiin melkein kaikkea, mitä tehtaalle hankituilla koneilla saatiin aikaan. Muovitehtaan neljä yksikköä, ruiskuvalu-, kalvo-, ekstruuder- ja lasikuituosasto, valmistivat monenlaisia putkia ja kalvoja ja kanistereita, juomakoreja, maidonkaatimia, synteettistä paperia, turvakypäriä, rakennuslistoja, pakkauslaatikoita, roskalaatikoita ja 1970-luvun puolella myös huonekaluja. Monet, tai useimmat, Goveniuksen leveällä pensselillä maalamat myynti- ja kannattavuuskalkyyliit osoittautuivat aivan liian optimistisiksi. Pelkän pioneerihengen varaan rakennettu tuotanto karsiutui nopeasti pois. Toisaalta tuotekirjolla voitiin varmistaa se, että Upo-Muovi oli mukana niissä tuotteissa, joille syntyisi massamarkkinat. Osumia saatiinkin. Maitopusseista tuli hittituote muutamiksi vuosiksi ja pullokoreista vuosikymmeneksi.

Tasaisimmin vetivät putket. Nastolassa oli alusta lähtien uskottu PVC:hen eli polyvinyylidikloridiin. Se oli edullista ja helppoa työstää, se kesti iskuja, happamuutta ja emäksisyyttä. PVC oli siten

▼ Nastolan yhdelinjä.



oiva materiaali sekä puhtaan että likaisen veden siirtoon, sisällä ja ulkona. Upon ensimmäiset PVC-tuotteet olivat paine- ja sisäviemäriputkia. Niitä seurasivat maaviemäriputket. Putkien osuus Nastolan tuotannosta kasvoi vuosi vuodelta.

Kalvotuotanto ei tuottanut maitopussien jälkeen suurmenestyksiä, mutta 1970-luvun alussa muovipakkausten kysyntä oli kasvussa ja myös muovihuonekalujen tulevaisuus vaikutti erittäin lupaavalta. Kylmäkalusteet siirrettiin pois muovitehtaan kasvun tieltä vuonna 1972. Pari vuotta myöhemmin pidennettiin putkihallia ja rakennettiin tehtaaseen uusi siipi muovihuonekaluille.<sup>263</sup>

Juuri samoihin aikoihin kasvuvisiona petti pohja. Arvi Tammi-vuoren kuolema 1972 vei muovitehtaalta vahvan taustatuen, ja vuonna 1974 öljykriisi, taloustaantuma sekä emoyhtiö Asko-Upossa tapahtuneet muutokset pakottivat arvioimaan asiat kokonaan uudestaan. Upo-Muovin ei enää ollut mahdollista edetä kaikilla rintamilla. Esimakua tulevasta saatiin, kun Lahden keskushallinnosta vaadittiin Goveniusta luopumaan kalvotuotannosta, jotta muovihuonekaluihin pystyttäisiin panostamaan. Enson, Kymin Oy:n ja Huhtamäen kiinnostusta ilmeisesti kyseltiin, mutta kun sitä ei tarpeeksi ollut, kalvolinja jäi Nastolaan. Jatkossa sen kehittäminen kuitenkin jäi vähälle.

Satsaus muovihuonekaluihin jäi viimeiseksi muistoksi öljykriisiä edeltäneistä kasvuoptimismin vuosista. Kun huonekalutuotanto pian osoittautui raskaaksi pettymykseksi, ilmeni, että Asko-Upon pääkonttorissa oli vastassa muuri, jota edes hyvin harkitut investointiehdotukset eivät läpäisseet. Uudet ideat, kuten kertakäyttö-

▼ Suuria maaviemäriputkia tarkastetaan ennen maahan panoa. Suuret putket olivat tuotantomiesten ylpeydenaihe.

ruiskut, joihin Upo olisi tuottanut sekä neulat että säiliöt, jäivät suunnittelupöydälle. Myös Karl-Jan Goveniuksen kasvualueeksi hahmottelema engineering-toiminta jäi oman onnensa nojaan. Asko-Upon investointikielteisyys vahvisti kehitystä, joka luultavasti olisi ennen pitkää tapahtunut muutenkin. Nastolassa keskityttiin muoviputkiin, parhaiten kannattavaan tuotteeseen.

Karl-Jan Goveniuksen jäädessä eläkkeelle vuonna 1976 kehitys oli jo pitkällä, melkein neljä viidesosaa Nastolan tuotannosta oli muoviputkia ja putken osia. Kun kalvotuotanto myytiin Asko-Upon saneerauksen yhteydessä vuonna 1980, Nastolasta tuli lopullisesti muoviputkitehdas, Upo-Putki.<sup>264</sup>





■ Karl-Jan Govenius esittelee yhdettä eli putkilinjan liitoskappaletta. Nastolan yhteet olivat yksi Uponin kansainvälistymisen avaintekijöistä.



## Yhteistä viennin avain

**U**po-Putki oli Suomessa PVC-pioneeri. Se saavutti heti perustamisensa jälkeen erittäin vahvan aseman omista tuotesegmenteissään. Niin vahvan, ettei asemien pysyvä säilyttäminen näyttänyt mahdolliselta. Vaikka PVC edellytti valmistajaltaan vaativampaa teknologiaa kuin toinen valtamuovi polyeteeni (PE), ei suoran PVC-putken valmistus edellyttänyt jätti-investointeja. Kilpailijoita ilmestyisi ennemmin tai myöhemmin.

Karl-Jan Govenius halusi tehdä Upon putkista mahdollisimman hyvin kilpailua kestäviä. Hän uskoi, että kestävin kilpailuetu oli saavutettavissa tuotekehittelyllä ja standardoinnilla. Suunnitelma oli kaksivaiheinen. Ensin oma teknologia piti saada kehitettyä niin korkealle tasolle kuin mahdollista ja sitten oma teknologia piti saada vallitsevaksi normiksi. PVC-putkissa tähän yhdistelmään tarjosi mahdollisuuden se, etteivät putkien liitoskappaleet eli yhteet olleet yhtä kestäviä kuin suorat putket. Yhteet pehmenivät 72 asteessa, kun suorat putket kestivät kahdeksan astetta kuumempaa vettä. Govenius asetti tavoitteeksi saada Upon yhteistä yhtä kestäviä kuin putkista. Sitkeän kokeilemisen myötä tässä onnistuttiin. Nastolan yhteistä tuli vahvempia kuin Keski-Euroopassa yleisesti käytetyistä. Myös suunnitelman toinen vaihe onnistui. Kestävämmistä yhteistä tuli Pohjoismaissa yhteinen standardi. Nastolan-tehdasta 1980-lu-

vulla johtanut Antti Pohjonen kuvasi kehitystyötä: ”Tämä ”pohjoinen ulottuvuus” oli silloin voimissaan, mehen jouduttiin tekemään tuotteet sellaisiksi, että ne kestävät täällä. Ne olivat jopa vähän liian hyviä Etelä-Eurooppaan, ja edelleen on niin, että Etelä-Euroopassa selvitään paljon ohuemmillä seinämillä ja heikommilla tuotteilla kuin täällä. Täällä ei kärsinyt tehdä huonoa tuotetta.”

Goveniuksen standardointi-into perustui sekä yleisiin että erityisiin hyötyihin. Yleiset hyödyt olivat yhteensopivuus ja laatu, joka takasi muoviputkien kestävyuden ja samalla niiden kilpailukyvyn metalliputkia vastaan. Upon saama erityinen hyöty oli se, ettei yhtiön omilla kotimarkkinoillaan tarvinnut sopeutua ulkopuolelta tuotuihin standardeihin. Eikä sekään ollut haitta, että standardoinnissa voitiin käyttää kriteerejä, jotka nostivat keskieuropalaisten kilpailijoiden kynnystä tulla Pohjolaan.

Upon käyttövesiputket eli paine- ja sisäviemäriputket saivat SFS-standardin vuonna 1968 ja maaviemäriputket neljä vuotta myöhemmin. 1970-luvulla uusille tuotteille haettiin säännöllisesti standardit myös muissa Pohjoismaissa.

Lasikuituputkien epäonni muodostui onneksi tuotekehitykselle. Lasikuituosaston tarina loppui lyhyeen, kun espoolaisella työmaalla päädyttiin katastrofiin. Kiven iskemille herkkiä putkia kohdeltiin kaltoin viemärin peittovaiheessa. Vahinko pilasi lupaavan putken maineen, ja lasikuituosastoa ja tutkimuslaboratoriota vetämään palkattu insinööri Pentti Välimaa keskittyi pelkkään tutkimustyöhön. Antti Pohjonen kuvasi laboratorion ja tutkimusyksikön

merkitystä: ”Pentti Välimaa oli erittäin tunnettu maailmalla standardien kehittäjänä. Hän kiersi ympäri maailmaa ja hänen johdollaan kehitettiin tosi korkeatasoiset normit, niin, että meille itselle tuli oikeastaan ongelma täyttää niitä. Mutta koska meidän teknologinen taso oli niin hyvä, niin uskallettiin lähteä sille tielle. Kun me täytettiin ne normit, siinä oli mittapuu kaikille muille.”

Tutkimukseen ja tuotekehitykseen panostettiin 1970-luvun alkupuolella 3-4 prosenttia liikevaihdosta, mikä oli korkea osuus ja kasvava summa, kun Upo-Muovin liikevaihto kasvoi ensimmäisen vuosikymmenen ajan 15-30 prosentin vuosivauhtia. Vuonna 1974 liikevaihtoa kertyi melkein 125 miljoonaa markkaa<sup>265</sup>, ja Pentti Välimaan 25-henkinen osasto sai käyttöönsä entistä suuremman ja hienomman laboratorion, jonka kauppa- ja teollisuusministeri Jan-Magnus Jansson kävi juhlallisesti avaamassa.

Tuotekehityksen onnistumisen taustalla oli kiinteä yhteistyö, jota Upo-Putki teki raaka-ainetoimittajansa, Pekema Oy:n, kanssa. Pekema perustettiin vuonna 1969 valmistamaan eniten kulutettuja muovilaatuja, PE:tä ja PVC:tä. Sen suurin omistaja oli valtion öljy-yhtiö Neste. Muut omistajat olivat muovia käyttäviä teollisuusyrityksiä. Myös Upo liittyi pienellä osuudella mukaan. Pekemalle paljon Upon omistajuutta tärkeämpi oli referenssi, jonka Nastola sille tarjosi ja palaute, jota se Nastolasta sai. Vastaavasti Pekema tuotti Upolle räätälöityä raaka-ainetta. Työuransa Pekeman käyttöinsinöörinä aloittanut Jukka Viinanen muisteli kokemuksiaan Nastolan kollegoista: ”Ne pojat paneutuivat syvällisesti

■ Helppo asennettavuus on ollut yksi muoviputkijärjestelmien menestystekijöistä. Raskaita koneita ei tarvita vaan mies, kanki ja lauta riittävät.

muovien ominaisuuksiin. He tiesivät mitä massassa tapahtuu kun sitä puristetaan. Sehän meni niin pitkälle se yhteistyö, että me testattiin raaka-aine ja se meni suoraan tuotantoon. Siinä voitiin jättää yksi laadunvalvontavaihe pois välistä.”

Antti Pohjonen katseli yhteistyötä Upon puolelta: ”Pekemalla tehtiin se kemiallinen materiaalin kehitystyö. Siinä oli että kuinka ne polymeroidaan ja minkälaisia seoksia siellä on ja mitä lisäaineita ja minkälaisissa lämpötiloissa ja mitkä ovat kuivuusasteet ja kaikkeneköisiä tällaisia. Että kun siellä tehtiin jotakin, se lähetettiin tänne ja me koeajettiin ja katsottiin kuinka se virtaa siellä putkissa ja kanavissa ja muoteissa ja minkälainen on ulkonäkö, mitä se kestää ja onko se hyvin plastisoitunut.” Pohjonen kävi usein Pekeman tuotantolaitoksella Porvoossa muiden Nastolan nuorten insinöörien tapaan. ”On vaikea kuvitella nykypäivänä niin luottamuksellista suhdetta kuin meillä oli. Oltiin samanikäisiä tyyppinä. Mikään ei ollut salaista, oltiin samassa veneessä.”

Karl-Jan Goveniuksen standardoimisstrategia ei ollut ainoa syy innokkaaseen tuotekehitystyöhön. 1970-luvun alkupuolella etenkin sisäviemäriputkille asetetut vaatimukset kasvoivat. ”Kun tuli nämä pesukoneet ja astianpesukoneet, joissa on kuumat viemärivedet, niin tuli suuria ongelmia. Oli pakko kehittää niitä materiaaleja ja seinämän paksuuksia ja liitoksia sellaisiksi että ne kestivät voimakkaat liuokset ja korkeat lämpötilat ja suuret lämpötilaheitot”, totesi Antti Pohjonen. Vuonna 1976 tuli myyntiin menestystuote Uponal HT-putkisto, jolle saatiin standardin mukainen hyväksyntä sekä Suo-



messä että Ruotsissa ja jota siten voitiin markkinoida tutkitusti pesu- ja astianpesukoneen kestäväenä ratkaisuna.<sup>266</sup>

Muoviputkien vienti ei yleensä kannata, kauemmas. Se johtuu yksinkertaisesti siitä, että niitä on mahdotonta kuljettaa ilman, että suuri osa kuormasta on ilmaa.

Sääntöä tosin oli osin mahdollista kiertää. Upo-Putken PVC-yhteistä eli putkien liitoskappaleista tuli avain, joka avasi viennille oven. Yhteitä voitiin kuljettaa taloudellisemmin, ja niitä ei kaikkien kannattanut valmistaa, sillä yhteiden valmistus oli paljon kalliimpaa kuin suoran putken. Suoraa putkea saatiin edullisesti ekstruuderista, mutta yhteisiin vaadittiin kallis muotti.

Upo-Putki erikoistui valmistamaan PVC-yhteitä. Se kehitti kestävämmän yhteen ja investoi muotteihin. Upolla oli laaja yhdevalikoima, ja se saattoi tarjota yhteensä hintaan, jolla monien kilpailijoiden kannatti mieluummin ostaa ne Upolta kuin investoida kalliisiin muotteihin. Upo-Putkelle yhdevienti toi kansainvälistä näkyvyyttä, pitempiä sarjoja ja kasvua. 1970-luvun jälkipuoliskolla Nastolan putkituotannon liikevaihto oli noin 100 miljoonaa markkaa. Yhteiden osuus siitä oli noin 40 miljoonaa, eikä yhdevienti ollut nappikauppaa. Reilusti yli puolet yhdeutuotannosta meni vientiin. Suurin osa viennistä suuntautui Ruotsiin ja muualle Skandinaviaan, mutta maaviemäriinjoja yhdistettiin Upon liitososilla myös Britanniassa. Vienti oli voitollista, muttei mikään kultakaivos. Jos sellainen jossain oli, se löytyi Suomesta. Vaikka yli puolet yhteistä vietiin, yli puolet yhteiden tuottamasta liikevaihdosta tuli kotimaasta.<sup>267</sup>

■ Kaivojen valmistuksessa käsityöllä oli pitkään merkittävä osuus.





## Muovi-Kallen perintö

**U**po-Putken yhdevienti oli alku Uponorin kansainvälistymiselle. Vientitoimintaa tärkeämpää saattoi kuitenkin olla se, että Karl-Jan Goveniuksen Nastolaan luoma kulttuuri tuki kansalliset rajat ylittävää kanssakäymistä. Govenius solmi kiinteät suhteet pohjoismaisiin ja keskieurooppalaisiin kollegoihin ja johdatti myös monet muut nastolalaiset osallistumaan muovialan kansainväliseen yhteistoimintaan.

Samalla Govenius loi tehtaalleen verkoston, josta onnistuttiin vaihtokauppaperiaatteella hankkimaan jopa tuotekehitystietoa. ”Kun jaan yhden tiedon, saan kymmenen tilalle”, Muovi-Kalle perusteli, kun ihmeteltiin, miksi hän paljasti muiden liikesalaisuuksina pitämiä asioita kilpailijoille.

Verkostoituminen kuulostaa nykyaikaiselta ajatukselta. 1960-luvun mittapuilla Goveniuksen johtamisopit olivat ylipäättään poikkeuksellisia. Hän palkkasi parikymppisiä insinöörejä vastuullisiin tehtäviin ja kannusti heitä ottamaan riskejä, ”virheitä saa tehdä, kunhan ei munaa jatkuvasti”. Ideoitaan ja insinöörejään Govenius testasi pyytämällä ratkaisuja samaan ongelmaan usealta alaiseltaan. Ikä ei ollut este eikä titteli, Govenius kammosi muutoseikkojen tai organisaatioportaiden taakse piiloutumista.

Upo-Muovin historiaa ansiokkaasti muistiinkirjanneen Ka-

levi Laalon mukaan Muovi-Kalle meni byrokratianvastaisuudessaan niin pitkälle, että Nastolassa välteltiin kirjallisia määräyksiä viimeiseen saakka. Govenius pelkäsi, että pysyväismääräyksissä ja liiassa järjestäytymisessä oli alku luovuuden lopulle, organisaation aloitteellisen hengen häviämisen. Virallisia, pöytäkirjoja tuottaneita kokouksia Nastolassa oli harvoin. Asioista neuvoteltiin mieluummin epävirallisesti, ja kaikkein mieluiten tehtaassa ruokalassa lounaan ääressä.<sup>268</sup>

Nastola oli muusta yhtymästä yhtä irrallinen kuin kaukanakin. Lahden pääkonttorissa tilannetta vierastettiin, ja vastaavasti Nastolassa kavahdettiin kaikkia yrityksiä ulottaa emoyhtiön käytäntöjään. Muovi-Kalle ei uskonut suuriin keskitettyihin organisaatioihin. Vuonna 1970 hän kirjoitti: ”Eräät tekijät, jotka usein unohtuvat suuryhtiössä, ovat ihminen itse, inhimillinen tekijä, vastuuntunto, aloitekyky, me-henki, jotka kaikki oikein ohjattuna edesauttavat pienyrityksen kasvamista suuryhtiöksi, kun taas suuryhtiössä jäykkä organisaatio jauhaa nämä tekijät pirstaleiksi.”<sup>269</sup>

Ongelman ratkaisuksi Govenius hahmotteli eräänlaisen tuote- tehdasideologian. Sen tavoite oli yhdistää pienyrityksen joustavuus, hyvä kommunikaatio ja kontrolloitavuus, suuryrityksen etuihin, suurempiin aineellisiin ja henkisiin resursseihin sekä tunnettuuteen. Hän päätyi siihen, että organisaatio tuli jakaa tulosityksiköihin, joissa olisi enintään kaksisataa työntekijää ja toimitusjohtajan vastuin ja valtuuksin toimiva esimies. Goveniuksen kokemusten mukaan kahdensadan hengen yksikköä pystyi vielä johtamaan

niin, että kokonaisuudesta vastaava esimies tunsi kaikki alaisen, näiden kyvyt, vahvuudet ja heikkoudet. Askon ja Upon 1970-luvun vaihteen vaikeina vuosina Govenius ehdotti Nastolassa soveltamaansa tuotetehdasmallia kokeiltavaksi koko yhtymässä.<sup>270</sup>

Nastolan toimiala oli dynaaminen, perinteet eivät rasittaneet toisin kuin Lahdessa. Asiaan vaikuttivat tietenkin Muovi-Kallen ohella myös muut työntekijät. Valtaosa heistä oli nuoria, ja väki Nastolassa vaihtui vauhdikkaasti. Tulijoita kuitenkin riitti, kun heitä käytiin Savosta saakka houkuttelemassa. Niiden keskuudessa, jotka Nastolaan juurtuivat, vallitsi henki, joka poikkesi muusta yhtymästä, poikkesi liikaakin. 1970-luvun puolivälin jälkeisten huonompien aikojen myötä ristiriidat keskushallinnon kanssa syvenivät.

Askon hallintoneuvoston puheenjohtajana K. K. Kankaanranta ei 1960-luvulla kyennyt ymmärtämään ääri-innovatiivista Arvi Tammivuorta, jonka yrittäjyydessä olennaista oli uusien liiketoimintojen luominen, ei hyvän hallintokulttuurin eikä edes vakavaisuuden ja maksuvalmiuden vaaliminen. Samoin oli laita kymmenen vuotta myöhemmin: Asko-Upon pääjohtaja K. K. Kankaanranta ja Karl-Jan Goveniuksen persoonat, ajatukset ja kokemukset poikkesivat toisistaan niin täydellisesti, ettei pääjohtaja kyennyt ymmärtämään alaistaan. Esimiehen tuki puuttui, ja Karl-Jan Govenius koki työnsä edellytysten menneen. Muovi-Kalle jäi eläkkeelle tuntien, ettei hän saanut tilaisuutta viedä Arvi Tammivuoren hänelle aikanaan tarjoamaa projektia niin pitkälle kuin olisi halunnut ja kyennyt.<sup>271</sup>

## Upo Dan ja Kondom

**U**po-Putki oli 1970-luvulla Asko-Upon menestyksellisin yksikkö. Kotimaassa sen markkinaosuus oli niin suuri<sup>272</sup> ja markkinat niin keskittyneet, että merkittävää kasvua oli mahdollista hankkia vain maan rajojen ulkopuolelta.

Yleensä yritysten kansainvälistyminen alkaa naapurimaista, niin myös Upo-Putken. Yhdeviennillä oli kyetty löytämään kysyntää Skandinaviasta ja jopa Britanniasta, mutta todellinen kansainvälistyminen edellytti tuotantoa ulkomailla.

Tämä selvisi jo Muovi-Kallen aikana. Goveniuksen mielestä Upo-Putken oli löydettävä pohjoismaisia yhteistyökumppaneita, sillä sen pahimmilla kilpailijoilla oli tukenaan paljon Askoa vahvempi omistaja. Hollantilaiselle Wavinille voimaa kilpailuun toi Shell ja ruotsalaiselle Lubonylille suuri osuustoimintaliike Kooperativa Föreningen eli KF.

Goveniuksen viimeinen virallinen palvelus Upolle palveli tätä päämäärää. Tammikuussa 1977 hän konsultoi seuraajaansa Eero Heikinheimoa hankkeesta, jossa neuvoteltiin Upo-Putken ja kahden tanskalaisen muoviputkiyhtiön yhteisestä yhdedehtaasta. Upon oli tarkoitus tuoda tehtaaseen teknologia ja siirtää sinne eniten valmistettujen vientiyhteidensä tuotanto.<sup>273</sup>

Neuvotteluja jatkettiin Heikinheimon johdolla. Upo Muovin ja



Heimo Elorannan visio johti Uponorin syrjäisestä Suomesta globaaliksi markkinajohtajaksi. Hän onnistui luomaan yhtiön dynaamisen hengen, joka kantoi pitkään hänen toimitusjohtajakautensa jälkeenkin. Kuva: Åke Forssell

S.D. Plastindustrin yhteisyritys Upo Dan A/S aloitti yhteiden valmistuksen vuoden 1979 alussa Tanskan Hadsundissa.<sup>274</sup>

Upo Dan ei ollut taloudellinen menestys. Sen, kuten kaikkien pohjoismaisten muovitehtaitten, perusongelma oli se, ettei tilaa lisätuotannolle ollut. Vaikka muoviputkien osuus koko putkimyynnistä kasvoi, energiakriisiä seurannut rakennustoiminnan alamäki oli niin jyrkkä, että myös muoviputkien kysyntä väheni. 1970-luvun alussa kasvumahdollisuudet olivat näyttäneet melkein rajattomilta, kymmenen vuotta myöhemmin Pohjolan muoviputkituotantoa häiritsi mittava ylikapasiteetti. PVC-valmistajien keskimääräiset käyttöasteet nousivat hädin tuskin yli 50 prosentin. Etenen valmistettujen paine- ja viemäriputkien hintataso oli painunut etenkin Ruotsissa ja Norjassa kannattavuusrajalalle, eikä tulevaisuus luvannut parempaa. Kysyntälama näytti jatkuvan niin pitkälle kuin ennusteet ulottuivat.<sup>275</sup>

Markkinatilanteen haasteellisuutta lisäsi se, että pohjoismaiset muoviputkivalmistajat joutuivat 1970-luvun lopulta lähtien seuraamaan kasvavalla huolella keskieurooppalaisten valmistajien aikeita. Etenkin Wavin etsi aktiivisesti kasvua pohjoisesta. Sillä oli Tanskassa Pohjolan toiseksi suurin tehdas, ja se oli aloittanut tuotannon myös Ruotsissa. Wavin haastoi Upo-Putken, ruotsalaisen Lubonylin ja muut Pohjolan putkenvalmistajat myös teknologisesti. Sen tuotteet täyttivät pohjoismaiset normit, ja Wavin sai ennen Upoa markkinoille asennusta helpottaneen putkimallin, jossa tiiviste oli valmiina putken liitososan päässä.

Myös pohjoismaiset muoviraaka-aineen tuottajat, Neste, Norsk-Hydro ja ruotsalainen Kema-Nord, seurasivat tarkasti Shellin puoleksi omistaman Wavinin liikkeitä. Putkiyhtiöt olivat raaka-ainetoimittajille tärkeitä, sillä ne kuluttivat yli kolmanneksen raaka-aineen kokonaistuotannosta. Putkiyhtiöille ei taasen ollut yhden-tekevää, keneltä ja mihin hintaan ne raaka-aineensa ostivat, sillä sen osuus PVC-putken hinnasta oli noin kaksi kolmasosaa.<sup>276</sup>

Pohjoismaisten putkiyhtiöiden kesken tuotannon ”järkeistämistä” kenties olisi pystytty sopimaan, mutta ulkopuoliset markkinoille tunkeutujat tekivät kilpailutilanteesta arvaamattoman. Useimmat muoviputkitehtaat ja -yhtiöt olivat pieniä. Pirstaleinen valmistus ei istunut yhteen sen kanssa, että rakennusalan rakennemuutos oli jo johtanut tukkukaupan keskittymiseen. Suuremmat tukkukaupat edellyttivät suurempia tavarantoimittajia. Oli täysin selvää, että Pohjolan putkimarkkinat olivat syvän rakennemuutoksen, konsolidoitumisen, edessä.

Kun tilanneanalyysi oli tehty, oli johtopäätösten aika. Nastolan tehtaanjohtaja Heimo Elorannan laatima kunnianhimoinen strategia lähti siitä, että Upo-Putki olisi edessä olevassa myllerryksessä yksi toimijoista, ei kohteista, ja selviäisi rakennemuutoksesta ulos entistä vahvempana. Upo-Putki halusi markkinajohtajaksi koko Pohjolassa. Myöhemmin Eloranta kuvasi ruotsinkielisessä kirjoituksessaan Upon linjaa ”tyylipuhtaaksi Kondom-strategiaksi”, koska sen sisältö tiivistyi sanoihin ”koncentrera” ja ”dominera”, keskittää ja hallita.<sup>277</sup>



Isompien putkien korkeat kuljetuskustannukset estävät yleensä niiden viennin maasta toiseen.

Upo-Putkelle uskoa kondom-strategian onnistumiseen antoivat luottamus omaan teknologiaan ja ennen kaikkea skandinaavisia kilpailijoita parempi tulostulo. Suomessa Upo-Putki hallitsi suvereenisti PVC-markkinoita, ja muut isommat suomalaisyhtiöt tekivät putkensa polyeteenistä, toisten alueelle ei tunkeiltu. Kilpailuolosuhteet olivat Suomessa huomattavasti suosiollisemmat kuin muissa Pohjoismaissa ja myyntikatteet paremmat, kaikissa putkityypeissä.<sup>278</sup> Kotipesä oli kunnossa. Kilpailutilanne ja kannattava tuotanto mahdollistivat sen, että johdon aikaa ja energiaa riitti myös laajempien markkina-alueiden seuraamiseen ja rohkean strategian hiomiseen.



## Uponylistä Uponor

Upo Dan osoitti, ettei ylituotannon vaivaamille markkinoille ollut mielekäästä rakentaa uusia tehtaita. Heimo Eloranta ja Upo-Muovin uusi toimitusjohtaja Pekka Laine ryhtyivät 1980-luvun alussa tutkimaan mahdollisuuksia ostaa Ruotsista jo olemassa olevaa tuotantoa. Ensimmäiseksi ostokohteeksi valikoitui Davinyl AB. Se oli Pohjolan neljänneksi suurin valmistaja, kooltaan noin puolet kolmanneksi suurinta eli Upo-Putkea pienempi. Davinyl olisi hyvin sopinut Upolle, mutta Davinylin omistajat eivät innostuneet Upon kosinnasta, eivät ainakaan riittävästi.

Seuraava mahdollisuus avautui keväällä 1981. Ruotsalainen KF Industri AB suunnitteli luopuvansa muovituotannostaan, jonka ytimen muodostivat kalvoja valmistanut Celloplast AB sekä putkia valmistanut Lubonyl. KF oli kauppa- ja teollisuuskonglomeraatti, joka ei enää ollut Lubonylille niin vahva taustatuki kuin Karl-Jan Govenius oli vain muutamia vuosia aiemmin arvioinut.

1980-luvun alussa KF painiskeli Askon tapan vakavien kannattavuus- ja maksuvalmiusongelmien kanssa. Siinä putkitehtaiden emot poikkesivat olennaisesti toisistaan, että Askolle muoviputkibisnes oli elintärkeä henkireikä, mutta KF:lle toisarvoinen hukkaputki. Se halusi keskittyä kuluttajatuotteisiin ja luopua heik-

kojen näkymien vaivaamasta sivualastaan.

Lubonylin Fristadin-tehtaan tuotanto-ohjelma oli hyvin samankaltainen kuin Nastolan. Lubonyl valmisti jonkin verran myös PE- eli polyeteeniputkia, mutta käytännössä se oli PVC-yhtiö. Nastolassa osattiin Fristadin toimiala, tuotannollisesti Lubonyl istui Upo-Putken suunnitelmiin. Suurin ongelma oli Lubonylin koko. Fristadin PVC-kapasiteetti oli 38 000 tonnia, suunnilleen samansuuruinen kuin koko Ruotsin silloinen kysyntä ja yli puolet suurempi kuin Nastolan laitteista irtosi. Työntekijöitä Lubonylilla oli noin 500, kun Upo-Putkessa heitä oli 300.

Upo-Putki oli paljon kannattavampi kuin Lubonyl, mutta se ei auttanut, kun emoyhtiö Askon rahat olivat lopussa. Nastolassa ja Lahdessa ei aluksi mietitty Lubonylin ostoa, vaan syksyyn 1981 saakka neuvoteltiin mallista, jossa Upo-Putki ja Lybonyl olisivat yhdistyneet.

KF oli valmis neuvottelemaan myös fuusiosta, mutta suuremman osan omistajana se tarjosi suomalaisille vähemmistöosuutta. Asko kuitenkin ilmoitti lähtökohdaksi vähintään 51 prosenttia, sillä Nastolan putkituotannosta luopuminen oli Askon johdolle mahdoton ajatus.

Upo-Putki toi emoyhtiölle parinkymmenen miljoonan kasvavirran, kaikki muut liiketoiminnot veivät Askosta rahaa. Lubonylistä piti tulla Uponyl – jolla nimellä fuusiohanke kesän ja syksyn 1981 kulki – muuten Asko ei lähtisi mukaan. Neuvottelut eivät jumiutuneet tähän näkemyseroon. Niiden henkeä ja suju-

vuutta paransi olennaisesti se, että pääneuvottelijat havaitsivat olevansa näkemyksissään yhtä lähellä toisiaan kuin tehtaantuo- tannollisesti.

Heimo Eloranta solmi poikkeuksellisen luottamukselliset suhteet Lubonylin toimitusjohtaja Sture Erixoniin. Molemmat näkivät, ettei avautunutta mahdollisuutta saanut päästää käsistä, neuvottelut oli vietävä myönteiseen päätökseen. Kun päämäärä oli yhteinen, pääneuvottelijat saattoivat pelata avoimin kortein; Eloranta pysyi informoituna jopa ruotsalaisten keskenään käymistä keskusteluista.

Eloranta ja Erixon laskivat fuusion tuovan merkittäviä etuja kummallekin osapuolelle. Tuotannon ja myynnin tehostumisen arvioitiin tuovan noin kymmenen miljoonan markan säästöt. Merkittävin hyöty toteutuisi pitemmällä tähtäimellä. Ylivoimaisen kokoinen Uponyl voisi kontrolloida ja dominoida pohjoismaisia kotimarkkinoita, ja sillä olisi resursseja pitkäjänteiseen kehitystyöhön, mikä mahdollistaisi pärjäämisen Pohjolaa laajemmilla markkinoilla. Uponylistä piti saada niin vahva kuin mahdollista. Siksi Eloranta ja Erixon olisivat ottaneet liittoon mukaan saman tien myös kolmannen pyörän eli Jon-Einar Bottenin Mabo-yhtiön, joka hallitsi Norjan putkimarkkinoita ja jolla oli tuotantoa myös Ruotsissa ja Suomessa.<sup>279</sup>

Kolmen maan suurimpien yhtiöiden yhteenliittymällä rakennemuutos olisi saatu hoidettua kertarysäyksellä, ylikapasiteettia purettua, hinnat terveemmälle pohjalle ja samalla korotettua kyn-

nystä Wavinin ja muiden ”ulkopuolisten” toimille Pohjolassa.

Näin pitkälle päästiin kesän ja alkusyksyn 1981 kuluessa. Norjalaisten aikeista ei ollut tietoa, mutta suomalais-ruotsalainen Uponyl oli enää sopimustekstiä vailla. Lokakuun alussa asetelma kääntähti äkkiä täysin uudeksi. Upo-Putkelle ilmaantui kilpailija, ei puun takaa vaan taivaalta, sillä kilpailijan kerrottiin kulkeneen helikopterilla. Pian varmistui, että arvoituksen ratkaisu löytyi Espoosta. Nestein johto ei ollut lentänyt Fristadiin vain tarkastaakseen asiakkaansa tuotantolaitoksen. Myös Suomen suurin yritys oli kiinnostunut Lubonylistä.

Nestein silloinen kemianteollisuuden johtaja Jouko K. Leskinen kuvasi öljy-yhtiön kiinnostuksen taustoja: ”1980-luvun alussa Nesteellä oli strategia, että integroidutaan jalostusketjussa eteenpäin. Aluksi se oli nimenomaan PVC-jatkojalostusta, mutta sitten tuli mukaan lisääntyvässä määrin polyeteeni. Aloimme etsiä mahdollisuutta integroitua putkien valmistukseen.”

Askolla ei ollut varaa lähteä kilpailemaan Lubonylistä ison öljy-yhtiön kanssa. Sen kannalta Nestein kiinnostuksen teki myönteiseksi vasta tieto siitä, ettei valtionyhtiö halunnut hankkia Lubonylia kokonaan, ei edes enemmistöä. Muoviputkia valmistava tytäryhtiö ei olisi näyttänyt hyvältä Nestein muiden asiakkaiden silmissä. Eikä Nestettä kiinnostanut putkenvalmistus sinänsä, vaan se halusi lyhyellä tähtämellä varmistaa valmistamansa muoviraaka-aineen kysynnän ja pitemmällä tähtämellä, että sillä oli jatkuvasti tarjota kilpailukykyisiä tuotteita.

☑ Kaivot täydensivät Uponorin putkijärjestelmiä tavalla, joka mahdollisti vahvan aseman pohjoismaisilla kotimarkkinoilla.



”Olimme jo mukana Rosenlewissä ja Amerplastissa, olimme jo havainneet, ettei meidän tarvitse hankkia enemmistöä. Halusimme olla mukana yhtiöissä, jotka tekivät tuotekehitystä”, kertoi Leskinen.

Neste oli jo neuvotellut KF:n kalvopuolen eli Celloplast AB:n ostosta yhdessä Rosenlewin kanssa, ja kun Asko ja Neste pääsivät selvillä toisistaan, kävi ilmi, että samaa mallia voitaisiin soveltaa myös Lubonylissa.

Uponylistä tulikin Uponor, Askon ja Nestein yhdessä perustama muoviputkityhtiö, jolle Asko myi Upo-Putken ja joka osti KF:ltä Lubonylin noin sadan miljoonan markan hinnasta.

Askolle Nestein mukaantulo sopi paremmin kuin hyvin. Muuten suurissa vaikeuksissa painiskellut yhtiö ei olisi kyennyt tarttumaan tilaisuuteen hankkia tytäryhtiölleen markkinajohtajuus Pohjolan muoviputkimarkkinoilla. Nyt se onnistui, ja kaupan päälle Asko sai kipeästi kaipaamansa omaa pääomaa. Uponor maksoi Askolle Upo-Putkesta noin 90 miljoonaa markkaa, 50 miljoonaa enemmän kuin Asko sijoitti osakepääomana Uponoriin.

Askolle tuli aluksi Uponorista kaksi kolmannesta ja Nesteelle kolmannes. Ongelma oli pikemminkin se, että valtionyhtiölle olisi riittänyt vähempikin. Siksi mietittiin myös vaihtoehtoa, jossa SYP olisi liittynyt uuden yhtiön omistajaksi parinkymmenen prosentin osuudella. Sitä pankki ei halunnut, mutta SYP osallistui muutoin aktiivisesti Uponorin syntykuvioihin. Se myönsi Uponorille 150 miljoonan markan luoton, jolla yhtiö pääsi alkuun.

Nesteelle kahdenkymmenen miljoonan markan satsaus Uponoriin poiki sopimuksen parinkymmenentuhannen tonnin raaka-ainehankinnoista. Sopimusehtojen mukaan Uponor hankki Nesteeltä 75 prosenttia raaka-aineestaan. Puolet maailmanmarkkinahintaan ja puolet first refusal -periaatteen mukaan. Kesällä 1982 ilmeni, ettei sopimus pitänyt Lubonylin osalta. Nestein näyttävä tunkeutuminen Ruotsin muovimarkkinoille oli hermostuttanut paikalliset kilpailijat. Tunnelmia rauhoittaakseen lopullisen luvan Lubonyl-kaupalle myöntänyt Ruotsin hallitus edellytti, että Lubonyl solmi pitkäaikaisen hankintasopimuksen myös tehtaan aiemman kumppanin, Kema-Nordin, kanssa.<sup>280</sup>

## Toisella kotimaisella

**O**y Uponor Ab aloitti helmikuussa 1982. Sen hallitukseen tulivat toimitusjohtaja Pekka Laine, varatoimitusjohtaja Heimo Eloranta, Askon pääjohtaja Asko Palomäki, Nestein Jouko K. Leskinen ja Jussi Rinta sekä SYP:n Niilo Pellonmaa, joka valittiin hallituksen puheenjohtajaksi. Osakassopimuksessa Asko ja Neste julistivat pyrkivänsä hyvään ja vastuulliseen omistajuuteen. Omistajat eivät pakottaisi Uponoria sen omien etujen vastaisiin toimiin. Vastapalvelukseksi ne toivoivat, että Uponor kasvaisi ja pärjäisi omin voimin: ”Osakkaat pyrkivät luomaan Uponor-konsernista terveiden liikeperiaatteiden mukaan toimivan kasvuvomaisen yrityksen, jonka toiminta on organisoitava ja järjestettävä niin, että Uponor-konserni on markkinoilla kilpailukykyinen ja liiketaloudellisesti kannattava ja pystyy itse huolehtimaan tavanomaisen toiminnan vaatimasta rahoitustarpeesta.”

Osingon sijasta Uponor sitoutui maksamaan rojalteja Asko-Upon ja Nestein yhtiöön sijoittamista aineettomista arvoista, kuten tuotemerkeistä.

Askolta Uponor sai huomenlahjakseen Nastolan muoviosaimisen. Se oli Upo-Putken väen mielestä ensivaiheen ratkaiseva menestystekijä. Antti Pohjonen puki asian sanoiksi näin: ”Oikeastaan tämä Uponorin perustaminen ja laajentuminen tuon-



ne Eurooppaan ja maailmalle perustui siihen, että nimenomaan täällä tehtaalla oli se homma hanskassa. Tuotteet olivat hyviä ja meidän maine oli hyvä. Tietenkin se on tasaantunut vuosien mitaan, mutta kyllä teknologisen etevämyyden hedelmistä voitiin nauttia sinne 80-luvun puoleen väliin saakka varmaankin.”

Uponorin liiketoiminnan juohevan käynnistymisen kannalta oli erittäin merkittävää, että Nesteellä oli kansainvälistymiseen tarvittavaa osaamista. Öljy-yhtiön kanavia pitkin syntyi kontakteja, ja omistajana se toi uudelle yritykselle tarvittavaa uskottavuutta sekä asiakkaiden että rahoittajien suuntaan. Antti Pohjonen tunnusti, että vähemmistöomistajan nimellä ratsastettiin aina kun voitiin. ”Käytettiin tätä Neste-korttia ihan sumeilematta. Kun mentiin tuonne maailmalle, niin kerrottiin että Neste on meidän suuri omistaja ja jätettiin Askon puoli täysin kertomatta.”

Varatoimitusjohtaja Heimo Eloranta sai vastuulleen Lubonylin liittämisen osaksi konsernia, sillä Uponorin toiseksi varatoimitusjohtajaksi kaavailtu Sture Erixon siirtyi muualle. Lubonylin integroituminen sujui hyvin niin tuotannollisesti kuin taloudellisestikin. Inhimillisesti sopeutumisprosessi ei ollut aivan kivuton. Suurin syy siihen lie ni se, ettei suomalaisten tekemiin yritystosiin Ruotsissa ollut vielä totuttu. Siksi Heimo Eloranta ja muut suomalaiset kohtasivat vuonna 1982 Fristadissa myös normaalin muutosvastarinnan ylittäviä epäluuloja.

Työpaikkojensa puolesta pelänneitä Uponorin ruotsalaisia työntekijöitä hirvitti uusi ulkomainen pääomistaja, joka oli yh-

tä kurjassa kunnossa kuin entinen ruotsalaisomistajakin. Heistä Asko oli täysin arvaamaton. Lisäksi Uponorin suomalaisjohtajan oletettiin ryhtyvän karsimaan ylituotantoa paljon mieluummin Fristadin kuin Nastolan kustannuksella.

Ruotsalaismedia ruokki työntekijöiden pelkoja. 1970-luvulla suomalaisinvestoinnit ruotsalaiseen tekstiiliteollisuuteen olivat johtaneet tuotannon alasajoon kalliimman työn Ruotsissa ja tuotannon siirtämiseen lahden yli Suomeen. Otsikoissa Uponorin synnyn julistettiin olevan alku Fristadin alasajolle. Vaikka tarkemmin asiaan perehtyen olisi havaittu, ettei ainakaan mittava tuotannon Suomeen siirtäminen olisi ollut Uponorin kannalta ollenkaan järkevää, Lubonylin myyjiä syytettiin suurin sanoin epäisänmaallisuudesta ja työntekijöiden pettämisestä. Fristadin työntekijöitä edustaneet ammattiliitot olivat äärimmäisen pettyneitä siihen, ettei niiden edellyttämä ruotsalainen vähemmistöomistus Uponorissa toteutunut. Ne olivat halunneet KF:n tai muun ruotsalaisen omistajan jatkavan myös uudessa yhtiössä, mieluiten siten, ettei kenelläkään yksittäisellä omistajalla olisi ollut määräysvaltaa.

Ammattiliitot julkaisivat toive- tai vaatimuslistan, jonka enimät kohdat Uponor kykeni täyttämään omien käytäntöjensä mukaisesti. Muutenkin yhtiö teki parhaansa tyynytelläkseen ruotsalaisten työntekijöidensä mielialoja. Luottamusta lisäävänä toimenä fristadilainen valtuuskunta kutsuttiin tutustumaan Nastolan tehtaaseen ja Askon ja Nesteen tuotantolaitoksiin. Konsernin johto myös tiedotti avoimesti päämäärästään, joihin kuului tuotannon keskittä-

minen yhteiden osalta Nastolaan, muttei suinkaan Fristadin putkituotannon merkittävä supistaminen, saati siirtäminen Suomeen.

Nastolan tehtaan hallintopäällikkö Pekka Jyrkinen muisteli miltä tuotannon järjestäminen näytti Nastolasta katsoen: ”Pitkällähän siellä Ruotsin päässäkin oltiin tekniikassa. Ehkäpä siellä suoran putken teko saattoi olla vähän kehittyneempää kuin täällä, meillä taas tuo yhdepuoli oli omaa luokkaansa. Kai siinä sellainen kompromissi sitten löytyi.”<sup>281</sup>

Oma tunnelmia rauhoittanut vaikutuksensa oli myös sillä, että päävastuu Uponorin tuotekehityksestä lankesi ruotsalaisille.

Nastolassa kilpailtiin ruotsalaisten kanssa tuotteiden laadulla ja kehitystyön etevyydellä, mutta se oli pakko tunnustaa, että pääosa Uponorin henkilökunnasta oli ja liikevaihdosta syntyi Suomen ulkopuolella. Siksi oli luonnollista vaihtaa konsernikielitä. Ruotsalaisten työntekijöiden sopeutumista helpotti suuresti se, että Uponor vaihtoi aluksi virallisen kielensä suomesta, ei englanniksi, vaan ruotsiksi. Pekka Jyrkinen kertoi kokemuksistaan: ”Se meni aika juohevasti. Tietysti suurelle osalle tuli sitten kieli-ongelma, kun ilmoitettiin, että konsernikieli on ruotsi. Meillä oli aika vaatimaton tuo ruotsin kielen taito, suurimmalla osalla, kun täällä Sisä-Suomessa luultiin, että ei täällä ruotsia tarvitse. Tulipahan siinä ainakin ruotsin kieli opittua.”

Heimo Eloranta viipyi Fristadissa vuoden verran. Hän palasi Suomeen, kun Uponorin ensimmäinen toimitusjohtaja Pekka Laine siirtyi vuoden 1983 alussa Tervakoski Oy:n johtoon. Uponorille

▼ Betoni- ja muoviputki rasisuskokeen jäljiltä.

Elorannan aika Fristadissa oli onnistunut, mutta hänelle henkilökohtaisesti raskas. Vasta 37-vuotias Eloranta sai sen aikana vakavan sairauskohtauksen, joka jätti jälkensä.

Vuodesta 1983 Uponor eteni Heimo Elorannan strategian ja hallituksen puheenjohtaja Niilo Pellonmaan ja varapuheenjohtaja Jouko K. Leskisen linjaviittojen mukaan. Keinoista keskusteltiin, mutta tavoitteista vallitsi yksi mieli. Konsernin keskushallinto haluttiin pitää pienenä ja jakaa valtaa, vastuuta ja riskiä tytäryhtiöille. Tärkeintä oli kuitenkin kasvu, eikä mikä tahansa kasvu. Vaikka sitä ei julkiesti julistettu, yhtiön johdon kunnianhimoinen tavoite oli kasvattaa Uponor maailman kolmen johtavan putkiyhtiön joukkoon.<sup>282</sup>





## Eteenpäin Eurooppaan

”Kun lähdettiin Uponoria kehittämään, idea oli tehdä siitä kansainvälinen, mahdollisimman iso. Me nähtiin sillä lailla, tai kuviteltiin, että nämä pienet kerta kaikkiaan ajetaan ahdinkoon sillä, että hintataso menee niin helketin matalaksi. Ja sen takia uskottiin, että pitää äkkiä päästä leveälle. Ne pärjää, joilla on isot markkinat. Kaikki me, jotka hallituksessa istuttiin silloin, kyllä me uskottiin siihen hommaan”, muisteli Niilo Pellonmaa vuonna 2007.

Vuoden 1982 kasvustrategialla oli kaksi päämäärää. Ensimmäinen oli asemien varmistaminen ja vahvistaminen pohjoismaisilla kotimarkkinoilla ja toinen pitävän jalansijan hankkiminen edempää Euroopasta. Strategialla oli Uponorin hallituksen yksimielinen tuki, mutta siihen sisältyi riskejä, joista Askon tilintarkastajatkin Uponorin pääomistajan hallitusta varoittivat. Askolla ei enää ollut varaa epäonnistumisiin. Askonkin onneksi Lubonyl-hankinta oli melkein täydellinen menestys. Alkuvaikeuksien jälkeen suomalais-ruotsalainen yhteistyö sujui hyvin, eivätkä suunnitellut synergiat jääneet pelkiksi myyntipuheiksi. Uponorin tulos ei pahasti notkahtanut huomattavista käynnistyskuluista huolimatta. Vuodelta 1982 yhtymä teki parin miljoonan markan tappion, mutta jo seuraavalla tilikaudella sekä Nastolan että etenkin

▣ Jäädysputkistoa asennetaan jäähalliin Helsingissä.

Uponor AB:ksi nimensä vaihtaneen Ruotsin-tytäryhtiön tulokset kohenivat roimasti. Tulokäänteessä auttoi rakennustoiminnan elpyminen 1970-luvun lopun toista öljykriisiä seuranneesta taantumasta.

Lubonyl-oston onnistuminen antoi mahdollisuuden jatkaa yritysostoja suunnitelmien mukaan tai jopa etujassa. Tanskassa Uponor osti vuonna 1982 Upo-Putken viisi vuotta aiemmat neuvottelukumppanit S.D. Plastindustrin ja Daoplastin ja kiri silloisen pääkilpailijansa Wavinin kantaan kamppailussa Tanskan markkinajohtajuudesta. Suomessa yhtiö laajensi toimialuettaan kaukolämpöputkiin ostamalla saarijärveläisen Ari-Tuote Oy:n.<sup>283</sup>



▣ Suuriläpimittaista maaviemäriputkea asennetaan Tanskassa.

Kesällä 1983 Uponor tiedotti kahdesta ulkomaisesta yritysostosta. Toinen oli ensimmäinen askel Pohjolan ulkopuolelle. Yhtymä hankki Irlannista sekä PVC- että PE-putkia valmistaneen Wessel Industries -yhtiön. Se oli 70 työntekijän yritys, jonka tuotanto oli 4 000 tonnia. Noilla melko vaatimattomilla luvuilla Uponor nousi Irlannin toiseksi suurimmaksi muoviputkivalmistajaksi viiden toista prosentin markkinaosuudella. Toinen hankinnoista tehtiin pohjoismaisilla kotimarkkinoilla, mutta se toteutui paljon vaivalloisemmin. Uponor teki keväällä 1983 sopimuksen norjalaisen Haplast A/S:n ostosta, mutta kauppa tehtiin vasta yli vuosi myöhemmin.

Norja oli Uponorille sen pohjoismaisten kotimarkkinoiden heikko lenkki. Maan markkinoita hallitsi Mabo, joka ei lähtenyt mukaan Upo-Muovin ja Lubonylin liittoon. Uponorin ensi vaiheen yritysostoja valmistelleen Carl-Erik Kortmanin mukaan Norjasta oli hankittava kerralla vahva asema, jotta siellä voitaisiin menestyä kilpailussa Mabon kanssa. Haplast näytti tarjoavan kelvollisen lähtökohdan, sillä yhtiöllä oli vakiintunut markkina-asema kunnallisteknisissä PE-putkissa. Haplastin avulla Uponor sai myös mahdollisuuden laajentaa toimialuettaan Norjan kiinnostaviin kaasuprojekteihin. Suomalaisen tulkinnan mukaan nämä näkymät johtivat siihen, että Haplast-kauppaa edelsi Norjan viranomaisten pitkään kestänyt tutkinta. Liian suurta osaa Norjan strategisesta putkituotannosta ei haluttu antaa ulkopuolisille.<sup>284</sup>

Vielä samana vuonna 1984 yritysosto-ohjelma jatkui avauksilla





Euroopan isoille markkinoille Saksaan ja Englantiin. Uponorin perustamisvaiheessa suunniteltiin oman tehtaan rakentamista Englantiin, mutta ajatuksesta luovuttiin, kun Uponorin hallitukselle kävi selväksi, kuinka vaikeaa siellä olisi rakentaa markkinat täysin uudelle yritykselle.

Oman tehtaan sijasta Englannista ryhdyttiin etsimään sopivaa yritysostokohdetta. Sellaiseksi seuloutui kunnallisteknisiä putkia valmistanut Extrudex Products Ltd. Yhtiön mukana uusia uponorilaisia tuli 91. Extrudex ei ollut kallis, sillä kauppa tehtiin hieman yli miljoonan punnan kirjanpitoarvosta. Extrudexin osuus Englannin paineputkimarkkinoista oli noin neljännes. Muissa Uponorille tärkeissä segmenteissä, sisä- ja maaviemäriputkissa, yhtiön osuus oli vaatimaton, mutta toiveita paremmasta antoi se, että juuri niissä Uponor uskoi voivansa tehokkaimmin kasvattaa Extrudexin markkinaosuuksia siirtämällä yhtiöön kehittyneempiä tuotteita Pohjolasta.

Paineputket, maaviemäriputket ja sisäviemäriputket kuuluivat myös saksalaisen Angerin liiketoimintaan. Sen Uponor hankki kesällä 1984 Thyssen AG -suurkonsernilta.

Anger työllisti reilut 120 ihmistä. Yhtiö valmisti joka neljännen Saksassa myytävistä paineputkista ja hieman alle kymmenen prosenttia maaviemäriputkista. Saksan muoviputkimarkkinat olivat pirstaleiset, sillä noilla markkinaosuuksillaan Anger nousi maan toiseksi suurimmaksi kunnallisteknisten putkien valmistajaksi.<sup>285</sup>

## Komeetaksi omalla rahalla

**U**ponorin ulkomaiset yritysostot herättivät kiinnostusta. Alle miljardin markan liikevaihdollaan se ei vuonna 1984 yltänyt suuryritysten sarjaan, mutta kun lähtökohdat otettiin huomioon, yhtiö oli tehnyt poikkeuksellisen rohkeita liikkeitä. Nastolasta liikkeelle lähtien Uponor oli parissa vuodessa viisinkertaistanut kokonsa ja kansainvälistynyt. Sillä oli tuotantoa seitsemässä maassa ja neljä viidesosaa konsernin 1 500 työntekijästä oli ulkomaisia. Helsingin Sanomat kuvasi yhtiön parivuotista historiaa: ”Tahti on ollut hämentävä. Vastaavankaltaista tuotantolaitosten ja yritysten ostosummaa ei moni suurempikaan suomalainen uusi yhtiö ole tehnyt.”

Myös muut suomalaiset suuret putkivalmistajat Wiik & Höglund ja Finlayson olivat hankkineet tuotantoa Ruotsista ja Norjasta, mutta Uponor oli kyennyt tekemään isompia liikkeitä ja nyt se eteni kokka kohisten vielä isommille vesille. Tällaiseen tyyliin ei ollut totuttu. Helsingin Sanomat haki selitystä Uponorin näyttävälle kiidolle taustajoukoista: ”Uponorin kilpailijat ovat seurailleet komeetan lentelyä hiljaisina, mutta katsovat vähemmistöosakkaan Nesteen rahojen ja aseman tekevän Uponorista luvattomankin häirikön.” Tätä väitettä ei allekirjoitettu Uponorissa, ei ainakaan rahojen osalta. Nesteen Uponoriin sijoittama parinkymmenen miljoonan osakepääoma oli riittänyt vain osaan Nastolan lunastamisesta.

Uponor A/S:n 20-vuotisjuhlat kesäkuussa 2002.

Vuonna 1984 Neste toi Uponoriin noin 13 miljoonaa markkaa uutta omaa pääomaa, kun se lisäsi omistusosuutensa suunnatulla annilla 45 prosenttiin. Pari vuotta myöhemmin omistajayhtiöt myönsivät yhdessä Uponorille 50 miljoonan markan lainan. Tarvittaessa omistajat olivat valmiit pönkittämään Uponorin vieraan pääoman dominoimaa tasetta, mutta Nesteen rahoilla komeetta ei radalleen noussut. Päinvastoin, Uponorissa omistajien koettiin rasittavan tulosta liikaakin. Taloudellisesti tiukkoina alkuvuosina Asko ja Neste nostivat Uponorista rojaltimeksuja, vuodelta 1984 summa oli 15 miljoonaa. Rojaltimeksut olivat merkittävä tulonlisä etenkin Askolle. Uponorin toimiva johto koki rojaltimeksut ja niiden kokoonhaali-



misen konserniyhtiöiltä raskaana ja halusi määrääjäksi sovitusta järjestelystä eroon niin pian kuin mahdollista.

Yrityskauppojen rahoituksen suhteen tilanne oli oikeastaan täysin päinvastainen kuin Helsingin Sanomat antoi ymmärtää. Myös Neste pelkäsi riskejä, jotka syntyisivät, jos Uponor voisi ryhtyä ostelemaan yrityksiä huolettomammin kuin kilpailijansa. Kesällä 1984 yhtiön hallitus nimenomaan edellytti, että Uponor oli rahoituksellisesti itsenäinen. Silloin toteutettuihin yritysostoihin Uponor ja sen tytäryhtiöt hankkivat luottolaitoksilta yhteensä lähes sata miljoonaa markkaa.<sup>286</sup> Myöskään raaka-aineensa hinnassa Uponor ei saanut omistajaltaan piilorahoitusta. Joissakin tapauksissa siinäkin koettiin käyneen päinvastoin. Ja toimiva johto olisi epäilemättä mieluummin halunnut päästä kilpailuttamaan raaka-ainetoimittajia koko yhtymän muoviraaka-ainetarpeella. Nyt suuri osa tuli ilman kilpailuttamista Nesteeltä.<sup>287</sup>

Helsingin Sanomien haastattelussa kasvustrategian pääideologi Heimo Eloranta vakuutti, ettei Uponor ollut Nesteen kauko-ohjauksessa. Elorannan mukaan Uponor noudatti tiukasti omaa, etukäteen mietittyä strategiaansa. Jokaista ostoa harkittiin useammasta näkökulmasta. ”Kullakin ostoksellamme on ollut jokin omaperäinen kehittelmä muoviputkissa tai ainakin selvät mahdollisuudet kehittää jotain uutta”. Toinen näkökulma oli taloudellinen, jokaisen uuden tytäryhtiön haluttiin pärjäävän omillaan. Ruotsin ja Tanskan tytäryhtiöiden osalta näin oli jo alusta alkaen. Siksi vastuuta ja riskejä hajautettiin konsernissa siten, että Irlantiin perus-



▣ Nils D. Jacobsen johti työtä, jolla Uponoriin luotiin yhtenäinen pohjoismainen organisaatio.

tetun tytäryhtiön emoyhtiö oli Ruotsin tytäryhtiö ja Saksan Anger oli Tanskan tyttären tytär. Tanskan Uponor A/S vastasi alkuvaiheessa suuresta osasta koko konsernin rahoitusta. Riskin hajauttamisen lisäksi järjestelyyn vaikutti sekin, että Saksassa syntyneet tappiot voitiin vähentää myös Tanskan Uponorin verotuksessa.

Konsernin koruton pääkonttori sijaitsi Espoon Tapiolassa. Sen vähäväkisyttä kesällä 1984 hämmästelllelle toimittajalle Eloranta kertoi Uponorin pikapuoliin vahvistavan kolmen johtajan – Eloranta, Kortman ja markkinointijohtaja Kari Jokisalo – sekä kahden sihteerin muodostamaa keskushallintoaan.

Suureksi keskushallintoa ei aiottu kasvattaa. Heimo Eloranta jakoi oppi-isänsä Karl-Jan Goveniuksen kriittisyyden byrokratiaa ja hallintokuluja kohtaan. Nyrkkisäännöksi muotoutui se, että pääkonttorin kuluihin sai valua enintään prosentti konsernin liikevaihdosta. Näkemystä tuettiin myös hallituksesta, jonka jäsenistä Niilo Pellonmaa ja Pertti Lares parhaillaan purkivat Askon keskushallintoa. Sitä samaa, jonka kokoa ja käytäntöjä Muovi-Kalle oli kavahtanut. Kansainvälistyvä yhtymä aikoi jatkossakin selvittää erittäin kevyellä keskushallinnolla ja – siksikin – kunnioittaa kunkin ulkomaisen tytäryhtiönsä paikallista osaamista.

Uponorin 1983 ja 1984 ostamat yritykset täyttivät Elorannan Helsingin Sanomien haastattelussa mainitseman ensimmäisen yritysostokriteerin. Niiden mukana tuli uusia tuotteita ja tuotantosuuntia. Sen sijaan toinen ehto, omillaan toimeen tuleminen, ei toteutunut yhtä hyvin. Jonkin aikaa näytti, ettei se toteutuisi lainkaan.<sup>288</sup>

## Kuoleman paikka

**V**aikka riskit yritettiin kaivaa esiin, Uponor eteni 1983-1984 yritysostoissaan jo yksin resurssi- ja aikataulusyistä huomattavasti kevyemmin pohjatöin kuin ensimmäisessä Ruotsista tehdyssä. Lubonylin hankintaa valmisteltiin 1981 puolen vuoden ajan. Irlannissa, Englannissa, Norjassa ja Saksassa enemmänkin tartuttiin ensimmäiseen eteen avautuneeseen tilaisuuteen, joka näytti tarjoavan riittävän lupaavat lähtökohdat tuotannollisesti, rahoituksellisesti ja investoinnin yleisen hallittavuuden suhteen.

Elorannan Kondom-strategian jälkiosa eli dominointi ei suurilla markkinoilla ollut mahdollista, mutta riittävän kontrollin uskottiin säilyvän, kontrollin sekä uusiin putkimarkkinoihin että uuteen tytäryhtiöön. Teknologiaa siirrettiin onnistuneesti Nastolasta Fristadiin ja Fristadista Nastolaan. Miksei se sujuisi muuallakin, etenkin kun kauempaa tehdyt yritysostot olivat paljon pienempiä. Iso Lubonyl-loikka oli onnistunut, ja tuntui siltä, että pienemmissä askelissakin onnistuttaisiin.

Niin onnellisesti ei käynyt, vaan riskit realisoituivat. Kaikki uudet tytäryhtiöt vaativat saneeraustoimia. Erityisen hankalalta tilanne näytti vuonna 1985, jolloin Uponor kohtasi vaikeuksia yhtä aikaa kaikissa uusissa maissa. Kun suhdanne Ruotsissakin heikkeni jyrkästi, Tanskan ja Suomen hyvät luvut eivät riittäneet kat-

tamaan muualla syntyneitä tappiota. Konsernin tulos painui miinukselle. Tilinpäätöksessä näytetty tappio ei ollut järkyttävän suuri, kahdeksan miljoonaa markkaa, mutta kehityksen suunta ja ongelmatyttärien lukuisuus huolestuttivat. Etenkin, kun talvella 1986 käytiin neuvotteluja uudesta suuresta yrityskaupasta, Finlaysonin yli 250 miljoonan markan putkiliiketoiminnoista.

Uponor kasvatti keskushallintoaan 1980-luvun puolivälissä strategiaan kirjatulla tavalla. Yhtymän jättäneiden Kari Jokisalon ja Karl-Erik Kortmanin tilalle palkattiin seuraavan vuoden kuluessa neljä uutta johtajaa.

Ensin Jukka Rausti kehitysjohtajaksi ja Asko Heilala talousjohtajaksi. Seuraavaksi aloittivat Heikki Mairinoja, joka tuli Kone Oy:stä sekä Kari Norbäck, joka oli johtanut ostetun Finlaysonin putkiliiketoimintaa. Vuonna 1988 johtoryhmään liittyi talousjohtaja Jaakko Larjomaa. Myös muihin esikuntatehtäviin palkattiin lisää väkeä.

Uusista johtajista Kari Norbäck sai vastuulleen Uponorin uuden kaukolämpödivisioonan. Varatoimitusjohtajaksi nimitetty Heikki Mairinoja puolestaan sai tehtäväkseen varmistaa, että asiat konsernin tuloksen kannalta täysin ratkaisevilla kotimarkkinoilla – Suomessa, Ruotsissa ja Tanskassa – pysyivät kunnossa, kun kaikki muut liikenevät resurssit keskitettiin uusien tytäryhtiöihin ongelmien ratkaisemiseen.<sup>289</sup>

Syvin tappiopesäke oli Saksa. Maa on ollut vaikea markkina-alue suomalaisille yritysostajille. Ensimmäisen Saksasta ostaman-



sa yhtiön perusteella myös Uponor kuului vaikeuksia kohdanneiden joukkoon.

Uponor Anger GmbH tarjosi periaatteessa lupaavan jalansijan Itämeren alueen suurimmille kunnallisteknisille putkimarkkinoille, mutta jo yhtiötä ostaessa tiedettiin, että sen liiketoimintaa olisi pakko kehittää. Carl-Erik Kortman totesi ostomuistiossaan: ”Tulokseen pääseminen edellyttää hintatason nostamista yhdessä johtavien putkenvalmistajien kanssa, putkivalikoiman täydentämistä mm. PE-putkilla, markkinointi- ja myyntiorganisaation keskittämistä kunnallisteknisen kentän tarpeita vastaavaksi, putkenosien valmistuksen tehostamista.”

Pian selvisi, että Kortmanin esittämät toimet olivat oikeita, mutta melkein mahdottomia toteuttaa. Uponor oli Saksan kunnallisteknisillä putkimarkkinoilla ei-toivottu tunkeutuja eikä terveestä hintatasosta kyetty neuvottelemaan. Päinvastoin Uponorilla oli vastassaan kilpailijoiden rakentama palomuri. Angerin menestys tarjouskilpailuissa oli hämmästyttävän kehno. Kauppoja saadakseen sen oli myytävä halvalla, enimmäkseen aivan liian halvalla. Vuoden 1985 lopulla Saksasta saapuneet tulosraportit osoittivat, että Angerin liikevaihto oli Uponorin vuoden mittaisen omistuksen kuluessa laskenut yli viidenneksellä ja että kannattavuus oli romahtanut.

Kaikki ongelmat eivät johtuneet ankarista ulkoisista olosuhteista. Konsernin hajautettu toimintamalli osoitti huonot puolensa; Angerin paikallinen johto näki asiat toisin kuin Espoon kes-

kushallinto. Polyeteeniputkituotantoa ei aloitettu eikä Angerissa myöskään keskitytty pelkkään kunnallistekniikkaan, kuten emoyhtiö oli edellyttänyt. Virheeksi osoittautui myös se, että Uponor oli hyväksynyt sopimusta tehdessään ehdon, jonka mukaan Anger hankki putkiryhtensä entiseltä omistajaltaan.

Jaakko Larjomaa muisteli siitä seurannutta ongelmaa: ”Yhteet olivat se ratkaiseva ”success factor” Uponorin PVC-bisnekselle alussa ja monessa vaiheessa – niin siihen kauppaan ei kuulunut yhteiden teko, vaan Thyssen jatkoi yhteiden tekemistä Münchenissä, ja meidän piti ostaa tietty määrä niitä. Ja sitten kun ei kauppa käynyt, niitä yhteitä oli niin kuin Hangon satamassa autoja.”

Angerin tulos vuodelta 1985 oli murheellinen, taloudellisen asemansa puolesta yhtiö olisi pitänyt asettaa selvitystilaan. Niin ei kuitenkaan tehty, sillä samalla Uponor olisi joutunut sekä tunnusamaan epäonnistumisensa että kirjaamaan vuoden ajan omistamastaan yhtiöstä parinkymmenen miljoonan Saksan markan tappion. Lopettamisen sijaan Anger päätettiin nostaa jaloilleen.

Se oli ankara urakka. Seuraavina vuosina tehostamisohjelmat seurasivat toisiaan ja miehet Angerin johdossa vaihtuivat. Kestävää käännettä ei saavutettu. Angerin ongelmia 1987 selvittäneen kehitysjohtaja Jukka Raustin mukaan merkittävin syy niihin oli kilpailutilanne. Myyntikatteet olivat edelleen aivan liian alhaiset. Hän löysi yhä myös sisäisiä tekijöitä. Saksan tyttären laskentatoimi ei ollut emoyhtiötä tyydyttävällä tasolla. Angerin myyntiorganisaatiossakin oli runsaasti kehitettävää. ”- - huonosti jär-



Heikki Mairinoja otti Uponorin vetovastuun Heimo Elorannan jälkeen.

jestetty myyntiorganisaatio ei ole kyvykäs myymään budjetoituja volyymejä. Tästä syystä yksikönjohdolta on pyydetty uusi budjetti ja toimenpideohjelma realistisempien lukujen pohjalta.” Raustin selvitystyön tuloksena Angerin hallinto organisoitiin uudelleen ja Saksaan lähetettiin suoraan konsernijohdolle raportoiva kontrolleri.

Laskentatoimen järjeistäminen ja myynnin tehostaminen eivät poistaneet perusongelmaa, tuotannon heikkoa jalostusarvoa. Sen kohottaminen edellytti uusia tuotteita. Raustin aloitteesta Saksassa käynnistettiin Uponorin menestysinnovaatioiden Ultra Rib -maaviemäriputkien ja rotaatiovalettujen kaivojen valmistus.

Uponorin hallitus kuuli Saksasta vuosien ajan vain huonoja uutisia. Vuonna 1988 se kävi tutustumassa tilanteeseen paikan päällä. Näkemänsä ja kuulemansa perusteella hallitus päätyi linjaukseen: periksi ei anneta. Uponorin strategiaan sisältyi edelleen läsnäolo Saksan kunnallisteknisillä putkimarkkinoilla, laaja-alaisesti, koko tuotevalikoimalla.<sup>290</sup>

Uponorin toimitusjohtaja vaihtui vappuna 1989. Alkuvuosisen päästrategi Heimo Eloranta siirtyi terveydellisistä syistä kevyempiin projektituontoihin tehtäviin ja Heikki Mairinoja nimitettiin toimitusjohtajaksi. Elorannalla oli nyt aikaa perehtyä tarkemmin Saksan kivullosiin liiketoimintoihin. Hän summasi Angerin opit: ulkomaantoimintoja oli johdettava tiedon, ei toiveiden pohjalta. Seurantajärjestelmän oli tuotettava ajantasaista ja riittävän



tarkkaa informaatiota. Ja huonotkin uutiset oli uskallettava tulkitta oikein. ”Tuotantoa ei ole onnistuttu tehostamaan koska riittämättömien tietojen valossa olemme verranneet itseämme pohjoismaisiin yksiköihin ja luulleet olevamme tässä valossa myös Saksassa tehokkaita. Tämä ei nyt saatujen tietojen mukaan ole pitänyt paikkaansa.”

Angerin kannattavuusongelmien syyn Eloranta tiivistä ilmaisuvoimaiseen käsitteeseen ”kuoleman paikka”. Anger oli Saksassa pienin laajasortimenttisten valmistajien joukossa. Se oli paha paikka. Etenkin kun Saksassa asiakkaat eli tukkuliikkeet olivat paljon erikoistuneempia kuin Pohjoismaissa. Saksassa ne ostivat samalta toimittajalta vain osan sortimentista, eivät koko palettia kuten Pohjoismaissa. Laaja-alaisen valmistusohjelman tuoma etu oli Saksassa Pohjolaa vähäisempi. Elorannan analyysin lopputulos oli tyly, mutta selkeä: ”Uponor Anger GmbH:n nykyisellä noin 15.000 t:n tuotantovolyyymilla ja laajalla tuotesortimentilla ei pystytä aikaansaamaan kilpailukykyistä kustannusrakennetta.”

Tilanteen korjaamiseksi oli kaksi tietä. Markkinaosuutta oli hankittava lisää tai sitten oli erikoistuttava. Koska Elorannan käsityksen mukaan Uponorin Saksan-tyttären oli käytännössä mahdotonta olennaisesti kasvattaa markkinaosuuttaan, jäljelle jäi vain pitemmälle viety erikoistuminen. ”Käsityksemme mukaan tuotannon kustannustehokkuuden nosto tasolle, jolla Saksan markkinoilla on mahdollisuus ansaita rahaa, onnistuu ainoastaan hajuttamalla tuotanto yksiköihin, joilla kullakin on oma spesifi-

✓ Muovisilla runkoviemäriputkilla on onnistuttu valtaamaan merkittävä osuus betoniputkien aiemmin hallitsemilta markkinoilta.



nen tuotealueensa ja oma yksinkertainen ja kustannustehokas organisaationsa.”

Tätä linjaa tuki havainto siitä, että Saksassa pienet, hyvin suppealla sortimentilla toimivat perheyrietykset kykenivät toimimaan kannattavasti. Niiden toimintatavoista päätettiin ottaa oppia. Uponor aloitti 1989 yhteistyön Ostendorf-nimisen perheyrietyksen kanssa. Se oli kyennyt toteuttamaan mallin, jota Uponor tavoitteli. Se oli tehokas ja kannattava valmistaja ”low cost”-tuotannossa eli alueella, jossa kilpailu oli kaikkein kovinta ja loppuhintaan ei tuotetta erilaistamalla pystytty vaikuttamaan. Uponor ja Ostendorf perustivat yhteisen tehtaan valmistamaan kiinteistötekniisiä putkia.

Yhteistyöllä Uponor halusi kerätä kokemusta ja kehittää toimintamallin, low cost -konseptin, jota voitaisiin soveltaa muuallakin. Elorannan konseptissa oli kolme peruselementtiä: tehokkuus, pitkät sarjat ja kontrolli, ”Tuotanto jaetaan markkinoiden mukaisiin yksinkertaistettuihin yksiköihin. Riittävä volyyymi pyritään järjestämään erilaisilla yhteistyösopimuksilla kuitenkin enemmistö itsellä säilyttäen.”

Low cost -konseptia olisi Elorannan mielestä ollut syytä kokeilla ainakin Irlannissa ja Englannissa, joissa sekä kannattamattomuuden syyt että kannattavuuden eväät olivat pohjimmiltaan samat kuin Saksassa.

Ostendorf-yhteistyö oli menestyksellistä, mutta perheyrietyksen ylivoimaiseen lähimarkkinoiden tuntemukseen perustuva ad-

✓ Uponorin tuotekehityksen tavoite ovat helposti kuljetettavat ja asennettavat järjestelmät. Saostuskaivo kulkee tarvittaessa asennustyömaalle henkilöautolla.





hoc -osaaminen oli vaikeasti omaksuttavaa tai ainakin vaikeasti sovellettavaa saati yksinkertaisesti monistettavaa. Markkinat ja tilanteet olivat erilaisia, Ostendorf oli pieni ja Uponor suuri. Heimo Eloranta jäi sairaseläkkeelle, ja vähitellen projekti kuivui kasaan. Britanniassa joint venture -mallia ei koskaan sovellettu, vaan kannattavuutta pyrittiin parantamaan tuotannon tehoa ja volyyymia lisäämällä. 1990-luvun alussa Uponor hankki kunnallisteknistä valmistusta Espanjasta ja Portugalista. Iberiassa edettiin osin yhteistyösopimuksin, mutta silloin syy oli enemmänkin yritystostoihin liittyvien riskien minimointi.<sup>291</sup>

Ostendorfista ei löytynyt nopeavaikutteista eliksiiriä Angerinkaan ongelmiin, mutta viimein sitkeä yrittäminen palkittiin. Investoinnit vaativampaan tuotantoon paransivat Angerin katteita. Myös yhtiön toimintaympäristö kehittyi parempaan suuntaan. Saksa yhdistyi, ja itä avautui. Se toi myös Uponorille uutta ja uudenlaista kysyntää, sillä Itä-Saksan puolella putkimarkkinoita ei ollut Länsi-Saksan tapaan jaettu. Tilaa kasvulle oli enemmän myös siksi, että lännen vanhoilliset viemärinrakentajat suosivat perinteisiä tiiliputkia, mutta idässä oltiin ennakkoluulottomampia. Siellä Uponorin tarkastuskaivot nousivat hujauksessa hittituotteeksi.

Tehostamistoimien ja yhdistyneen Saksan rakennusbuumin myötä Anger kääntyi plussalle vuonna 1990. Käänteestä raportointi kuului yhtiötä silloin johtaneen Jaakko Larjomaan uran parempiin hetkiin: ”- - sitten kun se lähti, niin jopa hallitus ihmetteli, että mehän teemme voittoa täällä.”<sup>292</sup>

## Mabon maa

**N**orja kuului Uponorin pohjoismaiseen kotimarkkina-alueeseen, ja siellä oli runsaasti kiinnostavaa kaasutuotantoa. Tuotantoa pyrittiin Norjassa rakentamaan määrätietoisesti ja vaivoja säästämättä. Riittävän markkinaosuuden valtaaminen vaati kaikkialla sitkeää työtä ja monien vastusten voittamista. Norjassa kohdatuihin haasteisiin voi kenties lisätä myös tietynlaisen kulttuurisen kitkan.

Norjan muoviputkimarkkinoilla Uponorilla oli vastassaan erittäin vahva paikalliskilpailija. 1980-luvun alussa A/S Mabo ja sen omistaja Jon-Einar Botten hallitsivat niitä 70 prosentin osuudella.

Vuonna 1984 tehtyjen Haplast-kauppojen jälkeen Uponorilla oli Norjassa neljä pienehköä tehdasta. Se hajotti tuotantoa liikaa, joten valmistus keskitettiin yhteen pohjoiseen ja yhteen eteläiseen tehtaaseen. Moderneihin ja kilpailukykyisiin, sillä Uponor sulki kaikki vanhat tehtaot ja rakennutti uudet Pohjois-Norjan Furflateniin ja etelän Bambleen, läpi vuoden sulana pysyvän vuonon rannalle.

Bamblessa kyettiin tekemään kaasuputkia tilaajien toiveiden mukaisesti. Tehtaalta voitiin tarvittaessa ajaa jopa puolen kilomet-

rin mittainen yhtenäinen kaasuputki suoraan ekstruuderilta mereen. Tuotantotekniikka kehittyi, mutta kannattavuus ei kehittynyt. Norjan-tytäryhtiötä ei jatkuvista johdon uudelleenjärjestelyistä huolimatta saatu jaloilleen.

Kun neljän, viiden vuoden kova työ A/S Uponorin kannattavuuden parantamiseksi oli valunut hukkaan, Uponorin johto toteusi, että Norjassa oli sovellettava Elorannan konseptia, paikallisista oli otettava oppia.

Uponor tarttui tilaisuuteen liittoutua markkinajohtaja Mabon kanssa. Jon-Einar Botten myi Uponorille 40 prosenttia yhtiöstään noin 80 miljoonalla Norjan kruunulla.

Vähemmistöomistus oli vastoin konsernin strategiaa, mutta siihen päädyttiin, jotta ylituotantoa saatiin vähennettyä ja koska pidettiin todennäköisenä, että Botten myisi lähivuosina loputkin yhtiöstään.

Tavoiteltuun Mabon ja Uponorin Norjan-tytäryhtiön fuusioon ei kuitenkaan päästy, vaan hieman myöhemmin Botten myi 50 prosentin osuuden Mabosta energiayhtiö Norsk Hydrolle. Yhteistyö norjalaisten kanssa sujui toista vuotta rauhanomaisen rinnakkaiselon merkeissä, kunnes talvella 1990 Uponor koki Mabon toimitusjohtajaksi jääneen Bottenin ryhtyneen ”erinäisiin yhtiön omistajien etujen vastaisiin toimenpiteisiin”, kuten asia yhtiön hallituksen pöytäkirjassa muotoiltiin.<sup>293</sup>

Luottamus oli mennyt ja Uponor halusi vaihtaa Mabon johdon. Norsk Hydro ei nähnyt siihen aihetta. Mabossa ajaututtiin patti-

tilanteeseen, joka haittasi Uponorin kaikkea muutakin toimintaa Norjassa. Uponorin kaasuputkitehdas jouduttiin ajamaan alas.

Kun pääomistajat eivät kyenneet sopimaan yhteisestä linjasta, Botten kilpailutti Uponoria ja Norsk Hydroa jäljellä olevasta kymmenen prosentin osuudestaan ja lopulta – Uponorin mielestä osakassopimuksen vastaisesti – myi osakkeensa Norsk Hydrolle, jonka tytäryhtiö Mabosta siten tuli.

Saatuaan enemmistön Mabosta Norsk Hydro esitti Uponorille vaihtoehtoja, joissa ratkaisu Mabossa kytkettiin erilaisiin pohjoismaisiin yhteistyökuvioihin. Norsk Hydro oli kiinnostunut myös osasta Uponorin Englannin ja Portugalin putkituotantoa. Norjalaisosapuolella oli hallussaan ässä eli Mabo. Heikommilla korteilla pelannut Uponor mietti Norsk Hydron yhteistyötarjousta vakavasti.

Lopulta esteeksi muodostui se, että Uponor olisi joutunut Hydro-yhteistyön vuoksi luopumaan suuresta osasta muita suunnitelmiaan. Uponorin hallitus päätti, että yhtiö jatkaa oman strategiansa mukaan. Uponor myi 1994 Mabo-osuutensa Norsk Hydrolle 100 miljoonalla Norjan kruunulla, inflaatio huomioiden suunnitteen samalla hinnalla, jolla se oli ostettu. Mabo ei tuottanut tappiota, mutta vei runsaasti aikaa ja vaivaa.

Eniten toimitusjohtaja Heikki Mairinojaa jäi kuitenkin kaivelemaan se, että jo vuonna 1998 Mabo päättyi Uponorin kansainvälisen kilpailijan Pipelifen haltuun. ”Mabosta luopuminen oli tosi typerä tempu sen takia, että sitten ei mennyt kovin montaa vuot-

■ No-dig-asennustyömaa Norjan Drammenissa. Uponor luopui no-dig-liiketoiminnastaan vuonna 2005.

ta kun Hydro luopui ”down streamista” ja myi sen koko homman. Eli jos olisi kantti kestänyt, ei olisi tarvinnut kovin montaa vuotata enää odottaa ja se olisi ratkenut.”

Uponorin alkuperäinen tavoite vahvasta pohjoismaisesta kotimarkkina-alueesta toteutui muuten täydellisesti, mutta Norjan kunnallistekninen putkimarkkina jäi valtaamatta. Antti Pohjonen kiteytti Uponorin ja Mabon kilpailun ja yhteistyön vuodet: ”Boten oli kova kundit. Mabon kanssa kun siellä ruvettiin koittamaan, niin se meni pieleen. Heillä oli niin kovat suhteet joka paikkaan. Jos he olisivat tulleet Suomeen ja koittaneet meidän kanssa, niin varmaan heiltäkin olisi mennyt pieleen.”<sup>294</sup>



## Kansainvälistä kasvua kotimaasta

**U**ponor oli Suomen, Ruotsin ja Tanskan johtava PVC-putkivalmistaja. Ison markkinaosuuden vuoksi sen oli kotimarkkina-alueellaan vaikea olennaisesti kasvattaa PVC-putkituotantoaan. Toinen valtuu PE eli polyeteeni tarjosi enemmän kasvumahdollisuuksia. Polyteeniputkituotannon kasvattamiseen Uponoria kannusti – tai toimivan johdon näkökulmasta joskus painosti – se, että polyteenin painoarvo kasvoi Nesteen kemianteollisuuden strategiassa. 1980-luvun puolivälissä Neste asetti tavoitteekseen kasvaa Euroopan johtavaksi polyteeniraaka-ainetuottajaksi.<sup>295</sup>

Uponor hankki jonkin verran polyteeniputkituotantoa jo 1980-luvun alkupuoliskolla, mutta Uponorin johtoryhmässä ei juuri ollut innostusta polyteenistä valmistettujen perusputkien valmistamiseen.

Polyeteeni oli PVC:tä helpompi materiaali, valmistajia oli enemmän ja bulkkiputkissa hinta oli ainoa kilpailukeino. Kannattavaa kasvua niissä saattoi saavuttaa vain hankkimalla markkinajohtajuus tai sitten keskittymällä teknisesti vaativimpiin erikoistuotteisiin. 1980-luvulla sellaisia olivat kaukolämpöputket. Kau-

■ Muovista kyetään valmistamaan myös suuria kaivoja.

kolämpötyömaita oli Pohjolassa paljon, ja niiden määrän arvioitiin jatkossa yhä kasvavan.

Kaukolämpöputkissa oli Uponorille vieras metallisuus, mutta paksu polyteenikuori, ja tuotekehitys kulki lupaavaan suuntaan. Silloin näytti siltä, että muoviputkien teknisten ominaisuuksien ja energiansiirtoteknologian kehittyminen voisi jo lähitulevaisuudessa johtaa siihen, että osa kaukolämpöputkista voitaisiin valmistaa kokonaan muovista.<sup>296</sup>

Etenkin Ruotsin tytäryhtiö Uponor AB näki energiaputket kasvualaksi. Uponor AB:n raporttien mukaan Ruotsissa oli käynnissä alan nopea keskittyminen, johon konsernin kannattaisi osallistua. Uponorin suomalaiskilpailijat Finlayson ja Wiik & Höglund olivat jo Ruotsissa aktiivisia.

Uponorin hallitus asetti syyskuussa 1984 konsernin tavoitteeksi kasvaa maailman kolmen suurimman kaukolämpöputkivalmistajan joukkoon. Vaikka kaukolämpöputkien Pohjois-Eurooppaan painottunut markkina-alue ei ollut valtavan suuri, tavoite edellytti huomattavia yrityskauppoja.

Ensimmäiset avauksensa kaukolämpöputkituotantoon Uponor oli tehnyt jo hankkimalla kaksi suomalaista ja kaksi ruotsalaista kaukolämpöputkitechdasta. Syksyllä 1984 Wiik & Höglund myi Uponorille yhdeksällä miljoonalla markalla kaukolämpöteknologiaa, knowhowta sekä yhdeksän prosentin markkinaosuuden Suomen kaukolämpömarkkinoista. Markkinaosuuden osto perustui Uponorin, Wiik & Höglundin, Finlaysonin ja Lohja Oy:n vuonna





1983 solmimaan kotimaan myyntiä koskeneeseen sopimukseen ja kertoi omaa kieltään kaukolämpöputkimarkkinoiden silloisesta kilpailutilanteesta.<sup>297</sup>

Noilla hankinnoilla Uponor ei vielä kivunnut johtavien valmistajien joukkoon, mutta hallituksen asettama tavoite täyttyi vuoden vaihteessa 1985–86, kun Asko myi ostamansa Finlaysonin muoviputkiliiketoiminnaat Uponorille. Kauppaan sisältyi sekä kaukolämpöputkituotantoa että muuta polyeteeniputkituotantoa.

Ylivoimaisesti suurin osa Finlaysonin liiketoiminnoista jäi Askoon. Sekä Askon että Uponorin hallitukseen kuuluneiden Niilo Pellonmaan ja Jouko K. Leskisen mukaan ratkaiseva syy kauppaan olivat silti muoviputket, etenkin kaukolämpöputket. ”Se oli plussa Nesteelle, että Finlaysonilla oli nimenomaan energiaputkia. Ajattelimme silloin, että Suomeen tulee vahva kaukolämpöverkkoinvestointikausi”, Jouko K. Leskinen muisteli keuhkollaan 2007.

Finlaysonin muoviputkiliiketoiminta oli liikevaihdoltaan noin 250 miljoonaa markkaa, joka jakaantui koko lailla tasan Ecopipe-nimellä myytyjen kaukolämpöputkien ja muiden polyeteeniputkien kesken. Kauppasopimuksen mukaan Uponor maksoi Finlaysonin putkitoiminnoista ”enintään” 100 miljoonaa markkaa. Lopullinen kauppasumma määräytyi ostetun liiketoiminnan kannattavuuden mukaan.

Kauppan myötä Uponor moninkertaisti polyeteeniputkikapasiteettinsa ja nousi johtavaan asemaan Suomen ja Ruotsin kauko-

lämpöputkimarkkinoilla. Kauppa merkitsi myös kansainvälistymisen jatkumista, sillä Ecopipella oli tuotantolaitoksia Suomen lisäksi Ruotsissa, Hollannissa ja Itävallassa sekä puoliksi omistettu myyntiyhtiö USA:ssa.

Finlaysonin putkien oston jälkeen kaikki Uponorin kauko- ja aluelämpöputkitekniikat ja -toiminnot keskitettiin Ecopipe-tuotteenimien alle. Kaikkiaan Ecopipe toi vuonna 1986 noin viidenneksen Uponor-konsernin miljardin markan liikevaihdosta – ja vei kolmanneksen liikevoitosta. Jo vuonna 1986 kävi selväksi, ettei Suomessa ja Ruotsissa koettaisi sellaista kaukolämpöbuumia, jonka varaan kaikki oli laskettu. Markkinat supistuivat neljänneksellä edellisestä vuodesta. Ecopipen toiminta oli kannattavaa vain Suomessa, hädin tuskin. Ruotsin Ecopipe tuotti rökäletappion. Liikevoitto rojauti lähes 23 miljoonaa markkaa miinukselle ja siellä tappioista selvittiin kuiville vain 15 miljoonan markan konserniavustuksen turvin. Myös Ecopipe Europe oli konserniavustuksen tarpeessa.

Kaukolämpöliiketoiminnan heikkous oli epämiellyttävä yllätys kaikille. Uponorin pääkonttorissa vallitsi tunne, ettei sille ollut Finlaysonin suhteen jätetty vaihtoehtoja. Silloinen varatoimitusjohtaja Heikki Mairinoja muisteli toimivan johdon tunnelmia: ”Kyllähän se oli tällainen, että se enemmänkin lätkäistiin tuohon.” Finlaysonin putkiliiketoiminnan sulattelun helpottamiseksi omistajat myönsivät kesällä 1986 Uponorille omistusoikeuksiansa suhteessa 50 miljoonan markan luoton.<sup>298</sup>

Uponor oli kasvanut viisi vuotta 30–35 prosentin vuosivauhtia. Vuonna 1987 kasvua oli yksi prosentti. Finlaysonin putkia konsernin oli pakko pysähtyä sulattelemaan. Suurimmat muutokset tehtiin Ecopipe-divisioonassa. Se lopetettiin ja kaukolämpöliiketoiminnot sulautettiin Uponorin muihin yksiköihin. Lisäksi Ecopipen tuotantoa keskitettiin, Pohjoismaiden ulkopuolisesta valmistuksesta luovuttiin. Pahimmat vuotokohdat saatiin tukituksi, mutta kaukolämpöputkien heikkouden vuoksi konsernin tulos jäi vaatimattomaksi. Nettotulos painui 1987 alle parinkymmeneen miljoonaan markkaan.

Silti Uponorilla oli aihetta viisivuotisjuhlaan. Teknologian siirto ulkomaille oli osoittautunut huomattavasti hankalammaksi kuin aluksi oli ajateltu, mutta uskoa omaan osaamiseen toi muun muassa Ultra Rib, innovatiivinen maaviemäriputki, jonka laipparakenne teki siitä edullisemmän ja kevyemmän mutta jäykemmän ja kestävämmän kuin vanhat putket. Se oli hyvä osoitus siitä mihin voimat yhdistämällä voitiin parhaimmillaan päästä. Putken kehitystyö oli tehty Ruotsin Fristadissa suomalaisen Jyri Järvenkylän johdolla. Uponorin kilpailijat ostivat Ultra Rib -lisenssiä laidasta laitaan. Erityisen ylpeitä oltiin siitä, että teknologiaa arvostavassa Japanissa kaikki neljä isoa putkiryhtiötä olivat ostaneet lisenssin.<sup>299</sup>

Konserni teki voittoa voimavarat äärimmilleen virittäneestä kasvusta ja eteen osuneista kuoleman paikoista huolimatta. Eikä tärkein onnistumisen mittari ollut nettotulos vaan kasvu.

■ Kari Norbäck teki mittavan uran Uponorissa. Hän oli yhtiön johtoryhmän jäsen lähes kahdenkymmenen vuoden ajan.

lukuja kelpasi summata. Uponorin liikevaihto oli miljardi markkaa. Se nosti konsernin Euroopan toiseksi suurimmaksi muoviputkivalmistajaksi Wavinin jälkeen, ennen ranskalaista Alphacania ja belgialaista Solvayta.

Uponorin toimiva johto koki aika ajoin joutuvansa sovittamaan toimintansa liikaa omistajansa ja raaka-ainetoimittajansa asettamiin raameihin. Se saattoi kuitenkin lohduttaa sillä, että niin operatiivinen johto joutui tekemään kaikissa Euroopan johtavissa putkiryhtiöissä. Wavinin taustalta löytyi Shell, Alphacanin omistaja oli niin ikään öljy-yhtiö eli Elf ja Solvay oli osa samannimistä kemianjättiä.<sup>300</sup>



## Lailliset ja laittomat kartellit

**K**aukolämpöputkien heikko kannattavuus ei ollut ainoa niiden tuottama yllätys. Uponorin kaukolämpöliiketoimintojen johtajaksi vuonna 1986 nimetty Kari Norbäck totesi pian vetäneensä lyhyen tikun. ”Se bisnes, josta olin itse vastuussa, olin valmis siitä luopumaan. Kun siihen perehtyi vähän tarkemmin, siinä oli paljon sellaisia piirteitä, minkä takia.” Kasvua saattoi saada vain ostamalla jonkun sopijapuolen osuuden. ”Se oli kartellibisnestä suoraan sanoen. Joka puolella, Ruotsissa ja Suomessakin ja Saksa nyt oli ihan... Se oli sellainen bisnes, jossa ei ollut hyvä olla mukana.”

Kartelleja ei Suomessa ollut aukottomasti kielletty. Ensimmäinen kilpailun vapaata rajoittamista säädellyt laki oli tullut voimaan jo vuonna 1958, mutta käytännössä monen kartellin laillistamiseen riitti aina vuoteen 1992 saakka, että siitä ilmoitettiin viranomaisille. Yritykset käyttivät tätä mahdollisuutta sankoin joukoin. 1990-luvun alussa kilpailuviraston rekisterissä oli lähes 600 kilpailunrajoitussopimusta, myös kaukolämpöputkia koskeva.

Vasta Suomen tiivis integroituminen Euroopan talousalueeseen

ulotti EU:n ankaran kilpailulainsäädännön Suomeen, ”kartellien luvattuun maahan”, kuten Helsingin Sanomat suomalaisen teollisuuden ja kaupan sopuisan kilpailuperinteen määritteli.

Uponor päätti luopua kannattamattomista ja muutenkin hankalista kaukolämpöputkista vuonna 1988 ja keskittyä energiaputkissa pienimuotoisempaan lämmönsiirtoon. Kokomuovinen kaukolämpöputki jäi prototyyppiksi, mutta siitä kehittyi aluelämpöputki Ecoflex, jota käytettiin esimerkiksi taloyhtiön lämmönjakohuoneen ja asuinrakennusten väliseen lämmönsiirtoon. Ecoflex myi hyvin, ja sen valmistus oli Uponorille erittäin paljon kaukolämpöputkia parempaa liiketoimintaa.<sup>301</sup>

Viimeisen osan kaukolämpöputkivalmistustaan Uponor myi ABB:lle vuonna 1990. Pari vuotta myöhemmin se poiki uudelle omistajalleen roimat kartellisakat.

Heikki Mairinoja kuvasi tapahtunutta: ”Siinä oli tällainen laillinen kartelli. Kun lainsäädäntö sitten muuttui, sen purkaminen ei kai onnistunut kunnolla. Onneksi Uponorilla oli siinä kohtaa viisautta, että myytiin se pois, ennen kuin sitten olisi tullut isomat murheet.”

Kokonaan kartellien varjoista Uponor ei Ecopipen myötä pääsyt. 1990-luvun jälkipuoliskolla konsernin lakiasiainosasto työllistivät sekä Norjassa että Ruotsissa nostetut kilpailunrajoituskanteet. Norjassa Mabon entisiä omistajia vastaan vuonna 1995 nostettu kanne raukesi. Sen sijaan Ruotsissa paikallinen tytäryhtiö Uponor AB joutui maksamaan sakkoja 1993-1995 pääkilpailijoi-

▼ Ecoflex-lämpöputkityömaa Kiinan Tianjinissa 2001.

densa kanssa tekemistään kilpailulainsäädännön vastaisista sopimuksista. Kanteen nosti ja näytön antoi yhtiön entinen toimitusjohtaja.

Kilpailukeinoja tutkittiin myös Suomessa. Kesällä 1997 Ruotsin ja Suomen kilpailuvirastot tekivät samanaikaisen yllätysvierailun konsernin tiloihin. Joitakin uponorilaisia kutsuttiin kertomaan yhtiön kauppatavoista kilpailuvirastoon, ja Uponor toimitti myös kirjallisia lisäselvityksiä siitä, etteivät Ruotsin tytäryhtiön erheet olleet konsernissa yleinen käytäntö. Selvitykset tyydyttivät viranomaisia, eivätkä pari vuotta jatkuneet tutkimukset Suomessa johtaneet kanteisiin tai muihin toimiin.<sup>302</sup>



## Uponor löytää talotekniikan

**V**uoden 1987 lopulla ja 1988 alussa Uponor teki kaksi yritysostoa, jotka myöhemmin osoittautuivat ratkaisevaksi konsernin menestykselle. Ne olivat saksalainen Hewing GmbH ja ruotsalainen Wirsbo Bruks AB, markkinoiden johtavat PEX-putkivalmistajat.

Pieniläpimittaisia PEX-putkia käytettiin lattialämmitys-, käyttövesi- ja patterilämmitysjärjestelmiin. Ne olivat keveitä, taipuisia ja helposti asennettavia ja kestivät kulutusta, kemikaaleja ja sekä lämpöä että kylmyyttä. Näiden lukuisten hyvien ominaisuuksien salaisuus oli vetyatomien uudelleen järjestäytyminen eli ristosilloitus. Se saatiin syntymään tavalliseen polyeteeniputkeen joko kuumentamalla sitä yhdessä vetyperoksidin kanssa (PEX-a), kemiallisesti (PEX-b) tai sitten säteilyttämällä (PEX-c). Lopputulokset poikkesivat toisistaan vähemmän kuin valmistusmenetelmät, mutta PEX-b oli ominaisuuksiltaan hieman heikompaa kuin PEX-a, jota Wirsbo valmisti, ja PEX-c, johon Hewing oli erikoistunut.

PEX-putken valmistaminen oli vaativaa tavallisiin putkilaatuihin verrattuna. Valmistusmenetelmien kehittäminen vei pioneerirytyksiltä vuosikausia. Wirsbo onnistui ensimmäisenä vuonna 1972 valmistamaan PEX-putkea teollisesti ja oli pitkään ainoa markkinoilla. 1980-luvun jälkipuoliskolla oli jo useita valmis-





■ Wirsbon ruukkiyhdykskunta on sijainnut Virsbojärven rannalla lähes 400 vuoden ajan.

tajia, jotka osasivat tehdä hyvälaatuista PEX:iä, mutta sen käyttö oli edelleen suhteellisen vähäistä. PEX oli vasta tulevaisuuden lupaus.

Sattumalta Uponor ei PEX:in ääreen päätenyt vaan pitkän ja monivaiheisen selvitystyön perusteella. 1980-luvun puolivälissä konsernissa käynnistettiin projekti, jossa etsittiin vastausta siihen, kannattaisiko pieniin lämminvesiputkiin panostaa. PEX-valmistusta testattiin Ruotsissa ja Suomessa tehtiin kokeiluja polybuteenilla, joka oli toinen kuumaa vettä kestävä muovilaatu.

Projekti päättyi enemmänkin siihen, ettei pienissä putkissa ollut ideaa Uponorille. Suurempien putkien tuotanto laskettiin tonneissa, mutta pienten ja keveiden PEX-putkien osalta tonnit eivät toimineet. Niiden osalta mittayksikkö oli häveliäästi metri. Jaakko Larjomaa muisteli, ettei Fristadissa innostuttu metrien ynnäilystä. ”Ruotsin tehdas, joka pystyi tekemään todella suuria putkia, niin se pieni PEX-putki, joka jostain sieltä nurkasta tuli, sehän ei herättänyt tuotantomiehessä minkäänlaista orgasmia.”

Muovisia lämminvesiputkia myytiin eniten Saksassa, joten projektissa selvitettiin miten lämminvesiputkikauppaa siellä tehtiin. Sekään ei näyttänyt erityisen luontevalta. ”Torbjörn Bremholt, silloinen Ruotsin yksikön johtaja, lähetti jonkun Saksaan. Ja sitten jonkun ajan kuluttua se kaveri tuli takaisin ja sanoi, että ei siellä kannata mitään ruveta hommaamaan, siellä on asiakkaita, joista jotkut haluaa vihreää putkea ja jotkut sinistä – joku sitä ja joku tätä... että se ei sovi tuotantoyhtiölön.”

## Wirsbo ennen Uponoria

**K**un Uponor vuonna 1988 osti Wirsbo Bruks AB:n, se osti palan ruotsalaista teollisuushistoriaa. Uponor oli silloin kuusivuotias, Wirsbolla oli teollista perinnettä 60 kertaa enemmän. Sen takomo oli perustettu suunnilleen 360 vuotta aiemmin.

Suomeen Wirsbolla oli yhteys yhtä kaukaa. Takomon perusti valtaneuvos Johan de la Gardie (1589-1642). Ennen ylenemistään kuninkaan neuvonantajaksi hän oli ollut Turun ja Hämeen linnaläänien käskynhaltija. Johan oli Suomessa tunnettu, ja hänen veljensä marsalkka Jakob de la Gardie oli vielä tunnetumpi ja on yhä tänä päivänä. Jakob oli ”Laiskajaakko”, Ruotsin armeijan kuuluisin komentaja Suomessa. Lempinimensä Jakob de la Gardie sai suomalaissotilailta, jotka miehittivät Novgorodia kuusi pitkää vuotta ilman että komentajan strategisen ajattelun perusteet miehistölle avautuivat.

de la Gardie -suvun jälkeen Wirsbon kartanon ja ruukin omistajina oli komea luettelo muita ruotsalaisia aatelissukuja. Vuonna 1893 ruukin osti yhtiö, jonka yksi osakas oli kuningas Oscar II. Myöhemmin osakkaaksi liittyi Herman Lagercrantz, joka vuonna 1907 lunasti muut osakkaat yhtiöstä ulos. Lagercrantz oli Pelastusarmeijan eversti, joka osoittautui kyvykkääksi teollisuusjohtajaksi. Hän modernisoi ruukin ja kehitti sitä merkittävästi. 1920-luvulla yhtiöllä oli oma voimalaitos, ammustehdas, käsityöpaja, takomo, mekaaninen verstaas, höyrysaha, höyläämö, ja puusepäntehdas.

Hermanin poika Bror Lagercrantz laajensi Wirsbon tuotantoa. Yhtiö





✓ Uponor yhdisti ensimmäisenä PEX-sisäputken, eristyksen ja taipuisan suoja-putken ja toi markkinoille kokonaan uudenlaisen ratkaisun lämmön tai veden jakeluun.



Asiakkaiden yksilöllisten mieltymysten huomioon ottaminen tuntui vieraalta alalla, jossa tuotteiden ulkonäköä tai ainakaan väriä ei ollut osattu pitää kovin paljon myyntitapahtumaan vaikuttavana ominaisuutena.

PEX-uskoa nakertava tekijä oli myös se, että lämminvesiputkia käytettiin talonrakennuksessa, jonka kokonaismarkkinan ei enustettu Euroopassa lähivuosina laajenevan. Lattialämmitysjärjestelmien myynnin nopea kasvattaminen näytti sen vuoksi haasteelliselta ja PEX:in muissa käyttökohteissa, käyttövesi- ja patterilämmitysjärjestelmissä, lisähaaste oli kupariputken rikkotoman tuntuinen ylivoima. Heikki Mairinoja arvioi vuonna 2007, että PEX-putkista ensin hankitut kokemukset olivat sellaisia, ettei lämminvesiputkien potentiaalia olisi vielä pitkään aikaan huomattu. Muiden isompien yhtiöiden tapaan Uponor olisi jättänyt pienet putket pienempien kehitettäväksi. Se, ettei kiinnostus kokonaan sammunut, oli Mairinojan mukaan säännöllisen strategisen suunnittelun ja kehitysjohtajan sinnikkyuden ansiota. Uponorin strateginen päämäärä oli kasvaa, ja kasvusuuntaa etsittäessä lämminvesiputkiin palattiin pian uudelleen. ”Mutta se varsinainen juttuhan oli se, että tämän strategiaproessin aikana huomattiin, että mikä on kaikkein nopeimmin kasvava muoviputkisegmentti. Sehän oli nämä lämminvesiputket. Se tuli ehdottomasti Jukka Raustin vetämällä prosessilla. Hän teetätti markkinatutkimuksen Euroopan mittakaavassa, ja huomasi, että tällainen on tilanne.”

Markkinatutkimuksen oivallus oli se, että rakentajien ennak-

✓ Ecoflex-putken avulla voitiin vettä tai lämpöä jakaa helposti vaikeissakin kohteissa ilman järeää asennuskalustoa.



toimitti 1920-luvun lopulta lähtien osia autoteollisuudelle, sekä Ruotsin omalle että Mercedeselle Saksaan. Metalliputkien valmistuksen Wirsbo aloitti 1930-luvulla.

Muoviputkituotannon Wirsbo Bruks AB:n ohjelmaan toi Brorin poika Bengt Lagercrantz vuonna 1955, aivan samasta syystä kuin Upo omaansa kymmenen vuotta myöhemmin. Wirsbossa havahduttiin siihen, että muoviputket tulisivat valtamaan alaa metalliputkilta. Siksi niitä kannatti ryhtyä valmistamaan vastavalkeaksi itse. Wirsbon muovituotanto alkoi polyeteeniputkilla. PEX-putkituotannon Wirsbo aloitti vuonna 1972. Jälleen siksi, että yhtiö halusi hankkia teknologista etumatkaa. Wirsbo oli PEX-pioneeri, jonka tekemä kehitystyö oli ratkaisevaa PEX:in menestykselle. Yhtiössä onnistuttiin parantamaan PEX:in laatua oleellisesti. Aiemmat yritelmat eivät kestäneet kuumen veden ja paineen yhdistelmää niin hyvin, että niitä olisi kannattanut tarjota metalliputkien tilalle. Wirsbo sai PEX-a-putkelleen patentin yhdessä valmistusmenetelmän saksalaisen keksijän, professori Tomas Engelin, kanssa. Patentin turvin Wirsbo ryhtyi 1970-luvulla markkinoimaan putkia maailmanlaajuisesti.

Bengt Lagercrantzin jälkeen suvusta ei enää löytynyt jatkajaa. Vuonna 1978 Lagercrantzin perhe myi osakkeensa metallialalla toimineelle Gränges AB:lle, joka puolestaan vain pari vuotta myöhemmin joutui Electroluxin haltuun. 1980-luvun puolivälin jälkeen Electrolux päätti keskittyä kodinkoneisiin ja myi Wirsbon Grängesin mukana Outokummulle. Vuonna 1988 metalliputket olivat yhä suurempi osa Wirsbon tuotantoa, mutta PEX-valmistus oli jo vuosia ollut Wirsbo Bruks AB:n nopeimmin kasvava toimiala.



koluulot olivat häviämässä ja muovi tulisi jatkossa syrjäyttämään metallia lämminvesiputkissa kiihtyvällä vauhdilla. Muovin nopean ”penetraation” ansiosta PEX-markkinan arvioitiin kasvavan viidessä vuodessa puolet silloista suuremmaksi. Toinen tutkimuksen päätelmä oli se, että taloteknisten lämminvesiputkien kasvuprosenteista oli syytä ottaa kaikki irti. Muovipenetratio eteni muissakin putkisovelluksissa, mutta kasvu näytti niissä jäävän paljon vähäisemmäksi kuin lämminvesiputkissa ja talotekniikassa. Jollei Uponor hankkisi paikkaansa ainoasta tarjolla olleesta nopeamasta kasvujunasta, sitä uhkaisi asemalle jääminen.<sup>303</sup>

PEX oli löydetty, ja lämminvesijunaan hyppäämiseen avautui poikkeuksellisen onnekas mahdollisuus. Maailman toiseksi suurimman PEX-valmistajan, saksalaisen Hewing GmbH:n perustajat olivat luopumassa. Ja myös suurin eli ruotsalainen Wirsbo Bruks AB oli myynnissä, koska sen muoviputkituotanto oli vierasta yhtiön silloiselle omistajalle Outokumpu Oy:lle. Uponorin johtoryhmässä mietittiin, kumpaan kannattaisi satsata, vai riittäisivätkö rahkeet molempiin. Markkinaosuutta oli opittu arvostamaan, ja molempien hankkimista puolsi myös yhtiöiden toisiaan täydentävä tuotevalikoima. Rohkeimman vaihtoehdon riskit arvioitiin kuitenkin niin suuriksi, että toimivan johdon mielestä Uponorin oli pakko valita.

Kummallakin PEX-yhtiöllä oli puolensa. Wirsbo oli melkein puolet Hewingiä suurempi, sillä oli monipuolinen yhdetuotanto ja edistyksellinen Aquawarm-aluelämmitysjärjestelmä. Wirsbolla oli myös Velta GmbH, hyvä jakeluorganisaatio lämminvesiputki-

PEX-a:n saksalainen keksijä Thomas Engel (kolmas vasemmalta) ja kaupallistajat Allan Hansson (vas.), Reinhold Scheuchl ja Bengt Lagercrantz. Kuva on vuodelta 1990, jolloin Wirsbon PEX-putkea oli myyty 400 000 kilometriä eli kymmenen kertaa maailman ympäri.

Hewingin PEX-c -tuotantolinja Saksan Ochtrupissa.



Wirsbon laaduntarkkailua.

en tärkeimmällä markkina-alueella Saksassa. Se ei myöskään ollut niin riippuvainen avainhenkilöidensä työpanoksesta kuin pienempi perheyrittys Hewing. Silti vaaka kääntyi Hewingin puoleen. Outokumpu oli ostanut Wirsbon kupariputkien vuoksi. Nyt se halusi päästä kerralla eroon itselleen vieraista liiketoimista ja edellytti, että Wirsbon ostaja ottaisi vastuulleen myös takomon ja teräsputkituotannon. Ne olivat vieraita myös Uponorille.

Hewingin markkinaosuus oli pienempi, mutta se oli panostanut tuotekehitykseen ja oli innovatiivisilla tuotteillaan onnistunut kasvattamaan myyntiään kotimaassaan Saksassa. Hewingillä oli Wirsbon Veltan kanssa kilpaileva jakeluorganisaatio Polytherm.

Kun kokemuksesta tiedettiin, että Saksassa todennäköisesti kohdattaisiin yhtiön haltuunottoon, johtamiseen ja mahdollisesti myös kilpailulainsäädäntöön liittyviä vaikeuksia, päädyttiin siihen, että Hewingissä olisi kylliksi haastetta. Wirsbohon voitaisiin palata myöhemmin, jos yhtiö yhä olisi myynnissä ja lämminvesiputkimarkkinat edelleen näyttäisivät yhtä lupaavilta.

Suunnitelma oli hyvin perusteltu, mutta Uponorin hallitukselle se ei kelvannut. Tilaisuus hankkia ilman tarjouskilpailua kaksi markkinoiden johtavaa yritystä ei toistuisi. Muut suuret muoviputkivalmistajat eivät vielä olleet löytäneet PEX:iä ”löytäneet”, mutta se vaara olisi ilmeinen, jos Wirsbo jätettäisiin odottamaan kilpailijoiden kiinnostuksen heräämistä. Hallituksen puheenjohtaja Niilo Pellonmaa ja varapuheenjohtaja Jouko K. Leskinen ilmoittivat hyväksyvänsä investoinnin vain, jos se sisälsi molemmat yri-







Wirsbon PEX-putkia.

tykset. ”Me uskottiin ihan absolut, että se on fiksu homma. Minä ja Jokke oltiin yhtä mieltä, sanottiin, että nyt joko molemmat tai ei kumpaakaan”, muisteli Pellonmaa.

Hallituksen tahto toteutui, Uponor osti yhteensä noin 300 miljoonalla markalla ensin Hewingin ja pian sen jälkeen Wirsbon.<sup>304</sup>

Hewing oli perustettu vuonna 1974. Wirsbolla oli takanaan vuosisataiset perinteet. Ostaessaan Wirsbo Bruks AB:n Uponor vakuutti ymmärtävänsä yhtiön merkityksen Wirsbon seutukunnalle ja lupasi jatkaa ja kehittää yhtiön toimintaa. Osin vastuun siitä kantoivat muut, sillä Uponor myi Wirsbon teräsputkituotannon Rautaruukille ja takomotoiminta siirrettiin Askolle.

Samanlaisia epäluuloja kuin Lubonylissa kuusi vuotta aiemmin ei Wirsbossa enää kohdattu. Yhtiön toimitusjohtajan Åke Forssellin mukaan suomalaiset yritysostajat nähtiin positiivisessa valossa. Yksin Wirsbo olisi ollut liian pieni selvittääkseen kaikilla toimialoillaan. Wirsbossa tiedettiin, että Uponor hankki lämminvesiliiketoiminnan kehittääkseen sitä ja että se oli pohjoismaisena yhtiönä lähempänä ajattelussaan kuin jotkut muut mahdolliset ostajat. ”Logiikka kaupan takana oli todella helppo nähdä, ja olin jälkikäteen jopa yllättynyt siitä kuinka helposti kaikki meni”, kertoi Åke Forssell syksyllä 2007.

Forssell olisi Wirsbon myytyään voinut palata takaisin entisen työnantajansa Electroluxin palvelukseen. Hän päätti jäädä Uponoriin, vaikka oli selvää, että hänen johtamansa yhtiön liiketoiminta tulisi pienenemään, kun Uponor luopuisi teräsputkista

ja takomosta. Forssell kuitenkin uskoi PEX:iin ja koki pärjäävänsä suoraviivaisten suomalaisten kanssa. Uponorin ja Hewingin muukaantulo avasi hyviä näkymiä myös Wirsbosta katsottuna.

Seuraavana vuonna Forssellista tuli Uponorin uuden lämminvesidivisioonan johtaja. Se oli poikkeus Uponorissa sovellettuun maantieteelliseen liiketoiminta-aluejakoon. Forssell sai vastuulleen lähes puolen miljardin markan liikevaihdon ja 900 uutta uponorilaista. Kokeneen vetäjän jääminen konserniin oli etu, sillä taloihin asennettavat lämminvesiputket olivat uutta Uponorille sekä teknologisesti että kaupallisesti. Konsernilla ei ollut kovin paljon annettavaa uusille yhtiöille. Pääkonttorissa jouduttiin luottamaan Wirsbon ja Hewingin sekä näiden markkinointiorganisaatioiden ihmisiin.

Wirsbo ja Hewing olivat olleet toistensa pahimpia kilpailijoita, mutta muutoin kilpailu PEX-putkissa ei vielä ollut veristä. Sitä piti kurissa vaativa ja patentein suojattu valmistustekniikka. Forssellin divisioonalla oli erittäin vahva asema lämminvesimarkkinoilla. Saksassa ja Pohjoismaissa Uponorin markkinaosuus nousi yli 60 prosenttiin.

PEX-putket laajensivat konsernin karttaa. Hewingin tehtaat sijaitsivat Pohjois-Saksassa, lähellä Hollannin rajaa, ja yhtiö oli rakentamassa tehdasta Sveitsiin. Wirsbolla oli tuotantoa Ruotsin lisäksi Saksassa ja Espanjassa sekä lupaavaa vientiä Pohjois-Amerikkaan.

USA:n pohjoisosissa vesikiertoisen lattialämmityksen mukavuus ja taloudellisuus oli havaittu tavalla, joka oli johtanut pai-

Uponorin PEX-putkia valmistava tehdas käynnistyi Minnesotan Apple Valleyssa vuonna 1990. Se oli yhtiön ensimmäinen ”green field” -investointi. Tehdasta on sittemmin laajennettu useaan otteeseen. Kuva on vuodelta 2006.

kalliseen muoti-ilmiöön Michiganissa ja Minnesotassa. Wirsbossa laskettiin, että myynti USA:ssa voisi hyvinkin satakertaistua vuosikymmenessä. Se ei vaatisi ihmettä, vaan muutaman prosentin osuus kaikista lämmitysputkista riittäisi. Kasvupotentiaali oli niin houkutteleva, että PEX-tuotannon käynnistäminen USA:ssa näytti perustellulta. Markkinoita uskottiin olevan. Tehdas alensi kuljetuskustannuksia ja toi lisää joustavuutta sekä Euroopan että USA:n liiketoimintaan. Sekään ei ollut mitätön tekijä, että monet amerikkalaiset halusivat ostaa nimenomaan tai vain USA:ssa valmistettuja tuotteita. Tehdas kannatti rakentaa ennen kuin joku paikallinen yritys ehdittiin edelle.<sup>305</sup>







▣ Kaasuputkijuna Englannissa. Uponor luopui Britannian kunnallisteknisestä liiketoiminnasta toukokuussa 2008.

## Nesteen rahat kasvun tueksi

”Uponorin liikevaihto on kolmatta miljardia markkaa. Se on ylivoimaisesti tärkein meidän muovien asiakas. Se on kansainvälistynyt samoilla maantieteellisillä alueilla, joissa meidänkin laitokset sijaitsevat. Sillä on sekä volyymin, että tutkimus- ja tuotekehityksen kannalta ja yleensäkin kasvun kannalta tärkeä strateginen merkitys meille.” Näin Jouko K. Leskinen perusteli sanomalehdille Lanor-järjestelyä, jolla Neste varmisti Uponor-omistuksensa estämällä Asko-konsernin vihamielisen valtausyrityksen vuodenvaihteessa 1989-1990.<sup>306</sup>

Uponorin johto jakoi Nesteen varatoimitusjohtajan käsityksen. Vertikaalinen integraatio – koko tuotantoketjun hallinta kiinteässä yhteistyössä raaka-ainetoimittajan kanssa – oli tapa turvata kilpailukyky konsernin päätoimialalla, kunnallisteknisten putkien valmistuksessa. Eurooppa oli yhdentymässä, torilla myytävien kurkkujen piti olla direktiivin mukaisia ja pian myös muoviputkien. Niiden kohdalla ei puhuttu direktiiveistä vaan euronormeista, jotka tulisivat edelleen yhdenmukaistamaan tuotteita ja tuotantoa ja avaamaan rajat koko Euroopan laajuiselle vapaalle

kilpailulle. Näytti siltä, että vanhalla mantereellakin vääjäämättä siirryttäisiin kohti mallia, jolla Pohjois-Amerikassa toimittiin. Siellä kilpailu oli vapaata ja kovaa, mikä oli johtanut muovitehtaitten ja niiden raaka-ainetoimittajien erittäin kiinteään yhteistyöhön. Amerikassa hyvä tai huono raaka-ainesopimus saattoi ratkaista muoviputkivalmistajan kohtalon.

Joulukuussa 1989 Uponorin hallituksessa päivitettiin konsernin strategiaa. Pöytäkirjaan kirjattiin linjaus, jossa ennakoitiin, että Amerikan tie on myös meidän tiemme: ”Euroopassa integraatiokehitys jatkuu ja perinteisistä PVC- ja PE-putkista tulee entistä enemmän bulk-tuotteita, joiden markkinoita hallitsevat raaka-ainetuottajiin integroituneet valmistajat.”<sup>307</sup>

Uponorin kasvu oli edellisinä vuosina ollut vauhdikasta, komeetta oli ohittanut kuoleman paikat ja noussut lentoon. Ajanjaksoilla 1987-1989 konsernin muoviputkiliikevaihto ja henkilökunnan määrä melkein tuplaantuivat kahteen miljardiin markkaan ja kolmeentuhanteen ihmiseen.

Vuonna 1988, jolloin Uponor kaappasi markkinajohtajuuden Euroopan lämminvesimuoviputkimarkkinoilla, liikevaihto kasvoi lähes 60 prosenttia. Yleensä voimakas kasvu notkauttaa tuloksen, mutta nyt kävi päinvastoin. 1980- ja 1990-lukujen vaihteen vuosina konserni teki siihen mennessä parhaat tuloksensa. Liiketuulos ponnahti kuuden, seitsemän prosentin tasolta yhdeksään. Velkojen määrän rajusta kasvusta huolimatta myös nettotulos nousi puolestatoista prosentista kolmeen prosenttiin.<sup>308</sup>



Kasvu tuotti tulosta, ja kasvu oli 1990-luvun alussa edelleen Uponorin strategian avainsana, tai se oli sitä jopa entistä painokkaammin. Muoviputket olivat vallanneet markkinaosuutta metalli-, betoni- ja tiiliputkien kustannuksella. Kehityksen uskottiin edelleen jatkuvan, muttei niin nopeasti kuin valmistajien määrän oletettiin kasvavan. Uponorissa arvioitiin, että tuottajien ja tuotannon lisääntyminen ja kilpailun vapautuminen johtaisivat 1990-luvun kuluessa siihen, että koolla ja markkinaosuuksilla olisi entistäkin suurempi merkitys.<sup>309</sup>

Yhtiössä oli tarkkaan kartoitettu Euroopan ja Pohjois-Amerikan muovialan yritykset. Kiinnostavia ostokohteita löytyi runsaasti. Vuonna 1989 kehitysjohtaja Jukka Rausti hahmotteli mallin, jossa nopealla yritysostosarjalla lisättäisiin oleellisesti Uponorin kunnallisteknistä jalostusvolyymin – Nesteen rahoilla. Neste rahoittaisi yritysostot, ja Uponor lunastaisi yritykset vähitellen itselleen. Idealla oli sekä yleiset että erityiset taustansa. Uponor teki hyvää tulosta, mutta Hewingin ja Wirson jälkeen velkataakka painoi. Yhtiön omavaraisuus oli parinkymmenen prosentin luokkaa ja korkomenot olivat yli kaksinkertaistuneet parissa vuodessa, sataan miljoonaan markkaan.

Lisävelkaantuminen oli vaikeaa, mutta omistajien hyväksymän strategian mukaan Uponorin odotettiin edelleen kasvavan parinkymmenen prosentin vuosivauhtia. Siksi olisi paikallaan, että Neste osallistuisi kasvustrategian rahoitukseen. Se oli konsernin pääasiallinen raaka-ainetoimittaja ja hyötyisi rahoittamas-

☑ Kaasuputkikuljetus Uponorin Saksan Treuenbrietzenin tehtaalta.



taan kasvusta.

Raustin suunnitelma ei toteutunut sellaisenaan, mutta sinnepäin. Vuosina 1990 ja 1991 Uponor oli aktiivinen yritysostaja ja Neste osallistui entistä aktiivisemmin kasvustrategian käytännön toteutukseen. 1990-luvun alussa Uponorin voi sanoa kasvaneen osin Nesteen rahoilla. Uponorin silloisen toimivan johdon mukaan osa noina vuosina tehdyistä yritysostoista olisi jäänyt tekemättä ilman Nesteen rahoitustukea ja sen Uponoriin luomaa ”tahtotilaa”.<sup>310</sup>

Oma vaikutuksensa hallituksen ja toimivan johdon yhteistyöhön oli henkilövaihdoksilla. Alusta lähtien mukana olleet halli-

☑ Ultra-Rib -putken asennus vaativassa ympäristössä syvään kaivantoon Pohjois-Amerikassa.

tuksen puheenjohtaja Pellonmaa ja varapuheenjohtaja Leskinen sekä pitkään mukana ollut Nesteen Jussi Rinta jättivät tehtävänsä keväällä 1990. Uponorin hallituksen puheenjohtajaksi tuli muutaman vuoden hallituksessa jo istunut Nesteen Jukka Viinanen ja jäseneksi Juha Rantanen. Askon ja Uponorin johdosta hallitukseen kuuluivat Jarmo Ryttilä, Heikki Mairinoja ja Heimo Eloranta.

Vuosi 1990 muodostui Uponorin kasvustrategian huipentumaksi, sekä määrällisesti että alueellisesti. Lämminvesidivisioonon rakensi uusia tehtaita USA:ssa ja Sveitsissä. Samaan aikaan Uponor kävi neuvotteluja amerikkalaisen kunnallisteknisiä putkia valmistaneen yhtiön sekä Du Pontin kansainvälisen Aldyl-kaasuputkiliiketoiminnan ostosta.

Ranskasta Uponor oli jo pitkään etsinyt sopivaa yritystä, ja neuvotteluja käytiin usealla rintamalla. Myös Iberian niemimaalta etsittiin sopivia tehtaita.

Suurin hanke oli Aldyl. Kaasuputkissa Uponorin ja Nesteen edut yhdistyivät periaatteessa hyvin konkreettisella tavalla. Nesteellä oli Ruotsissa tehdas, joka toimitti kaasuputkissa käytettyä korkeatasoista polyeteeniraaka-ainetta. Kaasuputket kiinnostivat myös Uponoria, sillä teknologisesti ne sijoittuivat kunnallisteknisten polyeteeniputkien vaativimpaan päähän. Turvallisuus- ja laatuvaatimukset olivat kovia ja kaasuputket olivat siksi huomattavasti parempikatteinen tuote kuin kevyemmin laatukriteerein valmistetut putket.

Valmistajien määrää karsi tehokkaasti myös se, että kaasu-





ETI:n markkinoima Ultra-Rib saavutti vahvan jalansijan Pohjois-Amerikan markkinoilla.

Painevesilinjaa rakennetaan Mondial-putkesta Pohjois-Amerikassa. Venytetyn seinämärakenteensa ansiosta Mondial oli paljon tavallisia PVC-putkia kestävämpi. Pohjois-Amerikassa Mondial tunnettiin nimellä Ultra-Blue.



putkien ostajat olivat isoja energiayhtiöitä. Myyjän piti kyetä suureen volyymiin, pienillä ei ollut alalle asiaa. Se oli opittu jo 1988, jolloin Uponor osti Englannista Yorkshire Imperial Plastics -yhtiön (YIP).

Yhtiö toi lisää markkinaosuutta Englannin-tytäryhtiölle, ja sillä oli merkittävä PVC-putken valmistustekniikkaan liittyvä innovaatio. YIP:n hankinnan motiivi ei kuitenkaan ollut vain Uponor Ltd:n tuotantovolyymien kasvattaminen ja ”orientoitu” paineputki vaan myös halu päästä Britannian kaasuputkimarkkinoille. Pian kuitenkin selvisi, ettei YIP:n resursseilla ollut eväitä pärjätä isoissa tarjouskilpailuissa, kuten Jaakko Larjomaa muisteli: ”YIP teki keltaista kaasuputkea. Ja silloin kun se ostettiin, suuressa toivossa elettiin, että British Gasille saadaan kaasuputkea joku metri kaupaksi. Mutta kaasuputkimarkkinoita hallitsi Aldyl, eikä YIP saanut myydyksi metrin metriä.”

Käytännössä ainoaksi vaihtoehdoksi näytti siten jäävän jonkun jo markkinoilla olevan yhtiön hankinta. Vuonna 1990 tarjoutui mahdollisuus ostaa Britannian markkinajohtaja, kun amerikkalainen monialajähti Du Pont ilmoitti olevansa valmis myymään Aldyl-divisioonansa. Du Pont antoi ymmärtää, että kaupasta päätettäisiin nopealla aikataululla, sillä muitakin ostajakandidaatteja oli liikkeellä.<sup>31</sup>

Aldylilla oli tuotantoa Englannin lisäksi USA:ssa ja Argentiinassa. Britannian kaasuputkimarkkinoista Aldylilla oli melkein puolet ja USA:ssakin sillä oli yli kolmanneksen markkinaosuus.

Aldylista tehty ”due diligence” -selvitys osoitti, että yhtiön liiketoiminta oli hoidettu hyvin. Samalla kuitenkin selvisi, ettei Aldylin silloista kannattavuutta pystyttäisi säilyttämään ilman lisäpanostuksia, koska omistaja oli maksimoinut voittonsa minimoimalla investointinsa. Myös Aldylin myyntikatteiden arvioitiin jatkossa pikemminkin laskevan kuin kasvavan.

Selvitys ei lisännyt Uponorin toimivan johdon intoa Aldyliin. Uponorin pääkonttorissa pelättiin, että iso Aldyl-kauppa nostaisi rahoitusriskejä liikaa. Myös kaasuputkibisneksen liiketoimintamalli oli riskipitoinen yksittäisten kauppojen suuren koon ja asiakaskunnan vähälukuisuuden vuoksi. Ja raaka-ainekin oli Uponorin toimivan johdon mielestä potentiaalinen uhka. USA:ssa Aldyl oli riippuvainen kilpailevan yhtiön kanssa liittoutuneesta raaka-ainetoimittajasta, ja Britanniassa Nesteen mukaantulon raaka-ainetoimituksiin pelättiin vaikeuttavan Aldylin ja British Gasin tulevia sopimusneuvotteluja.

Investoinnin kannattavuuden näkökulmasta British Gas -sopimusta ei ollut varaa menettää. Kaasudivisioonan johtoon sittemmin nimitetty Kari Norbäck muisteli syksyn 1990 keskustelujen tunnelmia: ”Kyllä Uponor siinä kasvaa halusi, mutta sen kokoluokan kasvu, mikä tällä Aldylin liiketoiminnalla oli... Luulenpa, että Uponor ei olisi uskaltanut siihen lähteä, eikä sillä missään tapauksessa olisi ollut yksin siihen varaakaan.”

Lisäksi Uponorin toimivalla johdolla oli Aldylille vähempiriskinen vaihtoehto eli amerikkalainen Extrusion Technologies Inc (ETI).

Siitä pyydetty 18 miljoonaa dollaria oli vähän Aldylin 70-75 miljoonaa dollariin verrattuna. ETI oli suunnilleen Lubonylin, Uponorin ensimmäisen yritysoston, kokoinen ja muistutti sitä muutenkin, sillä ETI valmisti sadevesi-, viemäri- ja paineputkia PVC:stä. Tuotanto oli tuttua, Uponorin vankinta aluetta. ETI:n markkinaosuudet olivat noin kymmenen prosentin luokkaa. Se ei kokemuksen mukaan ollut riittävä taso, eikä ETI:n kannattavuudesta saatu informaatiota tätä käsitystä kumonnut. Parempaan oli kuitenkin mahdollisuuksia, sillä PVC-penetraation uskottiin USA:ssa jatkuvan ja maan rakennusalaan vaivannut taantuma oli helpottamassa.

ETI oli Uponorin Ultra Rib -putken lisenssivalmistaja, ja Uponorin pääkonttorissa uskottiin, että isommalla markkinointipanostuksella Ultra Ribin myyntiä Pohjois-Amerikassa oli mahdollista kasvattaa huomattavasti. Uponorilla oli tuotesalkussaan useita muitakin tuotteita, kuten kaivot ja saneeraustuotteet, joilla uskottiin olevan kysyntää ETI:n markkina-alueella.

ETI avasi Uponorin innovaatioille jakelukanavan laajoille Pohjois-Amerikan markkinoille. Teknologiaa siirrettäisiin Euroopasta, mutta hyöty olisi kahdensuuntainen. Jos ja kun Euroopasakin kuljettaisiin kohti ”amerikkalaisempaa” toimintaympäristöä eli muoviputkiyhtiöiden ja raaka-ainetoimittajien entistä kiinteämpää yhteistyötä, ETI:n ”low cost” -kokemus hyödyttäisi myös Uponorin Euroopan-toimintoja.

Amerikkalaisen liiketoimintadynamiikan osaaminen toimi Uponorille huomattavan edun pelkästään Euroopassa toimiviin

kilpailijoihinsa verrattuna. ETI:n hankinnalle oli painavia perusteita.<sup>312</sup>

Vastakkain olivat kaasu ja vesi, Aldyl ja ETI. Uponorin hallituksessa ETI:n avaamia mahdollisuuksia ei nähty niin merkittäviksi kuin konsernin johtoryhmässä. Nesteen mielestä oikea tapa kasvaa oli Aldyl.

Uponorin johto piti kiinni ETI:stä, hallituksen pöytäkirjaan kirjaantui seuraava kannanotto: ”Uponorin toimivan johdon mielestä Aldyl-osto ei yksin riitä turvaamaan Uponorin toimintamahdollisuuksia tulevaisuudessa. Aldyl-hankkeen ei tulisi estää Uponorin muiden strategioiden toteuttamista.”

Vuoden 1990 viimeisinä päivinä oli päätösten aika. Konsernin johtoryhmä ja hallitus matkustivat strategianeuvotteluihin Rukalle. Hiihtolenkkien lomassa kävi selväksi, ettei Neste halunnut päästää tilaisuutta käsistä. ”Olisikohan se ollut jopa niin, että me oikein painostettiin”, muisteli Jouko K. Leskinen. Lopputulos oli kompromissi. Sekä Neste että toimiva johto saivat tahtonsa läpi, ostettiin sekä Aldyl että ETI.

Ratkaisu löytyi siitä, että Du Pont suostui alentamaan Aldylin hintaa noin 56 miljoonaan dollariin ja Neste lupautui maksamaan 49 prosenttia uuden tytäryhtiön hinnasta. Neste toi Jouko K. Leskisen arvion mukaan myös henkistä tukea. ”Toimintamallina kaasuputkibisnes on erittäin riskialtis. Ehkä oli hyvä, että Neste meni suoraan mukaan, niin asiakas uskoi paremmin jatkuvuuteen.”<sup>313</sup>

## Ranska ja Iberia

**M**yös Ranskaan ja Iberian niemimaalle Uponor eteni 1990-luvun alussa tavalla, joka oli sopusoinnussa Nesteen strategisten päämäärien kanssa.

Ranskasta Uponor oli hakenut sopivaa yritysostokohdetta jo 1980-luvun puolivälistä lähtien. Neuvotteluja oli käyty useiden yritysten kanssa, ja Nestekin oli ollut osaa vauhdittamassa. Ranskasta etsittiin ensisijaisesti tilaisuutta päästä mukaan maan parinkymmenen prosentin vuosivauhdilla kasvaneille kaasuputkimarkkinoille. Ranska kiinnosti myös muiden putkien osalta. Se oli suuri markkina-alue ja logistisesti lähellä, sillä Uponorilla oli runsaasti tuotantoa Saksassa.

Pelkästään Saksasta käsin Ranskaa ei kuitenkaan ollut mahdollista valloittaa. Erilaisten vaihtoehtojen punnitsemisen jälkeen päädyttiin siihen, että viisain tapa etabloitua muillekin kuin saksalaisille haasteelliseksi tiedettyyn maahan oli Heimo Elorannan suosittama joint venture -malli. Uponorissa päätettiin etsiä ranskalainen yhteistyökumppani ja harjoitella bisnestä tämän kansa ainakin parin kolmen vuoden ajan. Sopivaa kumppania ei kuitenkaan löytynyt.

Vuonna 1990 neuvoteltiin RYB-nimisen yrityksen ostosta.

Se valmisti pääosin kaapelinsuojaputkia, ja sillä oli niissä hyvä, noin 50 prosentin markkinaosuus. Toimialan kasvunäkymiä pidettiin Ranskassa hyvinä. Jonkinlaista synergiaakin löytyi, sillä Uponorilla oli jo ennestään kaapelinsuojaputkituotantoa.

Edullisimman pään tuotteena kaapelinsuojaputket eivät kuuluneet Uponorin ensisijaisiin kasvukohteisiin. Liikevaihtoa kaapelinsuojaputkista ei syntynyt kovin runsaasti edes Ranskan kokoisessa maassa. RYB:n liikevaihto oli sadan miljoonan markan tienoilla, ja se työllisti 70 henkeä. Kiinnostusta vähensi sekin, että RYB:stä pyydettyä hintaa pidettiin korkeana.

Kun Aldyl- ja ETI-kaupoista päätettiin, RYB:stä päätettiin luopua.

Loppuvuodesta 1991 asiaan palattiin, kun Neste tuli avuksi Aldylin tapaan. Sen kehitysyhtiö Noptor maksoi puolet RYB:n hinnasta. Ostettaessa RYB nähtiin ennen kaikkea sillanpäänä Ranskan putkimarkkinoille, mutta sillanpääkin tietenkin haluttiin saada mahdollisimman tuottoisaksi. RYB:stä pyrittiin muokkaamaan low cost -toimittaja, joka keskittyisi kapealle markkina-alueelle ja hyödyntäisi maksimaalisesti emokonsernin innovaatioita. Siinä ei onnistuttu. Uudet tuotteet eivät muuttaneet RYB:n tuloskehitystä pysyvästi parempaan, eikä RYB:n kaapelinsuojaputkien kaan myynti kasvanut odotetusti.

Syy odotusten pettämiseen oli virheellisissä olettamuksissa, kuten Jaakko Larjomaa syksyllä 2007 kertoi. ”Ranskassa piti kaikki sähköjohdot ja puhelinjohdot saada maan alle. Mutta ei ne ole

vieläkään toteuttaneet sitä ajatusta.”

Myös ajatus RYB:stä sillanpäänä jäi puolitiehen. 1990-luvun mittaan Ranskassa neuvoteltiin isoista ja pienemmistä yritysostoista, mutta yksikään ei toteutunut. Neuvotteluihin osallistuneen Jaakko Larjomaan mukaan oikeanlaisilla henkilösuhteilla oli Ranskassa ratkaiseva merkitys. Kun Uponor 1990-luvun puolivälissä pyrki vesijätti Compagnie générale des eaux’n putkitoimittajaksi ja ostamaan tämän Seperef-nimisen putkiyhtiön, Larjomaa käytti neuvottelukanavan avaamiseen ensin Kone Oy:n entistä ranskalaista paikallisjohtajaa ja sitten tämän tuntemaa investointipankkiiria.

Ennen kauppoja huolellisesti pohjustettu rakennelma kuitenkin osoittautui korttitaloksi, kun investointipankkiirin tuntema vesiyhtiön johtaja siirtyi toisen työntekijän palvelukseen. ”Meillä katkesi ketju. Me oltiin sitten siinä aivan sellainen marionetti, joka määrittelee hinnan, ja sitten se myytiin ranskalaisille kavereille.”

1990-luvun alussa pyrittiin myös Iberiaan, jossa rakentaminen oli Saksan jälkeen vilkkainta Euroopassa. Lämminvesidiivisioonalla oli jo Wirsbon oston myötä saatua tuotantoa Espanjassa ja nyt Uponor hankki kunnallisteknisiä putkia valmistaneet tehtaat Portugalista ja Espanjasta. Iberiaan edettiin varovaisella taktiikalla. Portugalissa yhteistyötä tehtiin Vista Alegre-nimisen yhtiön kanssa. Joint venture -lähestymistapaan kannusti myös se, ettei Uponor olisi halunnut niskoilleen kaikkia





■ Jukka Rausti selvitti Heimo Elorannan aloitteesta lämminvesiputkien mahdollisuudet.

yhteistyökumppanin kolmea tehdasta. Nesteellä oli Portugalissa tuotantolaitos, ja Uponorissa etsittiin ratkaisua yhtälöön, jossa voitaisiin käyttää sen polyeteeniraaka-ainetta ja samalla valmistaa putkia, joilla olisi menestymisen mahdollisuuksia. ”Se oli niin kuin tällainen henkinen tahtotila, että pitää saada polyeteenivolyyymia lisää. Siihen me emme erityistä viehtymistä tunteet, koska sen kannattavuustason tiesi, se oli hankalaa”, totesi Heikki Mairinoja.

Espanjalaisesta Resiplastista Uponor hankki aluksi vain parinkymmenen prosentin osuuden. Resiplastilla oli noin kolmanneksen osuus Espanjan polyeteeniputkituotannosta. Syytä riskien rajoittamiseen oli sekä aiempien kokemusten perusteella että poikkeavan lainsäädännön vuoksi.

Iberian-ostoja valmistellut Jaakko Larjomaa valitteli, ettei yrittäjävetoisen yhteistyökumppanin tuottavuudesta ja toiminnasta ollut mahdollista saada kovin tarkkaa kuvaa. Vuonna 2007 Larjomaa arvioi, että perheyrityksen onnistuneen oston kannalta vielä luotettavaa tietoakin tärkeämpi tekijä oli yhtiön johto. ”Kerran joku italialainen kysyi, ennen RYB:n ja Resiplastin ostoja, että ostatteko te yksityisiä yrityksiä vai konsernin osia. Mä en oikein ymmärtänyt kysymystä – nyt minä ymmärrän. Koska silloin, kun ostetaan yksityinen firma, sitä ei pitäisi ostaa, jos et ole täysin varma, että sulla on siihen hyvä ”manager”. Espanjassa ja Ranskassa näin kävi ja sitten jouduttiin ikuiseen kierteeseen löytää hyvä vetäjä.”<sup>314</sup>

## Lama ohitti Uponorin

”M eillähän oli Danske Bank yhtenä isona rahoittajana, ja he sanoivat, että silloin -92 tai -93 kun oli pahin aika, heillä oli Suomessa ainoastaan kaksi asiakasta, jotka tekivät positiivista tulosta. Ne oli Kone ja Uponor. Kaikki muut oli tappiollisia.” Näin kuvasi Heikki Mairinoja sitä, miten Uponor ohitti 1990-luvun alun lamavuodet kevyin vaurioin.

Uponor oli poikkeus, sillä ”sekatalousmaa” Suomessa normaaliin länsilamaan yhdistyi idänkaupan romahdus, pankkikriisi ja pakko-devalvaatio. Lama oli Suomessa paljon syvempi kuin Länsi-Euroopassa. Uponorin poikkeuksellisuutta lisäsi se, että Suomen lama oli erityisen syvä rakennusteollisuudessa, eniten Uponorin tulokseen vaikuttaneella toimialalla. Rakentaminen romahti 1991-1993 yli 40 prosenttia, kun Suomen kokonaistuotanto laski 13 prosenttia.<sup>315</sup>

Uponorin vuosikymmenen kestänyt kansainvälistyminen osoitti nyt parhaat puolensa. Konsernilla oli tuotantoa kymmenessä maassa, myyntiä paljon useammassa ja rahoitusriski oli hajautettu. Vahvan markan politiikan umpikuja ja sitä seurannut markan devalvoituminen aiheuttivat monille yrityksille, kuten Nesteelle, valtavia menetyksiä. Uponorille vaikutus oli plus miinus nol-la. Oman alansa yrityksiin verrattuna Uponoria auttoi myös tuotanto-ohjelman monipuolisuus. Se oli pyrkinyt 1980-luvun puoli-

välistä lähtien painottamaan tuotantonsa muoviteknologian vaativampaan päähän. Talotekniset järjestelmät, kaivot ja kaasuputket säilyttivät hintatasonsa perusputkia paremmin.

Uponorilla oli myös hyvää onnea. Taantuma oli yleiseurooppalainen. Rakennustuotanto hyytyi kaikkialla - paitsi juuri yhdistyneessä Saksassa. Lamavuosina tuntui siltä, että Angerissa, Saksan kunnallisteknisiä putkia valmistaneessa tytäryhtiössä, oli kannattanut yrittää. Ja siitäkkin voitiin iloita, että Uponorin lämminvesidivisioonan päämarkkinat olivat Saksassa. Tästä näkökulmasta lämminvesiputkiin juuri ennen Saksan yhdistymistä tehty investointi oli ajoitukseltaan täydellinen. Saksan osuus Uponorin liikevaihdosta kasvoi 1990-luvun alkupuolella parinkymmenen prosentin tasolta lähelle kolmeakymmentä. Absoluuttisesti Saksasta saatu liikevaihto kasvoi vuosien 1991 ja 1994 välillä lähes 500 miljoonaa markkaa. Se oli pitkälti yli puolet liikevaihdon koko kasvusta. Myös konsernin 3 200 työntekijästä yhä useampi oli saksalainen. Saksan uponorilaisten määrä kasvoi 1991-1994 lähes sadalla hengellä 730:een. Kaikissa muissa suurissa Uponor-maissa, Suomessa, Ruotsissa, USA:ssa ja Englannissa henkilökuntaa oli vuonna 1994 vähemmän kuin kolme vuotta aiemmin.

Ilman Saksan imua Uponorinkin elämä olisi lamavuosina ollut paljon vaivalloisempaa ja tulos olisi painunut paljon alemmas. Tappiollisuus olisi tiennyt nopeasti ongelmia, sillä yhtiö ajoi lamaan hälyttävän alhaisella 18 prosentin omavaraisuusasteella.

Nyt konsernitulos ei missään vaiheessa uhannut painua mii-

nukselle, vaikka jo totuttuun tapaan myös 1990-1991 ostetut tytäryhtiöt ja liiketoiminnot aiheuttivat aluksi päänvaivaa. Ongelmayhtiöiden vetäjiä vaihdettiin tiuhaan ja turnaroundohjelmia pantiin toimeen. Yksittäisillä tytäryhtiöillä oli vaikeaa, mutta Suomen syvimmän laman keskellä 1992 Uponorin onnistui toimintaansa tehostamalla parantaa kannattavuuttaan. Jopa selvästi, sillä liike-tulos nousi kuuden prosentin tasolta seitsemään ja puoleen. Eikä konsernissa tarvinnut epäillä, että huonot ajat pysäyttäsivät kehityksen, jolle Uponor kasvunsa rakensi. Vuonna 1991 Heikki Mairinoja totesi, että näkymät olivat kehnot vain lyhyellä tähtämellä” - - pidemmällä tähtämellä muoviputkibusiness on kasvava ala. Kysyntää lisäävät puute puhtaasta vedestä sekä jätevesien käsittely, jotka ovat kasvavia ongelmia kaikkialla maailmassa. Lisäksi muoviputket valtaavat edelleen osuutta muilta materiaaleilta. Lämpimvesialueella Uponorilla on erinomaiset kasvumahdollisuudet. Myöskin kaasuputkibusiness kasvaa, ja sen kysyntä näyttää olevan vakaampi kuin muun kunnallisteknisen rakentamisen.”

Lamavuosina 1992 ja 1993 Uponor etsi kasvua kaasusta ja avautuvasta Itä-Euroopasta. Uponor rakensi uuden kaasuputkitekhaan Argentiinaan ja vesi- ja kaasuputkitekhaat Saksaan ja Unkariin. Venäjän kaasuputkimarkkinoilla neuvoteltiin hankkeista yhdessä Nesteen ja Gazpromin kanssa. Neuvottelut eivät johtaneet läpimurtoon. Venäjällä oli riskinsä, Uponorilla oli velkansa eikä Nestekään enää ollut valmis edellisten vuosien tapaiseen rahoitusyhdistyöhön.<sup>316</sup>

## Nesteen turbosta Askon dieseliin

**U**ponor-konsernin meno sai Heikki Mairinojan hymyilemään leveästi keväällä 1994 vuosikertomukseen napatusta kuvassa. Vuoteen oli lähdetty mallillisin odotuksin, mutta kova kysyntä oli yllättänyt kaikilla toimialoilla. Kassavirta oli ollut vahva lähes koko vuoden ja sen lopuksi laskettu liikevoitto nousi reilusti yli yhdeksään prosenttiin. Kun laman alla ylikuorman puolelle lipsahtanut velkalastikin alkoi hieman kevetä, jäi viimeisen viivankin alle entistä enemmän. Nettotulos ylitti sata miljoonaa markkaa.<sup>317</sup>

Konsernin tulokunto olisi jälleen sallinut isommatkin investoinnit. Laman jälkeen ei kuitenkaan enää palattu entiseen aikaan. Aiemmin kasvun moottori tai ehkä paremminkin kasvun turboahdin oli ollut läheinen yhteistyö Nesteen kanssa. Nyt turbo leikkasi kiinni.

Toisin kuin Uponoria, Nestettä lama kohteli kaltoin. Yhtiön tappiot olivat vuosina 1992 ja 1993 yhteensä 3,5 miljardia markkaa ja velkataakka oli paisunut huimiin lukuihin. Nesteessä saanerattiin ja karsittiin liiketoimintoja, jotka eivät olleet yhtiöl-

le elintärkeitä. Jukka Viinaseen leimakirves osui myös kemianteollisuuteen, joka oli yhdistänyt Nesteen ja Uponorin. ”Strategiaa oli pakko muuttaa, jottei Neste olisi mennyt nurin. Vuoden 1993 lopussa velkaa oli 28 miljardia, ihan poskettomasti. Rantasen Juhhan kanssa päätettiin, että tase oli saatava ihan toiseen malliin, ei sitä niin voitu jatkaa. Päädyttiin siihen, että omaisuutta oli pakko myydä. Norjalaiset olivat meitä kosiskelleet, ja silloin päätettiin lähteä mukaan Borealixseen.”

Nesteen kemianteollisuus siirrettiin yhdessä norjalaisen Statoilin kanssa perustettuun Borealis-yhtiöön. Siitä tuli Euroopan suurin polyolefiinien eli polyeteeni- ja polypropeenimuovien raaka-ainevalmistaja. Yhteisyrityksen johtoon nimitettiin Uponorin hallituksessa istunut Juha Rantanen, mutta kemianjätin kotipai-kaksi tuli Kööpenhamina.

Borealixsen myötä Uponorin mahdollisuudet kilpailuttaa raaka-ainetoimittajiaan lisääntyivät ja Nesteen kiinnostus Uponoriin väheni. Se omisti puolet Borealixsesta, mutta kiinnostus enemmän kuin puolittui. Pian nimittäin selvisi, että öljy-yhtiöksi fokusoituva Neste aikoi ennen pitkää luopua Borealixsesta. ”Kun pari vuotta oli kulunut, kävi selväksi, että vaikka Borealis meni ihan hyvin, osingot, joista oli verot vähennetty, eivät ollenkaan riittäneet kattamaan omaisuusmassaa, joka siihen oli sijoitettu. Silloin päätettiin myydä koko Borealixsen osuus pois”, kertoi Jukka Viinaseen.

Neste ryhtyi Borealixsen synnyin aikoihin myös valmistele-

maan osittaista yksityistämistään ja pörssilistausta. Ja pari vuotta myöhemmin alkoi julkinen keskustelu valtion energiayhtiöiden, Nesteen ja sähköyhtiö Imatran Voiman, yhdistämisestä.

Nesteen muodonmuutoksen myötä Uponorista tuli sille finanssisijoitus, tai tarkasti ottaen Nesteen Asko-omistuksesta. Askon ja Nesteen vuoden 1990 alussa tekemässä Lanor-järjestelyssä Nesteen suora omistus Uponorissa oli supistunut 45 prosentista yhdeksään prosenttiin ja pian Borealixsen aloittamisen jälkeen se laski nolnaan. Samalla Uponorista tuli Askon sataprosenttisesti omistama tytäryhtiö.

Nesteen intressissä oli järjestellä asiat niin, että se pääsi tarvittaessa irrottamaan mahdollisimman yksinkertaisesti downstreamin sitoutuneet pääomansa. Se keskitti omistuksensa Askoon ja myi kesällä 1994 Uponorille puolikkaansa ennen lamaa yhdessä hankituista ranskalaisyhtiö RYB:stä ja kaasuyhtiö Aldylista.

Neste säilyi edelleen Askon suurimpana omistajana, mutta vuoden 1995 jälkeen oli enää vain ajan kysymys, milloin Neste luopuisi omistuksestaan. Asko oli pörssiyhtiö, ja sen osakkeiden myyminen oli periaatteessa mahdollista milloin vain. Käytännössä Neste halusi myydä omistuksensa kerralla, ja kauppa kytkeytyi Nesteen Borealis-puolikkaan myyntiin. Se oli Nesteelle ja Jukka Viinaseelle vuosia kestänyt urakka, joka toteutui vasta 1998.<sup>318</sup>

Neste oli ollut koko 1980-luvun Uponorin aktiivinen omistaja, ja 1990-luvun alussa sen omistajaohjaus oli entisestään tiivistynyt. Uponorissakin oli uskottu siihen, että muovin raaka-aine-



tuottajien ja jatkojalostajien integraatio tulisi 1990-luvulla yhä syvenemään. Kävi päinvastoin. Euroopassa ei menty Amerikan malliin vaan useat raaka-ainevalmistajat luopuivat kokonaan ”down streamista” eli omistuksistaan muoviputkityhtiöissä.

Uponorin ensimmäisen vuosikymmenen kasvua tuki Nesteen strategia. Laman jälkeen sitä alkoi tukea Askon strategia. Lama oli pysäyttänyt Askon vuonna 1991 aloittamat yritysmyyntit, mutta vuonna 1994 Asko ilmoitti keskittyvänsä muoviputkiin, kodinkoneisiin ja parkettiin ja myyvänsä muut liiketoimintansa. Uponorin hallituksessa todettiin, että Uponorin oli jatkossa sovitettava investointinsa Askon divestointeihin.

Uusi kasvumoottori ei ollut kierrosherkkä. Askon suuret divestoinnit toteutuivat vasta 1990-luvun lopulla ja 2000-luvun alussa. Ja aivan aluksi Asko-moottori kiersi vastapäivään. Kun Uponorin tulos ja kassavirta osoittautuivat vuoden 1994 lopulla vielä vahvemmiksi kuin oli osattu odottaa, Uponor maksoi Askolle 45 miljoonan markan konserniavustuksen.

Uponor teki laman aikana tulosta ja Asko tappiota, joten avustus oli verotuksellinen, mutta kuvaa hyvin sitä, että Uponorille Askon taloudellinen tuki oli merkittävä vasta vuosikymmenen lopulla, jolloin Uponorin rahoitus siirrettiin emoyhtiön hoidettavaksi. Vuonna 1998 Asko korotti Uponorin omaa pääomaa lähes sadalla miljoonalla markalla, ja vuosikymmenen lopulla Askon myöntämien emoyhtiöluottojen osuus oli yli neljännes Uponorin 1,5 miljardin markan lainakannasta.<sup>319</sup>

☑ Oy Uponor Ab:n johtoryhmä vuonna 1997. Istumassa Heikki Mairinoja ja Pia Björk. Heidän takanaan vasemmalta Jukka Rausti, Åke Forssell, Kari Norbäck ja Keith Lyons.



Borealista seurannut Nesteen down stream -intressin häviäminen heijastui luonnollisesti Uponorin hallituksen työhön. Ei liene suurta kärjistystä väittää, että ennen lamaa Uponorin hallitus oli toimivaa johtoa innokkaampi riskinottaja, mutta laman jälkeen siitä tuli enemmänkin jarrumies toimivan johdon rohkeimmille suunnitelmille. Esimerkiksi käy kaasu. Vielä vuonna 1991 katseet olivat kaasuliiketoiminnan voimakkaassa kasvattamisessa ja alueellisessa laajentamisessa. Laman jälkeen kaasuputkibisnestä katsottiin Uponorin hallituksessa puhtaasti ”uponorilaisesta” näkökulmasta, eikä se näyttänyt riskittömältä.

Vuonna 1993 konsernin kaasuputkityhtiö Uponor Aldyl osti

USA:ssa Wayne Manufacturing -nimisen yrityksen, jolla pyrittiin täydentämään Aldylin tuotevalikoimaa tavalla, joka nostaisi yhtiön järjestelmätoimittajaksi ja erottaisi sen pienemmällä valikoimalla operoivista kilpailijoistaan. Wayne saatiin, mutta sen jälkeen Aldylin yritysosto- tai tehdasprojektit Ranskassa, Puolasassa ja Egyptissä raukesivat tuloksettomina ja testaamatta jäi myös Heikki Mairinojan ajatus kasvaa kaasuputkityhteiden osalta globaaliksi toimijaksi.<sup>320</sup>

Hallitus näki ylipäättään parhaaksi luopua liian riskipitoisista liiketoimintamalleista ja piti kannattamattomien tuotteiden ja liian pienten yksiköiden, kuten Argentiinan kaasuputkityhtykön, karsintaa järkevänä.

Avautuva Itä-Eurooppa tarjosi mahdollisuuksia, joita yhtiön hallituksenkin mielestä piti pystyä käyttämään hyväksi. Kovin uhkarohkea eteneminen entisen Itäblokin alueelle nähtiin kuitenkin liian suureksi riskiksi. Aiemmin Uponor oli etabloitunut monille tuntemattomille markkinoille yritysostoin. Nyt tehtiin linjaus, jonka mukaan Itä-Euroopassa toimitaan ”harkitusti”. Se tarkoitti mallia, jossa rakennetaan ensin myyntiorganisaatio, sitten markkinoita testataan yhteisyrityksin ja yritysostoja harkitaan vasta, kun riskit on monipuolisesti kartoitettu.

Uponorin strategiassa kaikki silloiset toimialat, kunnallistekniikka, kaasu ja lämminvesi, todettiin edelleen tärkeiksi konsernin kehitykselle. Käytännössä kasvulle tuli 1990-luvun puolivälissä selkeä painotus. Se oli lämminvesi.<sup>321</sup>

## Multi brand – multi channel

Uponor sai 1988 lämminvesiliiketoiminnalleen lentävän lähdön. Yhtiön markkinaosuus muovisten lämminvesiputkien myynnistä oli Saksassa ja Pohjoismaissa 60 prosentin luokkaa ja Sveitsissä vielä suurempi.<sup>322</sup> Kasvulle oli silti tilaa melkein rajattomasti, sillä kaikista taloteknisistä putkista PEX:in osuus oli vasta muutama prosenti.

Uponorissa PEX:in voittokulkua ei epäilty, sillä kupariin verrattuna PEX-putkijärjestelmät tarjosivat monia etuja. Niiden asentaminen oli nopeampaa, ja niiden kestävyttä pidettiin kuparia parempana. Niitä maailmalla yleinen ”aggressiivinen” eli rautapitoisen vesi ei syövyttänyt kuten metallia. Lattialämmitys oli miellyttävä ja energiataloudellinen lämmitystapa. Ja jos asuinrakentaminen ei kovin paljon kasvaisikaan, korjausrakentaminen oli kasvussa. Sekin suosi muovia, sillä taipuisaa ja joustavaa muoviputkea oli helpompi asentaa vanhoihin rakenteisiin kuin jäykkää metalliputkea.

Lämminvesidivisioonan lähtökohdat olivat erinomaiset, mutta ensin oli purettava konsernin sisäinen räjähdysherkkä lataus. Uponorin lämminvesidivisioonaa syntyi tuomalla saman katon alle kaksi toisiaan vastaan kilpaillutta yritystä. Eikä mitä tahansa kilpailijaa, vaan juuri ne kilpailijat, jotka olivat tottuneet pitämään toisi-

aan oman menestyksensä mittareina ja sen suurimpina uhkina.

Suomesta katsottuna asia oli aluksi selvä. Ostaessaan Wirsbon ja Hewingin Uponor oli hankkinut kasvua – pitemmällä tähtäimellä. Lyhyellä tähtäimellä se oli hankkinut kaksi osin päällekkäistä organisaatiota ja ylituotantoa. Uponorin Keski-Euroopan PEX-kapasiteetti ylitti silloisen kysynnän. Ensimmäinen ajatus olikin yhdistää Hewingin ja Wirsbon voimat ja korjata synergia-edut talteen.<sup>323</sup>

Kaikki ajatukset toimintojen yhdistämisestä törmäsivät Wirsbon ja Hewingin vahvoihin ja itsenäisyydestään tiukasti kiinni pitäviin organisaatioihin. Ylikapasiteetti saatiin purettua sulkemalla yksi Wirsbon tehdas Saksassa, mutta varsinainen ongelma eli lämminvesidivisioonan toimivan rakenteen löytäminen, edellytti yhtymän johdolta joustavuutta. Keskenään kilpailevien organisaatioiden pakkottaminen kiinteään yhteistyöhön olisi ollut urakka, joka olisi sitonut Uponorin keskushallinnon voimavarat ja aiheuttanut vaurioita. Ei vain konsernin sisällä vaan myös asiakaskunnassa.

Lopulta ratkaisu oli yksinkertainen. Wirsbon ja Hewingin organisaatiot päätettiin jättää entiselleen ja antaa niiden mahdollisimman pitkälle toimia kuten ennenkin. Heikki Mairinoja muisteli keskushallinnolle jäänyttä roolia: ”Sitten vaan yritettiin koordinoida sitä, mitä pitää koordinoida. Että kapasiteettia rakennetaan oikein. Ja katsoa tietenkin, etteivät saman divisioonan yhtiöt käy suoranaista sotaa keskenään.”

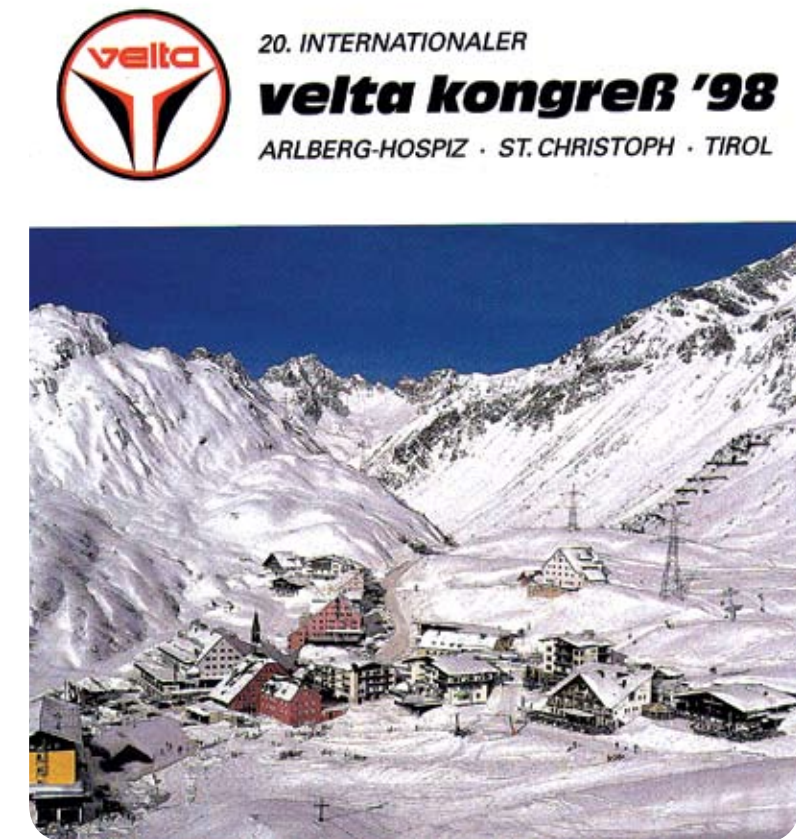
Kaukana sota ei ollut, sillä Saksassa Wirsbon ja Hewingin vä-

listen rajalinjojen määrittelyyn tarvittiin ulkopuolista konsulttia. Mairinoja korosti myös konsernin sisäisen koulutuksen merkitystä yhteisten pelisääntöjen kehittämisessä. ”Yhtiö oli silloin jo niin iso, että oli mahdollista rakentaa koulutusohjelma koko yhtymälle. Siinä oli viiden moduulin ohjelma, jota aina vedettiin. Olikohan siinä 25 henkeä aina per kierros, joka kesti kaksi ja puoli vuotta. Tällä hitsattiin sitä porukkaa yhteen. Niistähän tuli henkilökohtaisia kavereita, jotka istuivat samassa koulutusohjelmassa. Se oli hyvä tuki sille, että pikku hiljaa se alkoi yhtenemään.”

Lämminvesidivisioonan liiketoimintamalli sai nimen ”multi brand – multi channel”. Se tarkoitti sitä, että Wirsbon ja Hewing, Velta ja Polytherm ja divisioonaan myöhemmin liitetyt yhtiöt jatkoivat omaa toisistaan erillistä elämäänsä omien liike- ja tuotemerkkiensä ja omien jakelukanaviensa kautta. Åke Forssell kuvasi ratkaisun etuja: ”Tyypillisesti Hewingillä oli asiakkaanaan paikakunnan toiseksi suurin jälleenmyyjä kun Wirsbolla oli suurin. Myös tuotteet poikkesivat toisistaan, systeemikomponentit olivat hyvin erilaisia. Jos yhtäkkiä olisi todettu molempien verkostojen asiakkaille, että nyt ollaan saman yhtiön alaisia ja kaiken saa samasta kanavasta, olisi jompikumpi asiakasyritys luultavasti menetetty. Se olisi ollut vastoin Uponorin strategiaa, joka silloin oli kasvaa niin nopeasti kuin mahdollista. Malli maksimoi kasvun – ennen kuin kilpailijat ehtivät markkinoille.”

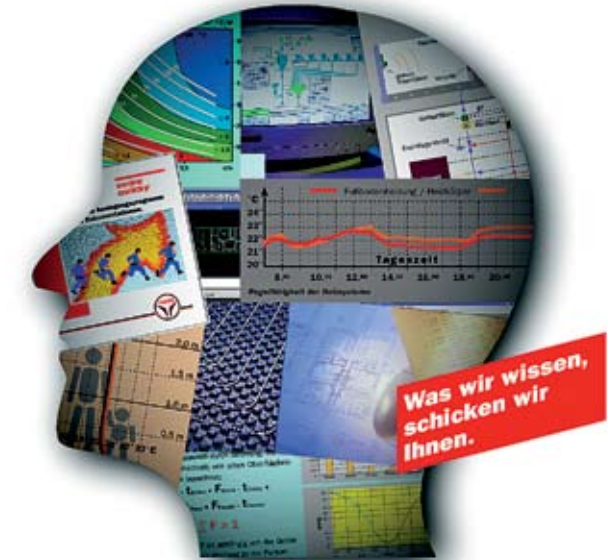
Multi brand - multi channel istui Uponorin jo perinteiseen toimintatapaan, jossa paikalliselle johdolle jätettiin runsaasti val-

Itävallan Alpit tarjosivat Veltalle hyvät puitteet kestävien asiakassuhteiden rakentamiseen.



Veltan markkinoinnissa ei korostettu tuotteita vaan laadukasta asiakkaiden tarpeista lähtevää palvelua.

# Alles Wissen.



von  
**Alles velta.**





Wirsbon sponsoroima kuumailmapallo osallistui alan harrastajien tapahtumaan USA:n Uudessa Meksikossa.

taa ja tytäryhtiöille hyväksyttiin toisistaan poikkeavia ratkaisuja ja yrityskulttuureja. Eniten totutteleminen Uponorin suomalaisjohdolla olikin lämminvesidivisioonan tapaan tehdä bisnestä. Se poikkesi muusta yhtymästä. Kun muualla yhtymässä vertikaalinen integraatio oli tapahtunut raaka-ainetuottajan ja valmistajan toimien koordinoituna, lämminvesipuolella tiivistä yhteistyötä tehtiin ketjun toisessa päässä eli asiakkaan kanssa. Lämminvesidivisioonalle ei riittänyt, että asiakkaille oli tarjolla näiden tarpeisiin sopivia tuotteita kilpailukykyiseen hintaan. Se oli pioneeri, sen oli ensin opetettava asiakkaat löytämään tarpeensa. Samalla tarjoutui tilaisuus vahvojen brändien rakentamiseen. ”Asentajat eivät silloin olleet tottuneet muoviputkiin. Muovi edellytti erilaisista ajattelua, muoviputkia ei voinut kiertää kiinni vaan ne piti kytkeä liittimillä. Asentajat oli pakko kouluttaa uudelleen ja muovitetoutta piti tarjota myös muille, kuten arkkitehteille. Mutta ennen kaikkea koulutimme asentajia, heidät kytkettiin hyvin tiukasti Wirsbon tuotemerkkiin. Hewingin linja oli aivan sama”, selvitti Åke Forssell.<sup>324</sup>

Sekä Wirsbon että Hewingin myyntiorganisaatiot järjestivät koulutustilaisuuksia, joissa esiteltiin yhtiön tuotteet, opastettiin niiden käyttöä ja tuotiin esiin PEX-putkien etuja. Niillä asentajat pyrittiin irrottamaan perinteisistä kupariputkista, joihin he olivat tottuneet, ja voittamaan ennakkoluulot, joita heillä muoviputkia kohtaan oli. Koulutuksessa nostettiin esiin myös se, että Uponorilla ei ollut tarjota pelkkää PEX:iä vaan järjestelmä, jossa

Wirsbon asiakaskoulutustilaisuus Apple Valleyn tehtaalla Minnesotassa. Kouluttajana John Barba, jonka vetämät tilaisuudet olivat säännöllisesti loppuunmyytyjä.



oli kaikki mitä asentaja työssään tarvitsi. ”Yleisesti ottaen järjestelmän kehittäminen oli avain menestykseen. Pelkälle putkelle ei ole niin helppo tehdä suuria uudistuksia, voit ehkä vähän parantaa sen ominaisuuksia, mutta jos myyt järjestelmää, sitä voi jatkuvasti parantaa joltain osin, sinulla on aina käytössäsi kokonainen paletti kehittämismahdollisuuksia.”

Malli toimi, PEX valtasi putkimarkkinoita, mutta myyntityö, joka alkoi asiakaskunnan luomisesta, ei tuottanut tuloksia nopeasti, eikä se ollut halpaa. Lämminvesidivisioonan myynti- ja jakeluverkon huimaavasti muuta liiketoimintaa korkeamman kustannustason hyväksyminen ei ollut itsestään selvää. Järjestelmäajattelu ja asiakkaiden sitominen tuotemerkkiin olivat brändäämistä. Se oli vielä vierasta alalla, jolla johdon osaamista ja yhtiön menestystä oli pitkään totuttu arvioimaan sen mukaan, kuinka monta tonnia yhtiö tuotti ja kuinka pienin kustannuksin tonnit saatiin siirrettyä asiakkaalle. ”Uskon, että siinä oli aika paljon sellaistaakin, että ei ymmärretty oikeastaan, että Wirsbo myy brändillä niitä asioita, ihan eri tavalla kuin nämä muut. Kyllä siinä paljon opettelemista oli. Se kesti vuosikausia sen Wirsbon osaamisen opetteleminen”, kuvasi Kari Norbäck näkökulmaeroa.

Lisää kierroksia konsernin sisäiseen keskusteluun toivat lämminvesidivisioonan USA:ssa kohtaamat vaikeudet. Wirsbon PEX-putkitekhdas valmistui Minnesotan Apple Valleyhin vuonna 1990. Ajoitus ei ollut hyvä, sillä USA:n asuntotuotanto oli juuri käännyt jyrkkään alamäkeen. Kun kysyntä väheni, havaittiin asia-



kaskunnan rakentaminen välttämättömäksi myös USA:n suurilla markkinoilla. Åke Forssell totesi Wirsson 1980-luvun puolivälissä saavuttaman alkumenestyksen tuodittaneen uskoon, että USA:ssa kokeilunhaluisia putkimiehiä, asennusfirmoja ja arkkitehtejä löytyisi jatkuvasti paljon enemmän kuin tässä suhteessa konservatiivisemmalla vanhalla mantereella. Toive osoittautui liian ruusuiseksi. Wirso oli jo saanut asiakkaitaan edelläkävijät, jotka olivat innostuneita lattialämmityksestä tai halusivat saada uudesta järjestelmästä itselleen kilpailukeinon. Jotain jota muilla ei vielä ollut. Innokkaiden kokeilijoiden ansiosta oli päästy helposti liikelle, mutta vakinaisen asiakaskunnan luominen ei enää ollutkaan yhtä helppoa. Muovin etuihin ja PEX-putkien teknisiin ominaisuuksiin vetoaminen ei toiminut, pohjoisamerikkalainen rakennuskulttuuri suosi kuparia. Työ oli Amerikassakin pakko aloittaa rakentamalla kysynnälle perusta. ”Kasvu oli mahdollista vain luomalla markkinat ja systematisoimalla markkinointi.”

Pahimmillaan lämminvesidivisioonan vaikeudet olivat vuosina 1991 ja 1992. Uponor oli lähtenyt lämminvesimarkkinoille kovilla investoinneilla ja kovilla odotuksilla. Investoinnin takaisinmaksuajasta uhkasi tulla tuskaisen pitkä. Aluksi taloudellinen tulos oli Euroopassa pettymys ja USA:sta tuomisina oli pelkkiä tappioita. Tilanteen korjaamiseksi Sveitsissä toiminut Hewingin tehdas suljettiin syksyllä 1991. USA:ssa ei hevin haluttu antaa periksi. Silti myös Apple Valleyn tehtaalla oli vaakalaudalla, kun Uponorin keskushallinnossa alettiin menettää usko kään-

Frank Bailor johti ensin Pohjois-Amerikan lämminvesiyksikköä ja sitten Euroopan kunnallisteknistä liiketoimintaa.



teen mahdollisuuteen.<sup>325</sup>

Myös Uponorin hallitus ehti ihmetellä moneen kertaan, miksi lämminvesidivisioonan ylivoimainen markkina-asema ja vaatimaton taloudellinen menestys eivät olleet paremmassa synkronissa. Hallitus kehotti toimivaa johtoa etsimään yhteistyökumppaneita, joiden avulla kupariputkien valta-asemaa saataisiin tehokkaammin horjutettua, ja kyseenalaisti myös multi brand - multi channel -ajattelun, tai sen jälkimmäisen osan. Hallitus kyseli, toimisivatko Wirso ja Hewing tuloksellisemmin, jos niiden erillisyyset rajoitettaisiin pelkkiin tuotemerkkeihin.<sup>326</sup>

Nesteen Jukka Viinanen ja Askon Jarmo Ryttilähti liittyivät 1988 siihen saakka lähes koko 1980-luvun ajan samalla miehityksellä toimineeseen konsernihallitukseen. He joutuivat pitämään lama vuosina omissa organisaatioissaan tiukkaa kulukuria. Åke Forssell muisti keskustelleensa usein lämminvesidivisioonan kustannustasosta, etenkin Ryttilähdessä. ”Sanoin Jarmo Ryttilähdelle, joka ihmetteli emmekö voi alentaa kustannuksia ja myydä halvemmalla, että emme halua laskea hintoja. Meillä piti olla parhaat katteet, jotta pystyimme kehittämään markkinoitamme. Meillä oli vasta pieni osa koko lämmitys- ja käyttövesimarkkinoista. Meidän oli pakko suunnata voimamme muovin markkinaosuuden nostamiseen. Se oli tehtävä ensin, vielä ei voitu keskittyä kilpailuun muiden muovivalmistajien kanssa.”

Euroopassa käänne parempaan tapahtui ensin. Lämminvesidivisioonan tulos oli vuodelta 1992 jo hyvä. USA:ssakin päätettiin

yhä yrittää, vaikka käänteelle määritelty määräajat olivat umpeutuneet yksi toisensa jälkeen.

Kari Norbäck selvitti Pohjois-Amerikan tilannetta keväällä 1992 ja päätyi siihen, ettei tuotannon lopettaminen kannattaisi, sillä se olisi heikentänyt Uponorin asemaa globaalina lämminvesiratkaisujen markkinajohtajana, mutta haitannut myös etenemistä kaasu- ja kunnallisteknisissä putkissa. Pohjois-Amerikassa piilnyt liiketoimintapotentialiaali olisi jäänyt hyödyntämättä ja seitsemän vuoden markkinainvestointi olisi valunut hukkaan. Norbäck päätyi siihen, että käänne oli mahdollista saada aikaan tiukalla kustannuseurannalla, keskittymällä lattialämmitykseen ja sulatusjärjestelmiin ja keskittämällä markkinointi suppeammalle maantieteelliselle alueelle. Norbäckin ehdotuksesta Pohjois-Amerikan tytäryhtiön uudeksi toimitusjohtajaksi nimitettiin Aldylin kontaktien kautta löydetty Frank Bailor, joka tunsu paikalliset markkinat ja käänsi markkinoinnin painopisteen teknisten seikkojen korostamisesta asiakkaiden tarpeiden huomioimiseen. Se tuotti vähitellen tulosta: Minnesotan tehdas kääntyi voitolliseksi vuoden 1993 jälkipuoliskolla.

Apple Valleyssa käännettä juhlittiin järjestämällä henkilökunnalle ”We are in the black -juhlat”. Tapiolan keskushallinnossa huokaistiin helpotuksesta ja pian sielläkin oli aihetta juhlaan. Vuonna 1994 PEX-putkista oli kysyntää jo paljon enemmän kuin tarjontaa. Kapasiteettia ryhdyttiin kiireesti lisäämään konsernin kaikilla tehtailla.<sup>327</sup>



✓ Vesikiertoinen lattialämmitys soveltuu hyvin suurtenkin tilojen ratkaisuksi.



## Kasvu keskittyy talotekniikkaan

**T**ahmean alun jälkeen Uponorin lämminvesidivisioonan pärjäsi vuosi vuodelta paremmin. Rahaa ei kenties valunut kuin kraanasta, mutta PEX-putkien valmistus kannatti sekä uudella että vanhalla mantareella. Ja ennen kaikkea liiketoiminta toteutti kasvutoiveet, jotka sille oli asetettu. Edellisen vuosikymmenen markkina-analyysi piti sittenkin paikkansa. PEX-kasvussa ei ollut kyse vain rakentamisen suhdanteista.

Muovi syrjäytti kuparia. 1990-luvun puolivälissä lämminvesiputkien kysyntä kasvoi 15 prosentin vuosivauhtia. Orgaaninen kasvu oli merkittävässä osassa, kun Uponorin lämminvesidivisioonan liikevaihto kasvoi vuosien 1989 ja 1998 välisenä aikana yli kolminkertaiseksi 470 miljoonasta markasta lähes 1,7 miljardiin markkaan. Lämminvesidivisioonan osuus koko konsernin vuosivaihdosta nousi paristakymmenestä prosentista neljäänkymmeneen.<sup>328</sup>

Se johtui myös siitä, ettei Uponorin kunnallistekninen liiketoiminta juuri kasvanut. Vuosina 1995 ja 1996 Uponor neuvotteli useista yritysostoista, joilla olisi paikattu aukkoja, joita konser-

✓ Wirsbon kehittämä Quick & Easy -liitosmenetelmä on erittäin toimintavarma. Sen suosio on kasvanut nopeasti kaikkialla maailmassa.

nilla oli kunnallisteknisissä putkissaan. USA:ssa Uponorin toimiva johto halusi hankkia lisää markkinaosuutta Uponor ETI:lle. Uponorin hallitus ei kuitenkaan ollut valmis panostamaan tarjouskilpailuihin riittävästi, joten kaupat USA:ssa menivät sivu suun. ETI:n tilannetta pyrittiin parantamaan rakennuttamalla yhtiölle toinen tuotantolaitos ja hankkimalla sille kaivovalmistusta, joka Euroopassa tuotti hyvää tulosta.

Samankaltainen tulokseton neuvottelu- ja tarjouskierros käytiin Norjassa ja Ranskassa. Ranskassa tavoiteltiin suurta Sepereff-vesiputkiryhtiötä, joka olisi nostanut Uponorin kunnallisteknisen markkinaosuuden lähelle suurimpia kilpailijoita sekä Ranskas-





sa että Espanjassa. Yritysosto olisi tuonut ryhtiä myös RYB:iin, Uponor-konsernin Ranskan tyttäreeseen. Seperefin päätyminen ranskalaisomisteiselle belgialaiskilpailijalle sai hyvän tarjouksen tehneen Uponorin epäilemään, että päätöksentekoon oli sisältynyt ”kauppapoliittisia” perusteita.

Suurista vesiyhtiöistä saatu kokemus palkittiin kuitenkin Britanniassa, jossa paikallisesta Uponor Ltd:stä tuli 1990-luvun lopulla saarivaltion kolmanneksi suurimman vesiyhtiön, Severn Trent Water Ltd:n putkitoimittaja. Severn Trentistä tuli toinen tukijal- ka Uponor Ltd:lle, ja se nosti Uponorin markkinaosuuden Englannin vesiputkissa yli kolmanneksen. Uponor Ltd:n ylivoimaisesti merkittävin asiakas oli British Gas. Kaasuputkissa Uponorin oli onnistunut kasvattaa markkinaosuuttaan, ja se oli Britanniassa alan ylivoimainen markkinajohtaja. Kaasuputkitoimitusten tapaan myös vesiputkia koskeneet sopimukset olivat monivuotisia ja kattoivat tilaajan koko tarpeen. Severn Trentin kanssa tehdyt isot kaupat täydensivät British Gasin kanssa tehtyjä jättikauppoja, jotka aina toteutuessaan rikkoivat Uponorin yksittäisten sopimusten kokoennätyksen.

Britanniassa saavutettu menestys ei poistanut sitä tosiasiaa, että yritysostoin oli yhä vaikeampi hankkia edullisesti markkinaosuutta tai edetä kokonaan uusille markkinoille. Edellisellä vuosikymmenellä vallinneet ostajan markkinat olivat takana. Ostokohteiksi sopivia yhtiötä oli tarjolla entistä vähemmän, ja niistä oltiin valmiita maksamaan entistä kovempia hintoja. Kun Ranskan

▼ Veltan asennuspaneeliin PEX-putki voitiin ”kävellä sisään”.



Seperef-projekti oli tuottanut vesiperän, pettynyt Heikki Mairinoja arvioi loppuvuodesta 1996, ettei vastaavia tilaisuuksia enää liiemmin ilmaantuisi: ”Jatkossa Uponorin tilanne Ranskassa ja koko Etelä-Euroopassa on vaikea.”<sup>329</sup>

Jos kilpailu putkifirmamarkkinoilla oli entistä kovempaa, se oli kovempaa myös putkimarkkinoilla. Saksan melkein vuosikymmenen kestänyt vahva rakennusbuumi alkoi hiipua vuosien 1997-1998 tienoilla. Silloin havaittiin, että eniten valmistetuissa putkissa oltiin pudotuspelin edessä, ylituotantoa oli tavalla tai toisella pakko saada leikattua.

Uponor Angeria 1990-luvun lopulla johtanut Jukka Kallioinen muisteli ajan ilmiöitä: ”Kun Saksan markkina lähti menemään alaspäin, kaikki olivat vähän paniikissa. Saksaan oli rakennettu aivan valtavasti polyeteeniputkikapasiteettia. Sitä oli muistaakseni 140 000 tonnia, kun markkina romahti johonkin 60 000 tonniin”. Saksasta vaikeudet levisivät myös naapurimaihin, jonne Saksan ylituotantoa yritettiin mahduttaa, hinnalla millä hyvänsä. Tilanne sai valmistajat käymään läpi kaikki keinot tuotannon sopeuttamiseksi paremmin kysyntää vastaavaksi. ”Selvitettiin mahdollisuuksia tehdä laillinen kartelli. Sille olisi voinut hakea luvan, koska sillä olisi voitu säilyttää työpaikkoja. Kaikenlaisia virityksiä oli. Kaikki tiesivät, että tässä pitää jokaisen löytää oma roolinsa, jotkut kasvaa, jotkut pienenee.”

Uponorilla oli kunnallisteknisessä tuotannossa kiinni kolmannes varoistaan. Niiden osalta sijoitetun pääoman tuotto oli keho ja

jotain oli tehtävä. Tapoja kannattavuuden parantamiseen oli kaksi, aivan kuten 1980-luvullakin. Oli päästävä markkinajohtajaksi tai sitten oli erikoistuttava. 1990-luvun jälkipuoliskolla Uponor etsi toimivaa mallia kumpaankin.

Ranskalaisen Alphacanin kanssa Uponor keskusteli sekä yritysostosta että yhteenliittymästä, johon Uponor olisi sijoittanut Etelä-Euroopan kunnallisteknisen tuotantonsa. Myös englantilaisen Glynwedinin kanssa vaihdettiin ajatuksia yhteistyön eduista ja haistoista. Neuvottelut eivät johtaneet mihinkään konkreettiseen.

Toinen mahdollisuus oli erilaistaa tuotanto ja tuotteet kilpailijoista. Lämminvesidivisioonasta saadut kokemukset pyrittiin siirtämään myös kunnallisteknisiin putkiin ja siirtymään niissäkin järjestelmämyyntiin. Sekään tie ei ollut kivetön, kuten Uponorin strategiapäivityksessä kesällä 1998 todettiin: ”Muutos tukkukauppoja jakelutienä käyttävästä ja hintaan keskittyvästä kommodiitiliiketoiminnasta kohti markkinoivaa ja asiakkaita segmentoivaa liiketoimintaa on kuitenkin suuri ja vaikea.”

Erityisen vaikea muutos oli niille konsernin yksiköille, joiden markkina-asema oli heikoin. Niihin kuului Ranskan Uponor RYB, jonka osalta toivo alkoi olla mennyttä, kuten lainaus Uponorin hallituksen pöytäkirjasta syksyeltä 1997 kertoi. ”- yhtiön kehitystä tarkasteltaessa voidaan todeta, että Ryb:n kaltaisia pieniä yksiköitä konsernissa ei voida käyttää uuden ja vaativamman liiketoiminnan kasvattamiseen ja kehittämiseen.”<sup>330</sup>

Myös USA:n kunnallisteknisen yhtiön eli Uponor ETI:n ongel-



✓ Jukka Kallioinen on tehnyt pitkän uran Uponorin Euroopan kunnallisteknisessä liiketoiminnassa.



mat nähtiin sellaisiksi, ettei niitä kyetty voittamaan yhtiön toimintaa saneeraamalla tai kehittämällä. Teknologian siirto Euroopasta ei ollut osoittautunut toimivaksi. ETI:n kannattavuus oli ollut enimmäkseen keino myös Uponorin omistuksessa. USA:n markkinoiden low cost -dynamiikka oli Uponorissa opittu, mutta Euroopassa sovellettavaksi kilpailueduksi siitä ei ollut. Toimintatavat vanhalla ja uudella mantereella poikkesivat toisistaan liian paljon. Amerikkalaiseen tapaan ETI oli täysin integroitunut raaka-ainetoimittajaansa. Jukka Kallioinen muisteli havaintojaan USA:n kunnallisteknisistä markkinoista: ”Se oli niin bulkkiliiketoimintaa, että sellaista ei koskaan missään muualla ole koettu.

✓ Keith Lyons johti Englannin kaasuputkiliiketoimia ja myöhemmin Uponorin lämminvesidivisioonia.



Tuotteilla oli päivän hinnat. Se oli kuin bensakauppaa täällä. Kun raaka-aineen hinta muuttui, se oli jo seuraavana päivänä meidän myyntihinnoissa. Ei se ollut sitä, mitä me osattiin.”

Vuonna 1998 ETI ja RYB laitettiin myyntiin. Uponor sai USA:n tytäryhtiöstään muutamia alustavia tarjouksia. Kaupantekoon asti ei edetty, sillä tarjousten hintataso ei vastannut ETI:iin tehtyjä panostuksia. Myyntihaluja vähensi myös se, että ETI teki 1990-luvun lopussa parempaa tulosta kuin aiemmin. Ranskan-tytäryhtiön myynti osoittautui vielä kovemmaksi pähkinäksi. Kiinnostuneita ostajia ei ilmaantunut, joten RYB:n myynnistä luovuttiin ja yhtiössä ryhdyttiin valmistamaan valokuitukaapelien suojauputkia. Se

oli konsernin sisäinen teknologiasiirto Pohjois-Irlannista, josta Uponor osti 1998 valokuitukaapeliputkia valmistaneen yhtiön. Telekaapeliputkimarkkinoiden uskottiin lähivuosina kasvavan voimakkaasti, tai jopa räjähtävän Internetin ansiosta.<sup>331</sup>

1990-luvun jälkipuoliskolla taloteknisistä putkista tuli yhä selvemmin Uponorin liiketoiminnan painopistealue. Niissä se oli johtava valmistaja, mutta muutkin pyrkivät tietenkin parhaansa mukaan ottamaan osansa lämminvesiputkien kasvusta. PEX veti puoleensa uusia valmistajia, sekä pieniä että suuria. PEX-putkien valmistusteknologia oli ollut eksoottista vielä 1980-luvulla, mutta nyt patentit olivat rauenneet ja osaaminen oli levinnyt laajemmalle. Markkinajohtaja Uponor vastasi lisääntyvään kilpailuun vahvistamalla teknologiapohjaansa ostamalla pieniä innovatiivisia valmistajia ja hankkimalla jakeluyhtiöitä eli lisää kanavia järjestelmämyyntiinsä.<sup>332</sup>

PEX-valmistuksessaan Uponor pyrki olemaan mukana kaikilla kolmella alueella eli lattialämmitys-, käyttövesi- ja lämpöpatterijärjestelmissä sekä kaikissa tuotesegmenteissä. Yhtiö hankki edullisinta PEX-b-tuotantoa ja ryhtyi valmistamaan Puolassa polypropeenista PPr-putkea, ”köyhän miehen lämminvesiputkea”, jota myytiin runsaasti Itä-Euroopassa. Ylivoimaisesti merkittävin lisäys Uponorin PEX-kapasiteettiin tuli kuitenkin Wirsbon ja Hewingin tehtaiden isojen laajennusten myötä. Pohjois-Amerikassa rakennettiin toinen tehdas Kanadan puolelle. Puolan Sochaczewiin, Varsovan lähelle, suunniteltiin jättitehdasta, joka valmistai-

✓ Unipipe-putkea asennetaan liikerakennuksen lämmitysjärjestelmäksi Saksassa.



si polypropeeniputket koko lämminvesidivisioonalle ja voisi valmistaa myös PEX-putkijärjestelmiä.

Tehdas rakennettiin, mutta pian sen valmistumisen jälkeen suunnitelmat muuttuivat. Wirsbossa tehtiin valmistustekninen innovaatio, joka mahdollisti tuotannon huomattavan lisäämisen ilman uusia tehtaita. Lisäksi alkoi näyttää siltä, että viisaampaa kuin hankkia valtavasti lisää PEX-kapasiteettia oli lisätä käyttövesijärjestelmissä käytettyjen järjestelmäkomponenttien, etenkin metalli- ja muoviyhteiden, tuotantoa. Ne olivat avainasemassa, kun komposiittiputket nousivat Uponorin nopeimmin kasvavaksi liiketoiminta-alueeksi.<sup>333</sup>

## Unicor täydentää talotekniikan



Vuonna 1999 Uponor teki siirron, jolla se varmistasi asemansa 2000-luvun johtavana taloteknisten putkijärjestelmien valmistajana. Yhtiö hankki omistukseensa saksalaisen Unicor Holding AG:n.

Unicor oli kiinnostanut Uponoria jo pitkään. Saksalaisyhtiö oli kyennyt ottamaan kotimarkkinoidensa rakennusbuumista paljon irti. Se aloitti laitevalmistajana baijerilaisessa Hassfurtin pikkukaupungissa vuonna 1984. Reilu vuosikymmen myöhemmin Unicorilla oli viisi tehdasta, 780 työntekijää ja 600 miljoonan Suomen markan liikevaihto, josta noin puolet tuli Uponoria kiinnostavista taloteknisistä järjestelmistä.

Uponorissa kaavailtiin innovatiivisen Unicorin osake-enemistön ostoa jo sen kasvun alussa 1989, kun eräs amerikkalainen putkivalmistaja ryhtyi valmistamaan hyvin paljon Uponorin Ultra Rib -putkea muistuttavaa viemäriputkea Unicorin toimittamilla laitteilla. Uponor osti 1990-luvulla itsekin laitteita ja putkia Unicorilta.

Uponorin 1997 uudelleen herännyt kiinnostus ei johtunut Ult-

ra Ribistä vaan Unicorin kehittämistä komposiitti- eli monikerrosputkista. Niissä putken sisus ja päällyys olivat muovia ja välissä oli kerros alumiinia. Tulos oli kevyt ja kestävä, mutta PEX-putkea selvästi jäykempi putki. Komposiittiputkia käytettiin käyttövesi- ja lämmitysratkaisuihin, joten ne kilpailivat samoilla markkinoilla PEX-putkien kanssa. Eivät kuitenkaan aina samoista asiakkaista, sillä komposiitti- ja PEX-putket enemmänkin täydensivät toisiaan.

Taipuisa PEX-putki sopi parhaiten lattian alle ja ensiasennuksiin, upotettavaksi rakenteisiin. Sen sijaan näkyviin jäävissä ratkaisuissa PEX hävisi jäykemmille komposiittiputkille. ”Meille oli jo valiteltu asiakkaiden taholta, ettei meillä ollut komposiittiputkia tarjolla. Monet asentajat ja tukkukauppiat olivat innostuneet komposiittiputkista”, totesi Åke Forssell. 1990-luvun jälkipuoliskolla komposiittiputkien myynti kasvoi 30 prosentin vuosivauhtia. Unicor oli maailman johtava komposiittiputkivalmistaja, ja sen perustaja Horst Rahn valittiin vuonna 1997 vuoden yrittäjäksi Saksassa.

Unicor kiinnosti Uponoria, ja kiinnostusta oli myös päinvastoin. Unicor oli kasvanut erittäin nopeasti, mutta kasvulla oli hintansa. Unicor kärsi kasvuyritykselle tyypilliseen tapaan raskaasta velkalastista ja perheyritykselle tyypilliseen tapaan oman pääoman puutteesta. Sitä kiinnostivat Uponorin taloudelliset ja teknologiset voimavarat sekä valmiit jakelukanavat.<sup>334</sup>

Neuvottelut käynnistyivät vuonna 1997, mutta kauppa ei ollut



Unicorin pääkonttori Baijerin Hassfurtissa.

yksinkertainen. Se vaati poikkeuksellisen paljon aikaa, neuvottelutaitoja ja luovimista sekä Suomessa että Saksassa.

Ensimmäisissä neuvotteluissa päästiin yksimielisyyteen myyjälle tärkeästä rahoitusjärjestelystä ja mallista, jossa Uponor ostaisi 40 prosenttia Unicorista ja saisi option ostaa 50 prosenttia kaksi vuotta myöhemmin hinnalla, joka määräytyisi Unicorin kannattavuuden perusteella.

Uponorilla oli huonoja kokemuksia vähemmistöosuuksista. Siksi yhtiön hallitus pyysi toimivaa johtoa selvittämään, olisiko sittenkin mahdollista hankkia enemmistöosuus Unicorista kertakaupalla. Uponor tarjosi Unicorin kolmelle omistajaperheelle 100 miljoonaa Saksan markkaa ja sitoutui sijoittamaan 50 miljoonaa yhtiön kehittämiseen. Kaikki Unicorin omistajat eivät kuitenkaan halunneet luopua päätösvallastaan. Lopulta kesällä 1997 tehtiin sopimus, jolla Uponor lunasti yhden omistajaperheen ulos Unicorista. Uponor sai 40 prosentin omistusosuuden ja lupauksen enemmistöstä eli option 10,1 prosentin osuudesta kaksi vuotta myöhemmin.<sup>335</sup>

Optioon palattiin jo vuoden kuluttua kesällä 1998. Silloin tehtiin sopimus, jossa Unicorin toimitusjohtaja Horst Rahn ja toinen omistaja Dieter Pfister hyväksyivät enemmistön takaavan osuuden lunastamisen jo vuoden 1999 alussa. Uponorin kiire johtui siitä, että Unicoriin oli yhtiössä järjestetyn henkilöstöannin johdosta tullut runsaasti lisää omistajia, ja he halusivat listata yhtiön pörssiin Saksassa. Uponorilla, jonka emoyhtiö Asko oli jo Helsin-



gin pörssissä, ei tällaista tarvetta tai halua ollut.

Uponor lunasti 10,1 prosentin osuuden vuoden 1999 alussa. Muutamaa kuukautta myöhemmin päästiin sopimukseen, jonka mukaan Uponor sai koko Rahnin ja Pfisterin jäljellä olleen osuuden. Se nosti Uponorin omistusosuuden 90 prosenttiin ja hautasi lopullisesti Unicorin pienomistajien pörssihaaveet. Uponor teki heille tarjouksen, joka oli samaa tasoa pääomistajien saaman hinnan kanssa. Syksyyn 1999 mennessä Uponorilla oli muutamaa promillea vaille sata prosenttia Unicorin osakkeista.

Unicorin myötä konserniin tuli yli 1 000 uutta työntekijää ja 700 miljoonan markan liikevaihto. Saksasta tuli Uponorille entistä tärkeämpi. Siellä oli kaikkiaan yhdeksän tuotantolaitosta. Yli viidennes konsernin liikevaihdosta syntyi Saksassa ja vielä suurempi osuus työntekijöistä puhui saksaa äidinkielenään. Melkein joka kolmas uponorilainen oli saksalainen.

Uponor joutui maksamaan Unicorista paljon enemmän kuin vuonna 1997 oli arvioitu, mutta hinnalle saatiin katetta. Unicorikauppa nosti lämminvesijärjestelmien osuuden Uponorin kokonaismyynnistä melkein puoleen. Lähes kuuden miljardin markan liikevaihto ja 5 500 työntekijää tekivät Uponorista joksikin aikaa maailmaan suurimman muoviputkifirman.

Maaailman suurimman titteli hiveli itsetuntoa, mutta liiketoiminnan kannalta paljon merkityksellisempää oli, että Unicorikaupalla Uponor sai, mitä halusi eli markkinajohtajuuden komposiittiputkissa. Ne täydensivät Uponorin järjestelmiä ja myivät

Åke Forssell ja Horst Rahn Unicor-kauppojen aikaan.



hyvin. Unicorin teknologiaan perustuneista Unipipe-putkista tuli nopeasti hyvin merkittävä osa Uponorin taloteknistä järjestelmämyyntiä.

Heikki Mairinoja jakoi vuonna 2007 yhä tunnustusta pääneuvottelijoille: ”Se ratkaiseva tekijä siinä asiassa oli se, että Åke Forssell ja Jukka Rausti kykenivät rakentamaan Horst Rahnin kanssa niin hyvän henkilökohtaisen suhteen, että he pystyivät vetämään sen neuvottelun läpi. Horst Rahn oli tällainen henkeen ja vereen asti yrittäjä, joka oli saanut Saksassa merkittäviä huomionosoituksia siitä kuinka hän oli rakentanut Unicor-yhtiön. Ja että hän luopuu koko tästä gloriasta, niin kyllä siinä on tehty valtava työ, jossa on perusteltu, minkä takia se on parempi ratkaisu.”

Neuvotteluihin osallistunut talousjohtaja Jyri Luomakoski muisteli, että keskeisiä aihepiirejä niissä olivat pääomahankinta ja Unicorin kehityksen jatkuminen. Jos Unicor olisi listautunut Frankfurtin pörssiin, Uponorin intressi rahoittaa ja kehittää Unicoria olisi olennaisesti pienentynyt. Se oli painava argumentti Unicorin perustajaomistajille. Tietenkin kauppaan liittyi myös taloudellisia arvoja. Ei tiedetä millaiselle tasolle Unicorin arvo olisi Frankfurtin pörssissä asettunut, mutta ostajan näkökulmasta Unicorin myyjät saivat hyvän hinnan. Myös yhtiön henkilöstöantiin osallistuneet työntekijät pystyivät 1999 myymään pari vuotta omistamansa osakkeet kunnan voitolla. ”Hassfurtin alueella on kyllä monta omakotitaloa rakennettu niillä rahoilla”, toteaa Luomakoski.<sup>336</sup>

## Oraksesta omistaja, toimitusjohtaja Askosta

**F**ortum syntyi vuonna 1998 Nesteen ja Imatran Voiman yhdistyessä. Samana vuonna uusi energiajätti myi Borealis-puolikkaansa ja laittoi myyntiin myös Asko-osuutensa. Kauppa toteutui syyskuussa 1999. Valtaosan Fortumin parinkymmenen prosentin osuudesta osti Paasikivien sukuyhtiö Oras Yhtiöt Oy. Loput menivät Askoa jo aiemmin omistaneille vakuutusyhtiö Sammolle ja eläkeyhtiö Varma-Sammolle. Kauppa lopetti spekulatiot siitä, kuka tulisi käyttämään Nesteen jälkeen suurimman omistajan ääntä Uponorissa. Oras ei ollut veikkauslistan kärkipäässä. Sen mukaantulo oli yllätys sekä markkinoille että uponorilaisille. Uponorin liikevaihdosta enää kymmenen prosenttia tuli Suomesta, eikä seuraavan pääomistajan enää odotettu olevan suomalainen.

Kauppaa julkistettaessa Oras kertoi olevansa teollinen omistaja, joka ei ollut liikkeellä pelkästään sijoitusmielessä. Uponorin tapaan Oras oli vahva Suomessa ja kansainvälistynyt. Oras valmisti neljä viidestä Suomessa myydystä vesihanasta, ja 60 prosenttia sen liikevaihdosta tuli ulkomailta. Yhtiö valmisti vesihano-

ja ja venttiilejä, joten sen toimiala sivusi Uponoria. Yhtiöiden yhteinen alue oli talotekniikka. Oraksen hallituksen puheenjohtaja Pekka Paasikivi kuitenkin torjui ajatuksen yhtiöiden välittömästä fuusiosta. Hänen mukaansa Oras oli kiinnostunut Uponorista, koska se ymmärsi toimialaa ja näki Uponorin tulevaisuuden kiinnostavana.<sup>337</sup>

Oras teki hyvää tulosta. Vuonna 1998 sen liikevaihto oli 670 miljoonaa markkaa ja liikevoitto 120 miljoonaa. Se ei mennyt rahoittajille, sillä yhtiö oli käytännössä velaton. Silti 600 miljoonan markan kauppa oli Oraksen omistajille iso investointi, niin iso, että Pekka, Jukka ja Jari Paasikivi päätyivät ostotarjouksen jättämiseen vasta pitkän harkinnan jälkeen.

Mandatum oli vuonna 1998 etsinyt ostajaa Fortumin osuudelle ja kysellyt myös Oraksen kiinnostusta. Kaupan suuruus ja Askon Orakselle vieraat toimialat, huonekalut, kodinkoneet, lattianpäällysteet, olivat kääntäneet vaa'an aluksi asentoon ”ei kiitos”.

Siinä se oli kesään 1999 saakka. Silloin Pekka Paasikivi sai tiedon, että Fortumin osakepotilla oli ostaja, joka oli liikkeellä toisinaan. Raumalla mietittiin asia uudelleen. ”Soitin Eero Aittolalle. Hän oli lomilla ja golf-kentällä. Hän sanoi, että kyllä ratkaisu on löydettävä, että jos sinulla on kättä pitempää, niin aloitetaan keskustelut.” Oraksen kiinnostusta lisäsi se, että vakuutusyhtiöt olivat valmiit ostamaan neljänneksen Fortumin potista ja myös se, että Asko oli lupauksensa mukaan jatkanut divestointejaan. Kodinkoneet ja parketinvalmistus eivät edelleenkaan sopineet Orak-

sen suunnitelmiin, mutta kesällä 1999 tiedettiin, että niistä luopuminen oli enää ajan kysymys.

Fortumille Oraksen mukaantulo oli helpotus. Jukka Viinaseen mukaan Fortumissa ei ollut suurta innostusta myydä isoa osuutta pitkäaikaisesta yhteistyökumppanista kilpailijalle, jonka omistajien kiinnostuksen Viinase arvioi olevan ”ei-teollista” alkuperää. ”Se oli eräs englantilainen firma, mikäs perhana sen nimi nyt oli... En kumminkaan koskaan innostunut siitä ajatuksesta, se olisi ollut Uponorin loppu, ei mikään kunniakas päätös Nesteen pitkälle omistukselle.”

Oraksen ja vakuutusyhtiöiden kanssa kilpaileva ostaja oli brittiläinen pörssiyhtiö Glynwed, joka kilpaili Uponorin kanssa myös maailman suurimman muoviputkityhtiön tittelistä. Brittiyhtiön silloiset pääomistajat, pääomasijoitusyhtiöt, näkivät, että Glynwedin merkittävä Uponor-omistus tai kahden suurimman Glynwedin ja Uponorin fuusio olisi tuonut omistukselle huomattavaa lisäarvoa. Jos fuusio olisi toteutunut, Uponor olisi tullut Helsingin sijasta listatuksi Lontoon pörssiin, osana uutta maailman ylivoimaista markkinajohtajaa. Ajatus lähemmästä tuttavuudesta ei ollut Uponorissakaan vieras. Glynwedin kanssa oli keskusteltu yhteistyöstä pitkin 1990-lukua.<sup>338</sup>

Oraksen mukaantulon myötä Fortum löysi osakkeilleen ostajan, joka ilmoitti sitoutuvansa Uponoriin pitkäjänteisesti. Se oli Fortumille tärkeää. Britanniassa tämä perustelu suomalaisten keskinäiselle kaupalle saattoi hyvinkin kuulostaa ”kauppapolitiikalta”. Joka

tapauksessa Suomen ulkopuolella kokoonsa nähden erittäin rohkean liikkeen tehnyttä raumalaisyhtiötä epäiltiin jopa Fortumin bulvaaniksi. Sen uskottiin ensimmäisen tilaisuuden tullen tekevän kaupan, johon valtionyhtiö ei ollut imagosyistä voinut ryhtyä. Pekka Paasikivi sai parin seuraavan vuoden aikana useita yhteydenottoja, joissa Orasta houkuteltiin kaupantekoon. ”Lähinnä siinä oli tällainen merger-ajatus tai sitten, että enemmistö oli Glynwedillä.” Ajatus ei Paasikiven mukaan omistajakuntaa sytyttänyt. ”Se tuli meidän lisäksi muiltakin omistajilta, että Uponorista pitää saada hyvä suomalainen pörssiyhtiö. Sitä ei lähdetä myymään eikä fuusioimaan.”<sup>339</sup>

Askon lopetettua toimintansa yhtiön keskushallinto jäi tarpeettomaksi. Ongelma ei ollut suuri, sillä Askon hallinto oli jo 1980-luvulla saneerattu pieneksi ja se oli sen jälkeen edelleen supistunut, ja ikääntynyt. Askon toimitusjohtaja Jarmo Rytilahti siirtyi pienen esikuntansa kanssa Lahdesta Espooseen.

Rytilahti jatkoi Uponoriksi muuttuneen Askon toimitusjohtajana. Hän oli istunut jo vuosikymmenen Uponorin hallituksessa. Silti nimitys oli yllätys useimmille Uponorin työntekijöille. Uponorin suhde Askoon oli yhä edelleen ollut hieman samankaltainen kuin Upo-Putken ja Askon suhde parikymmentä vuotta aiemmin. Tapiolan pääkonttorissa ei ollut totuttu ajattelemaan, että Lahdessa syvällisesti ymmärrettäisiin Uponorin kansainvälisistä liiketoimintaa.

Uponorissa oli ostettu yrityksiä ja Askossa oli myyty. Askon

✓ Jarmo Rytilahti käynnisti Uponorin 2000-luvun alun rakennemuutoksen.



purkaminen oli yhä kesken. Uponorin hallituksessa nähtiin, että Jarmo Rytilahti oli oikea henkilö jatkamaan toimitusjohtajana ja viemään loppuun Uponoriin siirtyneiden Askon vanhojen liiketoimintojen myynnin. Rytilahdella oli myös kokemusta pörssiyhtiön johtamisesta. Lisäksi Uponorin strategiaa oltiin hallituksessa tarkistamassa suuntaan, johon uskottiin olevan vaikea edetä ilman toimivaan johtoon tehtyjä muutoksia.

Viisitoistavuotisen uran Uponorissa tehnyt Heikki Mairinoja nimitettiin varatoimitusjohtajaksi. Hän siirtyi pian muualle, ja myös toinen Uponorin kasvukauden keskeinen vaikuttaja Jukka Rausti jätti yhtiön. Rausti oli nimitetty Uponorin lämminvesidivisioonan



Uponor Oyj:n hallitus vuonna 2000. Istumassa Pekka Paasikivi ja Hannu Kokkonen. Heidän takanaan Horst Rahn, Matti Niemi, Jukka Viinanen ja Niilo Pellonmaa.



johtoon vuoden 1999 alusta Åke Forssellin siirryttyä eläkkeelle. Raustin lähtöön liittyivät keskeisesti uuden johtoryhmän sisäiset sovittamattomat näkemuserot, etenkin multi brand – multi channel -liiketoimintamallin eduista ja haitoista.

Raustin eron jälkeen Uponorin 1980-luvun lopulta saakka samassa peruskokoonpanossa toimineesta johtoryhmästä oli jäljellä enää kehitysjohtaja Kari Norbäck. Vuonna 2000 johtoryhmään kuuluivat Rytilahden ja Norbäckin lisäksi talousjohtaja Jyri Luomakoski ja lakiasiaainjohtaja Marja Hanski.

Hallitus uudistui hieman hitaammin. Suurin muutos oli Fortumin edustuksen päättyminen. Jaakko Ihamuotila jätti hallituksen syksyllä 1999 ja Jukka Viinanen keväällä 2001. Unicorin perustaja ja toimitusjohtaja Horst Rahn valittiin konsernin hallitukseen keväällä 2000. Siellä hänen keskustelukumppaneinaan olivat uusi hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja. Pekka Paasikiven mukaan Uponorin suunnasta käytiin keskustelua uudelta pohjalta. ”Kun Unicor oli aikanaan ostettu, Horst Rahn oli sanonut, että ostajia oli ollut muitakin, mutta hän myi Uponorille sen takia että muut olisivat heti integroineet Unicorin itseensä. Rahnille oli syntynyt se käsitys, että Unicor jatkaa Unicorina ja heistä tulee Uponorin lämminvesidivisioonan keskus ja että Unicor saa ostaa uudet yritykset ja ne liitetään heihin. Sitten meni puoli vuotta ja tulivat Paasikivi ja Rytilahti, jotka ilmoittivat, että ei tämä nyt ihan näin mene ja me aiomme ruveta konsolidoimaan tätä firmaa ja tästä tulee yksi brändi ja se on muuten Uponor.”

## Lisää markkinalähtöisyyttä

Vuonna 2000 Uponorin toimitusjohtaja Jarmo Rytilahti sai kiinteistöjä vaille valmiiksi puoli vuosikymmentä kestäneen projektinsa Askon purkamiseksi. Uponor myi Upofloorin lattiapäällystytuotannon sekä Upon kodinkonetuotannon. Kaupoista tuloutui likvidiä omaa pääomaa, ja kun yhtiöt veivät velkansa mukanaan, myynnit vähensivät merkittävästi konsernin korollisen vieraan pääoman määrää. Velkavetoisesta yhtiöstä oli tullut vakavarainen. Uponorin omavaraisuusaste nousi jo hyvin lähelle 50:tä prosenttia. Vuosi 2000 oli hyvä myös Uponorin varsinaisille liike-toimille. Englannissa tehtiin ennätyskauppa British Gasin kanssa. Sen arvo oli optiovuosineen 265 miljoonaa euroa. Edellisenä vuonna hankittu komposiittiputkiliiketoiminta sujui erinomaisesti. Unicorin mukanaolo koko vuoden nosti konsernin liikevaihdon 1,35 miljardiin euroon, edellisen vuoden lukemiin yritysmyyneistä huolimatta. Liikevoitolla mitaten vuosi 2000 oli paras sitten vuoden 1994. Uponorin liikkeelle laskeman 100 miljoonan euron sarjalainan ensimmäinen erä teki hyvin kaupansa.

Uponorilla oli varaa yritysostoihin, muttei entistä kiirettä tehdä niitä. Kun Talouselämä-lehden toimittaja vanhasta muistista kyseli, mistäpäin yhtymä aikoi hankkia seuraavan uuden tytäryhti-

Uponorin sulanapitojärjestelmää asennetaan Gardermoenin lentokentälle Oslolla 1999.



ön, Jarmo Ryttilä vastasi, että Uponorista oli tullut entistä ronkelimpi. Tulevia siirtoja harkittaisiin kaikessa rauhassa ja niiden pitäisi istua Uponorin uuteen strategiaan.

1980-luvulta lähtien Uponorin strateginen tavoite oli ollut nousta maailman johtavien muoviputkivalmistajien joukkoon – myös tuotannon määrällä mitaten. Pääomistajan vaihtumisen myötä tämä tavoite menetti merkityksensä. Orakselle ei ollut tärkeää, että Uponor käytti paljon raaka-ainetta vaan se, että Uponor oli suurin tai kyllin suuri niillä markkina-alueilla, joilla se halusi olla läsnä ja niissä tuotteissa ja järjestelmissä, joita se halusi valmistaa. Nesteelle tärkeysjärjestys oli ollut ensin tonnit sitten tulos, Orakselle tulos painoi paljon enemmän.

Pekka Paasikivi muisteli silloista viestiään toimivalle johdolle: ”Meidän sanoma oli silloin se, että tehokkuutta piti saada lisää, kannattavuutta ylemmäs ja velkoja ruveta vähentämään. Ja se oli talon sisälläkin jo havaittu, että strategia oli ollut raaka-ainelähtöinen. Markkinalähtöisyyttä piti saada lisää.”<sup>34</sup> Kannattavuuden, ja tuloksenjaon, korostaminen sopi tietenkin myös siihen, että Uponorista oli tullut pörssi-yhtiö, jonka tuli tuottaa omistajilleen tasainen tai vielä mieluummin tasaisesti kasvava osinkovirta.

Markkinalähtöisyyttä Uponorissa oli jo opeteltu. Borealis oli taitannut terän raaka-ainelähtöiseltä kasvustrategialta. Strateginen yhteistyö Nesteen kanssa ei 1990-luvun jälkipuoliskolla ollut enää ohjaillut Uponorin yritysostoja. Nyt konsernista haluttiin siivota sellainen raaka-ainelähtöisyyden perintö, joka ei Uponorin

✓ Salt Lake Cityn olympiakylään asennettiin Uponorin sulanapitojärjestelmä vuonna 2002.

✓✓ Uponor kehitti ensimmäisenä maailmassa pientalon käyttövesiputkistoon liitettävän sprinklerjärjestelmän.



uuden johdon mielestä istunut 2000-luvun kilpailuympäristöön tai pörssi-yhtiölle asetettuihin tuotto-odotuksiin.

Uutta strategiaa laadittiin tilanteessa, jossa PEX-valmistuskin oli muuttumassa huippuosaamisesta valtavirraksi ja helpoiten ja edullisimmin valmistettavissa olleen PEX-b:n osalta bulkkituotannoksi, jossa kilpailtiin pelkällä hinnalla. 1990-luvun puolivälissä Uponorin hallitsemilla lämmivesiputkimarkkinoilla oli ollut viitisentoista kilpailijaa, viisi vuotta myöhemmin niitä oli viisikymmentä. Monet uusista yrittäjistä olivat myyntiyhtiöitä, jotka eivät itse PEX:iä valmistaneet, vaan myivät muiden valmistamia tuotteita omilla järjestelmämerkeillään. Siten ne kykenivät tehokkaasti kilpailuttamaan valmistajia. Kilpailun lisääntymistä ei voinut estää myöskään komposiittiputkissa. Uponor oli 1990-luvun lopulla ostanut useita pieniä järjestelmämyyntiyhtiöitä, mutta sekin ei näyttänyt tarjoavan kestävästä kilpailukeinoista.

Jarmo Ryttilä ja Kari Norbäck esittelivät loppuvuodesta 2001 Uponorin uuden strategian sijoittajille, analyytikoille, toimittajille ja muille kiinnostuneille. Samassa yhteydessä yhtiö julkisti ensi keran missionsa, visionsa ja arvonsa. Niissä kiteytyivät sekä toimintaympäristössä että omistajakunnassa tapahtuneet muutokset.

Visio paljasti, että Uponor aikoi rakentaa tulevaisuutensa rakennuksissa ja niiden läheisyydessä tarvittavien taloteknisten putkijärjestelmien varaan ja että yhtiöpäistä uusien markkinoiden valtaamista yhtiöltä oli turha lähiaikoina odottaa. Unicor teki vuonna 2000 merkittävän laitekaupan Kiinaan, mutta talouskriisistä toi-

puvaan Aasiaan Uponor-konserni ei aikonut laajemmin edetä. Päämarkkina-alueiksi nimettiin Eurooppa ja Pohjois-Amerikka.

Talotekniikka oli luonnollinen painotus. Se yhdisti Uponoria ja Orasta ja se sopi tavoitteeseen parantaa konsernin tulosta. Toimialana talotekniikka oli koko 1990-luvun kasvanut nopeammin ja tehnyt paremman tuloksen kuin konsernin perinteinen päätoimiala kunnallistekniikka. Missionsa mukaan Uponor halusi tarjota ”kokonaisratkaisuja hyvään elämään”. Se kiteytti tavan, jolla yhtiö halusi erilaistaa tuotteensa ja erottua muista järjestelmätoimittajista. Uponor pyrki vastaamaan monien tutkimusten esille nostamaan globaaliin megatrendiin, jonka mukaan ihmiset arvostivat yhä enemmän mukavaa ja terveellistä asumista sekä puhdasta ympäristöä. Konsernin motto kuului: ”Bringing comfort to life”.

Konsernin brändisuunnitelman mukaan kilpailijoista tuli jatkossa erottua toimintatavalla, ei tuotteilla. Uponor halusi päästä lähelle tuotteidensa loppukäyttäjää. Talonrakentajat eivät keskimäärin olleet kiinnostuneita putkien teknisistä ominaisuuksista, vaan he halusivat mukavan ja varman taloteknisen järjestelmän. Uponor rakensi omista ja yhteistyökumppaneidensa tuotteista talonrakentajille mahdollisimman kattavan paketin. Laajimmillaan se sisälsi vesikiertoisen lattialämmityksen, optimoidun energiansäästön, käyttövesijärjestelmän, jätevesiratkaisun, puhtaan sisäilman, tietoliikennetarkaisun ja palonsammutuksen. Ja samalta luukulta sai myös asennuksen, huollon, rahoituksen ja vakuutukset.

Strategiaesittelyssä jätettiin kertomatta siihen liitetyt sisäiset



Unipipe-järjestelmän pinta-asennus.



taloudelliset tavoitteet. Niihin kuului liikevoiton nostaminen aiemmalla alle kymmenen prosentin tasolta viiteentoista. Myös vakavaraisuutta oli edelleen lisättävä, jotta Uponor voisi tarvittaessa ottaa osaa toimialansa rakennejärjestelyihin. Liikevaihdon kasvutavoite oli kymmenen prosenttia. Se tuli saavuttaa pääosin orgaanisesti.<sup>341</sup> Tavoitteet olivat kovia, mutta kannattavaan kasvuun nähtiin mahdollisuuksia. Euroopan rakentamisen lievää alakuloa paikkasi erinomainen meno Pohjois-Amerikassa. Siellä oli edelleen runsaasti tilaa Uponorin menestystuotteille. USA:n lämmitysmarkkinoista vesikiertoisilla järjestelmillä oli vasta muutaman prosentin markkinaosuus.

Toimintaympäristö tarjosi muitakin lupaavia trendejä. Julkinen rakentaminen kasvoi ennusteiden mukaan asuinrakentamista tasaisemmin, mikä loiventaisi asuinrakentamisen suhdannekuoppia. Vanhojen putkistojen saneeraustarve tulisi edelleen kasvamaan kaikkialla, samoin huoli ympäristöstä. Haja-asutusalueiden jätevesille piti lähivuosina löytää ratkaisu, ja Uponorilla oli siihen hyviä tuotteita. Konsernin tuotekehitysputkessa oli monia muitakin innovaatioita: elektroniset informaatio- ja ohjausjärjestelmät, sprinklerjärjestelmät, aurinkopaneelit. Myös konsernin perinteisiin järjestelmiin oli tehty sekä asentamista helpottavia että putkien teknisiä ominaisuuksia parantavia keksintöjä. Asentajat olivat mieltyneet konsernin lanseeraamaan Quick & Easy -liitosjärjestelmään, ja täysin ilmatiivis käyttövesiputki toi puhdasta vettä tarvittaessa myös saastuneiden maa-alueiden läpi.<sup>342</sup>

## Tiiviimpään kuosiin

V

uonna 2001 asetetut taloudelliset tavoitteet edellyttivät liiketoiminnan kehittämisen ohella vanhan liiketoiminnan kriittistä tarkastelua. Uponorilla oli useita yksiköitä, jotka tekivät positiivista tulosta vain suhdannehuipulla. Aiemmin oli jo päädytty siihen, että toivottomista tapauksista voidaan luopua. Silti ajatus oli siihen sakka kulkenut enemmänkin niin, että jokainen sillanpää oli laajennettavissa kestäväksi ja kannattavaksi valloituksiksi, jos jaksettiin tehdä kehitystyötä ja odottaa mahdollisuutta vahvistaa markkina-asema riittäväksi. Uuden strategian myötä päätettiin viimeistään vuoden 2002 alussa johtopäätökseen, että oli luovuttava kaikista kunnallisteknisiä putkia valmistaneista tytäryhtiöistä, joilla ei silloisilla markkinaosuuksillaan ollut mahdollisuuksia päästä asetettuihin tavoitteisiin.<sup>343</sup>

Ennen vuotta 2003 liiketoimintojen myynnit kuitenkin rajoituivat konsernin kiinteistöryhmään. USA:ssa kunnallisteknisiä putkia valmistanut Uponor ETI oli ollut myynnissä jo vuosien ajan, mutta tarpeeksi hyvää tarjousta ei ollut kuulunut.

Euroopassa oli odotettu toimialan ripeää konsolidoitumista ja joitakin isoja liikkeitä oli nähtykin. Kilpailijoista belgialainen ETEX oli hankkinut jättikaupalla Glynwedin ja vanha tuttu Wavin

Heino Stüfen. Veltan pitkäaikainen johtaja.





oli ostanut muun muassa norjalaisen Icopalin, jota Uponorkin oli havitellut. Kaupoilla oli haettu kerralla paljon lisää kokoa tai isoa paikallista markkinaosuutta. Pienemmistä yrityksistä tai pienistä markkinaosuuksista kukaan ei enää tuntunut olevan kiinnostunut. Uponorin Keski- ja Etelä-Euroopan kunnallisteknisten yhtiöiden myyntitunnustelut osoittivat, ettei niitä hevin saataisi myytyä kaikkia kerralla ja että oikean ostajan löytäminen jokaiselle erikseen tulisi olemaan iso urakka.

Yritysmyyneissä ei edetty, mutta muita tehostamistoimia oli mahdollista tehdä nopeammin. Niissä linjana oli päällekkäisyyksien poistaminen sekä tuotemerkkien ja myyntikanavien vähentäminen. Linja johti vääjäämättä yhteentörmäykseen multi brand - multi channel -mallin kanssa. Brändien ja jakelukanavien erillisuus ja lukuisuus oli viisitoista vuotta aiemmin maksimoinut kasvun Keski-Euroopassa ja ratkaissut vakavat konsernin sisäiset ongelmat. Nyt konsernijohdossa maailman nähtiin muuttuneen niin, että mallin haitat ylittivät edut. Pääomistajalla oli asiasta myös käytännön kokemusta. ”Meillä oli se vahva näkemys, että kun mennään eteenpäin ja bisnes on tullut kypsemmäksi, niin on konsolidoitava. Monien brändien ylläpito on kallista ja johtaa kilpailukyvyyn menetykseen. Oras oli aina ollut yhden brändin talo. Me nähtiin, että jollei konsolidoi, kustannusrakenne on epäedullinen ja mitä suurempi yritys, sitä hankalammaksi se menee”, totesi Pekka Paasikivi.

Yhteen brändiin ei hypätty kerralla. Uponor nimettiin 2001

■ Uponorin messuosasto vuonna 2002.

konsernin kattobrändiksi, mutta vahvimmat tuotenimet Wirsbo, Unipipe ja Ecoflex jäivät itsenäisiksi alabrändeiksi ja järjestelmänimiksi. Saksankielisellä alueella myös isot myyntiyhtiöt Velta ja Polytherm saivat jatkaa itsenäistä toimintaansa.

Ajatus brändien ja jakelukanavien yhdistämisestä herätti Saksassa kiihvasta vastustusta. Talvella 2001 paikallisten myyntimiesten kokouksessa päädyttiin Heino Stüfenin, monien uponorilaisten arvostaman Veltan vetäjän, johdolla yksimieliseen kannanottoon, jonka mukaan Uponor Rohrsysteme -jakeluyhtiön ja Wirsbo-Velta GmbH:n fuusiossa ei olisi ollenkaan järkeä. Se johtaisi pieniin säästöihin ja suuriin menetyksiin.<sup>344</sup>

Saksalaisten myyntimiesten kannanotto ei jäänyt ainoaksi kritiikiksi keskushallinnon suunnitelmia kohtaan. Uponor oli koko kasvunsa ajan antanut ostettujen yritysten jatkaa entisellä johdolla, järjestelmällä, organisaatiolla ja yrityskulttuurilla. Suomesta niiden liiketoimintaan oli puututtu vasta vaikeuksien ilmetyä ja jos paikallisin voimin muutosta ei ollut saatu aikaan. Uponorin ulkomaalaiset johtajat olivat tottuneet siihen, ettei pääkonttori pyrkinyt kovin paljon ohjailemaan. Pekka Paasikivi muisteli hajautetusta toimintamallista kuulemaansa metaforaa: ”Joku näistä ulkomaalaisista sanoi, että Uponor on tosi ”nice guy”, he ostavat sinulta auton ja antavat sitten sekä auton että avaimet takaisin.”

Hajautettu toimintamalli oli mahdollistanut äärimmäisen kevyen keskushallinnon ja antanut vapautta sekä divisioonien että





tytäryhtiöiden johdolle. Kolikon käänköpuoli oli se, ettei konserniin ollut muodostunut yhteistä kulttuuria ja yhteisiä arvoja. Nyt ne pyrittiin luomaan. Sekin osoittautui sekä runsaasti aikaa että energiaa vaativaksi urakaksi.

Syksyllä 2002 Pekka Paasikivi ja Jarmo Rytilahti päätyivät neuvonpidossaan siihen, että oli aika vaihtaa konsernin vetäjä nuorempaan. Paasikivi muisteli keskustelua: ”Uponorissa oli niin monta vahvaa kulttuuria. Ruotsalaiset, saksalaiset, amerikkalaiset, Velta ja Wirso. Haaste oli tietenkin valtava. Jarmo varmaan teki sellaisen johtopäätöksen, että aika raskasta tämä on. Hän halusi käyttää sopimuksessaan ollutta mahdollisuutta siirtyä eläkkeelle kuusikymppisenä.”

Rytilahti ei luopunut Uponorista kokonaan. Senior Advisorina hänen tehtäväkseen jäi Uponorin Askolta perimän kiinteistömasinan myynti. Se oli yhtiötetty Renor Oy:hyn, jonka Uponor loppuvuodesta 2004 myi Grouse Holding Oy -nimiselle yhtiölle. Sen omisti hieman toistakymmentä kiinteistöalan sijoittajaa. Joukkoon kuuluivat Jarmo Rytilahti ja Askon ja Uponorin hallituksessa pitkän uran tehnyt Niilo Pellonmaa. Kaupan velaton arvo oli noin 90 miljoonaa euroa, mikä tyydytti Uponorin talousjohtaja Jyri Luomakoskea. ”Se ajoitus oli hyvä heille ja me olimme tyytyväisiä, kun pääsimme eroon, ja ihan tyytyväisiä millä ehdoilla. Niistä kiinteistöistä ei siihen maailman aikaan saanut enempää. Kilpailevia ostajakandidaatteja ei löytynyt, vaikka investointipankkiiri niitä etsi.”<sup>345</sup>

## Rakennemuutos kiihdytyskaistalle

**U**ponorin hallitus päätti Jarmo Rytilahden seuraajasta talvella 2003. Hän oli kansainvälisen uran Huhtamäki Oyj:ssä tehnyt KTM Jan Lång. Pekka Paasikivi kertoi etsineensä yhdessä hallitukseen kuuluneen Matti Niemen kanssa vetäjää, jolla olisi kansainvälisen kokemuksen ohella ”toimeenpanopoweria” ja joka viihtyisi ”toteuttamisympäristössä, lähellä organisaatiota.”

Jan Lång muisteli, että odotukset olivat alusta alkaen selvät. ”Perusviesti oli kannattavuuden nostaminen. Se oli signaali, jonka hallitus antoi minulle haastatteluvaiheessa. Toinen signaali oli yhtiön kokonaisvaltainen tehostaminen.”

Kuten usein tapahtuu, uuden toimitusjohtajan ensimmäisiin toimiin kuului organisaatiouudistus. Aluksi uusittiin johtoryhmä. Lång lakkautti liiketoimintadivisioonien erilliset hallitukset ja perusti konserniin uuden johtoryhmän. Siihen tulivat varatoimitus- ja talousjohtaja Jyri Luomakoski, kehitysjohtaja Kari Norbäck, taloteknistä liiketoimintaa Euroopassa johtanut Dieter Pfister, Pohjois-Amerikan liiketoimintoja johtanut Jim Bjork sekä Euroopan kunnallisteknistä puolta vetänyt Jukka Kallioinen.

▼ Toimitusjohtaja Jan Lång.



☑ Talusjohtaja ja varatoimitusjohtaja Jyri Luomakoski.



Laajempaa näkemystä Lång haki kiertämällä konsernin kaikki yksiköt. ”Käytin ensimmäiset pari kuukautta firmaan ja ihmisiin tutustumiseen, bisnekseen ja liiketoimintamalleihin. Yritin selvittää tämän bisneksen avainmenestystekijät.”

Jan Lång aloitti toimitusjohtajana elokuussa 2003, ja uusi strategia julkistettiin jo ennen joulua. Strateginen suunnittelu kuului johtoryhmän tehtäviin, mutta joulukuun 2003 strategian Lång teki Jyri Luomakosken kanssa. ”Me teimme Janin kanssa kolmen vuoden, 2006:een asti, strategian ja suunnitelman siitä, mitkä bisnekset silloin ovat jäljellä, ja mihin tulostasoon ne voivat päästä. Lähtökohtana oli ”base performance”, ja sitten laskimme mikä on maksimitulos, jos kaikki menee hyvin. Ne olivat isot Excel-harjoitukset, nurkkahuoneessa istuskeltiin, fläpin ja pc:n äärelä”, muisteli Luomakoski.

Strategia laadittiin pikavauhtia, mutta sen myötä syntyi lähi-vuosiksi selkeä toimintasuunnitelma. Laskelmat osoittivat, että maksimitulokseen pääseminen edellytti konsernin kaiken Pohjolan ja Britannian ulkopuolisen kunnallisteknisen tuotannon määrätietoista purkamista. Ja myös sen, ettei purkaminen onnistuisi ilman kuluja. Rakennemuutuskulujen kokonaissumma nousi noin 55 miljoonaan euroon. ”Jan onnistui sen myös hallitukseen kauppaamaan, että kyllä tase kestää, tässä on nyt vain purtava katkera kalkki.”

Valtaosa rakennemuutuskuluista, 45 miljoonaa, kirjattiin rasiittamaan vuoden 2003 tulosta, joka siksi painui heikoimmaksi

☑ Jim Bjork oli eri johtotehtävissä kasvattamassa Uponorin Pohjois-Amerikan liiketoimintoja niiden alusta vuoteen 2006.



sitten vuoden 1985. Jatkossa uudelta johdolta odotettiin paljon parempaa. Odotukset tulivat myös hallituksen ulkopuolisten omistajien tietoon, sillä joulukuun 2003 strategiaesittelyn yhteydessä Uponor julkisti ensi kerran taloudelliset tavoitteensa. Ne olivat yli viiden prosentin orgaaninen vuosikasvu, 12 prosentin liikevoitto, yli 20 prosentin tuotto sijoitetulle pääomalle ja vähintään 50 prosentin omavaraisuus. Osinkoina luvattiin jakaa vähintään puolet tuloksesta.

Julkisissa tavoitteissa kasvusta ja kannattavuudesta tingittiin aiempiin sisäisiin mittareihin verrattuna. Rakennemuutos oli osoittautunut raskaammaksi kuin pari vuotta aiemmin oli arvioitu ja myös toimintaympäristö näytti haasteellisemmalta. Rakentamisen kasvun ei Pohjois-Amerikassakaan uskottu enää jatkuvan. Ainoa ulkopuolinen kasvumoottori oli muovipenetraatio, jonka odotettiin etenevän noin neljän prosentin vuosivauhtia.

Uuden strategiansa mukaan Uponor aikoi entistä tiukemmin keskittyä markkinoille, joilla sillä oli tai sen oli mahdollista saavuttaa johtava asema. Kun konsernin liiketoimintoja ja liiketoimintaideoita arvioitiintästä näkökulmasta, lupaavimmiksi kasvualueiksi nousivat käyttövesi-, ilmanvaihto- ja jäähdytysjärjestelmät. Sen sijaan osa käynnissä olleista kehityshankkeista määriteltiin ydinliiketoiminnan ulkopuolisiksi. ”Saneeraus, esimerkiksi, oli asennusteknistä työtä. Siinä oli aivan erilainen toimintamalli kuin meidän perusbisneksessämme. Sittenhän löytyi tällaisia paikallisia esimerkkejä, kuten aurinkopaneelit, joka ei vaan tähän meidän bisnekseen



ja osaamiseen, tähän meidän ”core competenceen” oikeasti istunut”, totesi Jan Lång.<sup>346</sup>

Uponor oli Jarmo Ryttilahden kauden päätteeksi vuonna 2003 myynyt pois viemäri valmistustaan Saksassa ja Puolassa sekä tehnyt USA:ssa kaupan, jolla Uponor ETI:n vuosia kestänyt myyntiprosessi oli saatu päätökseen. Siitä jatkettiin Långin rakennemuutosohjelman mukaan. Divestoitavia yksiköitä ja tehtaita oli kymmeniä eri puolilla Eurooppaa ja Pohjois-Amerikkaa. Matkapäiviä ja lentokilometrejä konsernijohdolle kertyi runsaasti etenkin vuonna 2004.

Talvella 2004 konsernin johtoryhmään kuulunut Dieter Pfister palasi takaisin yrittäjäksi. Hän osti Uponorin Saksan kaapeli- ja käyttövesiputkien suojaputkiliiketoiminat. Syksyllä 2004 myytiin kaasuputkia valmistaneen Aldylin kaksi USA:n tehdasta. Ostajat olivat pääosin samoja sijoittajatahoja, jotka olivat edellisenä vuonna hankkineet ETI:n.

Kaupat tehneen Jyri Luomakosken mukaan Aldylin lopullinen saldo ei ollut huono, jos taustat otettiin huomioon. ”Omamme saimme pois ja pieni vaivan palkka. Huonossa kunnossa se bisnes oli ja sillä oli kurja historia, kun siellä oli ollut näitä ”recalleja” ja muita. 2000, vai 2001, saimme junavaunulastillisen väärää raaka-ainetta. Siitä tehtiin kaasuputkia, jotka halkeilivat, kun niitä asennettiin pakkasessa. Selvisi, että eräs muovikassivalmistaja oli saanut kaasuputkiraaka-ainetta ja me olimme saaneet muovikassiraaka-ainetta, jossa sattuiivat tietyt ominaisuudet olemaan samoja. Vää-

rästä raaka-aineesta valmistettuja putkia kerättiin sitten takaisin ja vaihdettiin. Se maksoi raaka-ainetoimittajalle, jolla sopimusteitse ei olisi ollut kovin isoa vastuuta – periaatteessa vastuu olisi ollut lähettää uusi junavaunullinen oikeaa tavaraa – noin 25 miljoonaa dollaria. He maksoivat jopa meidän myyntimiesten matkakulut ja lakimieskulut ja kaikki.”

Euroopassa suljettiin vuonna 2004 Espanjan ja Portugalin 120 ihmistä työllistäneet kunnallistekniset tehtaat ja tehtiin mbo-kauppa, jolla luovuttiin Norjan-tytäryhtiön Furufatenin tehtaasta. Toinen toimivalle johdolle mennyt tytäryhtiö myytiin vuoden 2005 puolella. Se oli Uponor France eli entinen RYB, jonka tuloshistoria oli murheellinen. Edellisten seitsemän vuoden aikana yhtiö oli päässyt plussalle vain telekaapeliputkibisneksen huippuvuonna 2000. Osana tuotannon tehostamisohjelmaa tehtaita suljettiin myös Ruotsissa ja Puolassa. Suomessa saneerausputkiliiketoiminta myytiin mbo-kaupalla.

Uponorin viimeinen kunnallisteknisiä putkia Manner-Euroopassa valmistanut tytäryhtiö, Uponor Anger, myytiin keväällä 2006. Silloin Anger teki 25 miljoonan euron liikevaihdon ja työllisti 80 ihmistä Saksassa ja Tšekin tasavallassa.

Koko 2000-luvun alun jatkunut rakennemuutos muokkasi Uponorista tuotannollisesti paljon entistä tiiviimmän. Vuonna 2000 Uponor oli tehnyt putkia lähes kaikkiin tarpeisiin, kuusi vuotta myöhemmin liiketoiminta keskittyi talonrakennuksessa tarvittaviin putkijärjestelmiin. Muita putkia myytiin vain Pohjois-

maissa ja Britanniassa. Vuosituhannen vaihteessa konsernilla oli ollut 45 tuotantolaitosta 15 eri maassa. Angerin myynnin jälkeen tehtaita oli 17 yhdeksässä maassa. Kaikkiaan myydyissä tai suljetuissa yksiköissä oli ollut yli tuhat työntekijää. Se tietenkään heijastui Uponorin henkilökunnan määrään. Ennen rakennemuutoksen käynnistymistä 2001 konsernissa oli ollut 5 500 työntekijää, viisi vuotta myöhemmin heitä oli 4 200.

Uponorista tuli tiiviimpi, mutta ei juuri pienempi. Liikevaihto notkahti huomattavasti henkilökunnan määrää vähemmän, ja rakennemuutosta edeltänyt 1,1 miljardin liikevaihto ohitettiin vuonna 2006. Orgaaninen kasvu korvasi neljässä vuodessa sen, mikä divestoinnit veivät.

Rakennemuutosohjelman varsinainen taloudellinen mittari eli kannattavuus nousi vielä nopeammin. Konsernin tuloskehitys kääntyi parempaan jo 2004, ja seuraavana vuonna saavutettiin käytännössä kaikki strategian mukaiset tulostavoitteet, vuoden etuajassa. Kannattavuutta mitattiin liikevoitolla, mutta vielä suurempi parannus tapahtui nettovoitossa, kun Uponorin koko 2000-luvun jatkunut lainojen vähentämishjelma painoi yhtiön velkaantumisasteen miinukselle. Se mahdollisti omistajaystävällisen osinkopolitiikan vakavaraisuustavoitteen puitteissa.<sup>347</sup>

Tuloksen kehitys ei johtunut pelkästään huonosti kannattaneiden liiketoimien karsimisesta. Onnistumista helpotti myös odotuksia parempi kysyntä. Etenkin Pohjois-Amerikassa kauppa oli käynyt paljon vilkkaammin kuin 2003 oli ennakoitu. Ja yhtä pal-

▼ Wirsbon PEX-a -tuotantolinjoja Uponorin suurimmassa tuotantolaitoksessa Ruotsissa.

jon tai enemmän kuin kunnallistekniset divestoinnit, tulosparrannusta selittivät talotekniset tehostamistoimet.

Konsernin ostotoimintoja ja logistiikkaa tehostettiin ja tuotantoa keskitettiin isompiin ja entistä laajempaa aluetta palvelemaan yksiköihin. Esimerkiksi komposiittiputkien Keski- ja Etelä-Eurooppaan hajautunut tuotanto keskitettiin yhteen yksikköön Saksaan. Lisäksi tuotantoa karsittiin myös muun talotekniikan puolella. Uponor lopetti kokonaan halvempien ja ominaisuuksiltaan heikompien lämminvesiputkien, PEX-b:n ja PPr-polypropeeniputkien valmistuksen. Ne olivat suosittuja Itä-Euroopassa, mutta jatkossa sielläkin aiottiin pärjätä konsernin omin vahvuuksin.<sup>348</sup>



## Yksi yhtenäinen yhtiö

”K

un markkinatilannetta ja bisnesmallia pohti, niin kyllä sieltä löytyi sellainen ajatus, että integroimalla – ei vain maatasolla vaan Euroopan tasolla, ja tarvittaessa laajemminkin – pystymme pitkällä aikavälillä kehittämään kestävämpää liiketoimintaa, joka käyttää sitä osaamista ja niitä vahvuuksia, joita meillä on kokonaisuutena.” Näin Jan Lång kuvasi ”One Unified Uponor” -prosessin taustoja.

Rakennemuutosohjelman toinen tavoite oli integrointi. Konsernin itsenäisistä, tai pääkonttorin näkökulmasta irrallisista, osista muodostunut kokonaisuus haluttiin tiivistää ”yhdeksi yhtenäiseksi yhtiöksi”. Työkalut integraation lisäämiseksi olivat uusi organisaatiomalli, konserninlaajuiset liiketoimintafunktiot, yksi brändi ja ERP-projekti.

Uponorin uusi organisaatio astui voimaan maaliskuussa 2004. Siinä palattiin maantieteelliseen aluejakoon, josta yhtiössä aikanaan oli lähdetty liikkeelle. Nyt talotekniset ja kunnallistekniset divisioonat korvattiin neljällä alueorganisaatiolla, jotka olivat Uponorin kolme perinteistä vahvaa aluetta Pohjoismaat, Keski-Eurooppa ja Pohjois-Amerikka sekä Euroopan kehittyvät markkinat ja muut laita-alueet sisältänyt Muu Eurooppa.

Ainoa suomalainen aluejohtaja oli Muu Eurooppa -alueen vastuulleen saanut Jukka Kallioinen. Muut olivat ruotsalainen Anders Tollsten, saksalainen Bernhard Brinkmann ja amerikkalainen Jim Bjork.

Jan Långin mukaan uudistuksella haluttiin tehostaa päätöksentekoa ja avata aiempaa suurempi väylä koko konsernin kattaville muutosprosesseille. Niitä käynnistämään palkattiin alkuvuodesta 2004 kolme uutta johtajaa, henkilöstöjohtaja Paula Aarnio, tuotanto- ja logistiikkajohtaja Lauri Rintanen sekä markkinointijohtaja Georg von Graevenitz.

Henkilöstö-, logistiikka- ja markkinointitoimintojen ohella konsernifunktioiksi tulivat teknologia ja kehitys sekä Jyri Luomakosken talous ja hallinto. Teknologia- ja kehitysfunktioon ei Kari Norbäckin eläkkeelle siirtymisen jälkeen kuitenkaan nimetty omaa vetäjää ennen kuin 2006. Konsernijohdon päähuomio oli rakennemuutoksessa ja brändissä.

Vuonna 2006 painotuksia vaihdettiin ja konsernijohdossa tehtiin iso rotaatio. Jukka Kallioinen siirtyi aluejohtajasta kehitystoiminnan vetäjäksi. Muu Eurooppa -alue, joka sisälsi tärkeät Itä- ja Etelä-Euroopan kasvualueet, jaettiin kahtia saksalaisen Heiko Folgmannin ja espanjalaisen Fernando Rosesin kesken. Pohjoismaat- aluetta johtanut Anders Tollsten siirtyi Jim Bjorkin seuraajaksi Pohjois-Amerikkaan.

Uponor oli saanut brändiuudistuksensa valmiiksi, joten markkinointifunktiota voitiin keventää. Markkinointijohtaja von Grae-

✓ Uponorin Pyreneiden niemimaan toimintoja johti pitkään Rui Amandi. Istumassa oikealla hänen seuraajansa Fernando Roses. Taustalla Bengt Lagercrantz.





venitz siirtyi Pohjoismaiden aluejohtajaksi, joskin vastuu Uponor-brändin ylläpidosta ja vahvistamisesta jäi edelleen hänelle.

Vuonna 2007 vaihtui Uponorin tuotanto- ja logistiikkajohtaja, kun Sebastian Bondestam valittiin muualle siirtyneen Lauri Rintasen tilalle.

Uponorissa oli vuonna 2004 ollut seitsemän vuoden ajan liiketoimintaorganisaatio, jossa oli ollut vähän konsernitason toimintoja. Nyt liiketoiminnot olivat virtaviivaistuneet ja niitä oltiin edelleen virtaviivaistamassa, joten maantieteellinen jako nähtiin paremmaksi organisaation lähtökohdaksi. Liiketoiminnot ja maantiede olivat aiemmin hallinneet Uponorin organisaatiota. Merkittävästi vahvistuneista konsernifunktioista tuli nyt niiden joukkoon uusi tekijä.

Jan Lång totesi tiedostaneensa riskit, jonka tämä konsernin matriisiorganisaatiolle muodosti. ”Matriiseista ollaan usein sitä mieltä että ne ovat niin monimutkaisia, ettei niissä mitään päätöksiä pystytä tekemään.” Långin mukaan liiallinen monimutkaisuus oli mahdollista välttää integroimalla yhtiö, mutta hajauttamalla päätöksenteko, ja tuomalla matriisiin muuttuviin tilanteisiin joustavasti sopeutuvan prosessiorganisaation piirteitä. ”Lähtökohta on se, että päätös tehdään siellä missä se parhaiten soveltuu tehtäväksi. Pitää olla tällainen luonnollinen tapa toimia, jossa päätöksiä tehdään organisaation eri tasoilla. Toisaalta, tällaisessa integroimismallissa, johon me nyt pyrimme, se kompetenssi, mitä meillä on, pitää hakea sieltä missä sitä on, ja tehdä työtä

Anders Tollsten aloitti Uponor-uransa Pohjoismaiden aluejohtajana ja siirtyi 2006 johtamaan Uponorin Pohjois-Amerikan toimintoja.



yhdessä. Joko vakituisen organisaatiostruktuurin kautta tai projektien kautta tai ad hoc -tilanteiden kautta. Siten ihmiset oppivat tuntemaan toisiaan ja oppivat missä sitä kullonkin tarvittavaa osaamista ja tietämystä on.”

Oma organisaatiouudistuksensa tapahtui samoihin aikoihin myös Uponorin hallituksessa. Se uudistui 2000-luvun puolivälissä kokonaan puheenjohtajaa lukuun ottamatta. Oraksen omistusosuus Uponorista oli noussut lähes neljännekseen ja seuraavaksi suurimmalla Henki-Sammolla oli noin kuuden prosentin osuus. Ulkomaisessa omistuksessa yhtiöstä oli noin kolmannes.

Uusia hallituksen jäseniä ei enää valittu omistajien edustajista, vaan hallitukseen haettiin Pekka Paasikiven mukaan sekä tiettyä liiketoimintaosaamista että kansallisuuskirjoa. Keväällä 2003 Uponorin hallituksessa aloitti Anne-Christine Silfverstolpe Nordin, entinen Ruotsin Postin henkilöstöjohtaja. Seuraava uusi jäsen oli saksalainen Rainer S. Simon, entinen Sanitec Oy:n toimitusjohtaja.

Vuonna 2005 hallitukseen tuli kaksi uutta suomalaisjäsentä, Koneen talousjohtajana kokemusta hankkinut Aimo Rajahalme ja Metson toimitusjohtaja Jorma Eloranta.

Vuonna 2007 pitkään viisijäsenisenä toimineessa hallituksessa aloitti Oraksen Jari Paasikivi. Hän toi hallitukseen omistajanäkökulmaa, jota pyrittiin rakentamaan myös siten, että hallituksen kaikki jäsenet sitoutuivat sijoittamaan 200 000 - 300 000 euroa Uponorin osakkeisiin.

Ulkopuolisille Uponor-konsernin integrointi näkyi konkreettisesti siirtymisenä yhteen Uponor-brändiin. Vuoden 2006 alusta lähes kaikki konsernin tytäryhtiöt OEM-valmistaja Hewingia ja paria muuta pientä yhtiötä lukuun ottamatta siirtyivät käyttämään Uponor-nimeä. Vanhat liike- ja järjestelmämerkit jäivät elämään vain tuotteiden merkinnöissä.

Brändiuudistukseen oli totuteltu viiden vuoden ajan, ja sitä edelsi selvitystyö, jossa kysyttiin yli kahdensadan asiakkaan ja uponorilaisen mielipidettä. Ilmeni, että asiakkaat olivat uudistukselle oletettua vastaanottavaisempia. Myös konsernin sisällä

miellettiin yleisesti, että tietojärjestelmistä löytyneet 235 tavaramerkkiperhettä ja 1 200 rekisteröityä liike-, järjestelmä- ja tuotenimeä ja logoa olivat liikaa. Uudistuksella voimavarat pyrittiin keskittämään yhteen brändiin ja saamaan sille maksimaalinen näkyvyys ja tuki. Pekka Paasikivi näki yhtiön viestin selkeytyneen ratkaisevalla tavalla: ”Vielä 2003 messuilla ei Uponorin standilla tiennyt minkä firman standi se oli. Nimiä oli paljon, Uponorin siellä joukossa. Messuilla näkee onko firmalla selvä sanoma, vai onko se vain paperilla se brändi ja se strategia ja organisaatio huiskii mitä huiskii.”

Brändiuudistuksen yhteydessä Uponorin yritysilme modernisoitiin ja uudistuneen logon yhteydessä käytettävä slogan lyheni muotoon ”simply more”.

Käydyn arvokeskustelun tuloksena konsernin arvoiksi nostettiin termit ”asiantunteva, mahdollistava, palkitsevin, tehokas, sitoutunut.” Toiminta-ajatus kirjattiin nyt suomeksi muotoon ”parempi elinympäristö yhteistyössä ammattilaisten kanssa.” Missiossa nostettiin entistä selvemmin ja korostuneemmin esiin, että Uponor näki tärkeimmäksi asiakasryhmäkseen rakennusalan ammattilaiset: asentajat, suunnittelijat, insinöörit, arkkitehdit ja urakoitsijat.

Uponorin tuotanto meni edelleen tukkukauppaan, mutta yhtiön kannalta oli tärkeintä olla mahdollisimman lähellä heitä, jotka päättivät mitä tukkukaupasta tilattiin.

Jan Långin mukaan yksi brändi toi myynnille lisää liikkuma-

tilaa, joka tehosti merkittävästi Uponorin etenemistä etenkin Itä- ja Etelä-Euroopan uusille markkinoille. Uudistuksen jälkeen siellä toimineella myyntihenkilöstöllä oli käytössään konsernin koko tuotekirjo ilman sisäisiä raja-aitoja. ”Nyt valitaan se Uponor-järjestelmä, joka kulloiseenkin tarpeeseen sopii. Enää ei vaikuta, onko se Wirsbo vai Unipipe, vaan ratkaisu haetaan markkina-lähtökohdista.”

Wirsbo oli Uponorin maantieteellisesti levinnein alabrändi ja erittäin vahva Pohjolassa ja Pohjois-Amerikassa. Eniten yhteen brändiin siirtyminen kuitenkin vaikutti Saksassa, jossa erillisiä alabrändejä ja niihin sidoksissa olleita organisaatioita oli eniten. Jukka Kallioisen mukaan oli selvää, että yhden brändin politiikka aiheutti Saksassa ongelmia. ”Muutosvastarinta ei johdu siitä, että ihmiset halusivat heitellä toisille ihmisille kapuloita rattaisiin, vaan he ovat aidosti sitä mieltä, että heidän nykyinen toimintatapansa on se parempi.” Saksalaiset oli kuitenkin pakko saada projektiin mukaan. ”Siellä on niin paljon kompetenssia, resursseja, ihmisiä.”

Jan Långin mukaan vaihtoehtoja ei ollut, aika oli vääjäämättä ajanut vahvimpienkin järjestelmäbrändien, kuten lattialämmityksen premiumtoimittaja Veltan, ohi. ”1990-luvulla hyvin menestynyt Velta alkoi selvästi sakata 2000-luvun alkupuolella. Yhtiön tarjonta oli liian paljon yläsegmentissä ja keskihintasegmentti ja alahintasegmentti, niihin he eivät olleet ollenkaan panostaneet tai pystyneet panostamaan, koska bisnesmalli ei antanut sii-

hen tilaa. Sitä tässä nyt on pyritty korjaamaan.”

Lång uskoi, että ajan myötä yhden brändin hyödyt avautuisivat kaikille, mutta näki Kallioisen tapaan, että uuden oppiminen oli kahdensuuntaista. ”Ei projekti vielä ole valmis missään tapauksessa. Tämä on pitkä prosessi. Mutta kyllä minä näkisin, että olemme aika hyvällä tiellä. Entisen Veltan organisaationkin osalta olemme pystyneet enenevässä määrin hyödyntämään osaamista, jota sille on vuosien varrella kehittynyt.”<sup>349</sup>

Alabrändeihin liittyneiden erillisorganisaatioiden ja tukitoimintojen purkaminen mahdollisti osaltaan koko konsernin laajuiset henkilöstö- ja tuotekehitysohjelmat ja myös vuonna 2004 käynnistetyn mittavan ERP-projektin.

ERP-lyhenteen alla on eri yrityksissä toteutettu hyvin erilaisia hankkeita. Uponorin projektilla haettiin ennen kaikkea tehokkaampaa tapaa hallita konsernin valikoimassa olleiden lähes 100 000 tuotteen tuotanto- ja jakeluketju. Jyri Luomakosken vetämän projektin käynnistyessä Uponorissa oli käytössä yli kolmekymmentä erilaista toiminnanohjausjärjestelmää, tavoite oli päästä yhteen.

Jan Lång piti vuoden 2008 alkuun mennessä useissa yksiköissä jo käyttöön otettua järjestelmää tärkeänä välietappina tiellä kohti yhtä yhtenäistä yhtiötä. ”Sillä haetaan kokonaisvaltaisia ratkaisuja. Eli integroidaan, niin kuin tässä on tehty. Viimeisen vuoden aikana vauhtia on lisätty, ja tullaan yhä lisäämään tulevana vuotena.”<sup>350</sup>

■ Uponor on toimittanut lämmitys- ja jäähdytysjärjestelmiä useiden Saksan johtavien autovalmistajien myymälärakennuksiin.

## Kasvua etsimässä

**U**ponor kuvasi vuonna 2005 julkistettua strategiaansa kolmella pilarilla, joista yksi oli brändi, toinen toiminnallinen tehokkuus ja kolmas kasvu. Siihen saakka konsernijohdon aika ja energia oli kulunut enemmän kahden ensimmäisen pilarin rakentamisessa. Vuoden 2005 jälkeen kasvuun on keskitytty enemmän. Uponor asetti vuonna 2003 keskimääräiseksi kasvutavoitteekseen viisi prosenttia. Yhtiön ydinliiketoiminnan kasvu ylitti sen myös rakennemuutoksen aikana, ja vuonna 2006 Uponorin yritysmyyneistä puhdistettu liikevaihto kasvoi melkein 15 prosentin vauhtia. Yhtymän taloudellisia tavoitteita tarkistettiin. Liikevoittotavoite nousi viiteentoista ja keskimääräinen vuosikasvutavoite kuuteen prosenttiin.

Vuonna 2007 Uponorin kannattavuus pysyi edellisen vuoden tasolla ja euroissa mitaten tulos oli uusi ennätys, kolmatta vuotta peräkkäin. Sen sijaan liikevaihdon kasvu putosi lähelle tavoitetta, kun rakennustuotteiden kysyntä sukelsi USA:ssa puhjennut asuntoluottokriisiin seurauksena. Joissakin Euroopan maissa kysynnän alamäki oli jopa jyrkempi kuin valtameren takana. Uponor teki historiansa parhaan tuloksen, mutta joutui myös antamaan historiansa ensimmäisen tulosvaroituksen. Kokemus to-





disti osaltaan perustelluksi sen, että Uponor määritteli keskimääräisen kasvutavoitteen koko suhdannekierron ajalta. Yhtiö joutui etsimään kasvun toimialalta, joka oli hitaasti kasvava, mutta nopeasti heilahteleva.

Kaikissa markkinakommenteissa Uponorin julkistamia kasvutavoitteita ei pidetty riittävinä. Yhtiöltä kaivattiin nopeampaa kasvua yritysostoin, jollaisia kilpailijoista muun muassa Wavin ja Geberit olivat tehneet.

Aikanaan Uponor kasvoi yritysostoin kymmeniä prosentteja joka vuosi, mutta paluuta vanhaan ei vuoden 2008 alussa haikailtu. Orgaaninen kasvu ei ole nopein eikä aina suoriin tie hankkia lisää kokoa, mutta Uponorin hallituksessa maltillinen kannattava kasvu nähtiin paremmaksi kuin näyttävät liikkeet, jotka olisivat vaarantaneet tuloksentekevyyden vuosikausiksi.

Vielä 1990-luvulla monen suuren muoviputkityhtiön taustalta löytyi raaka-ainevalmistaja. 2000-luvun alussa melkein yhtä monen taustalta löytyi pääomasijoitusyhtiö. Ne olivat hankkineet omistuksensa isolla velkavivulla, nostaneet alan yritysten hintatasoa ja tehneet rakennejärjestelyihin osallistuneista yrityksistä erittäin velkaisia.

Pekka Paasikiven mukaan suurta yritysostoa tai fuusiota väistämättä seurannut mittava vieras pääoma ja yritysraakenteen monimutkaistuminen olivat molemmat tekijöitä, jotka olivat saaneet Uponorin suhtautumaan kriittisesti pääomasijoittajien esittämiin yritysosto- tai fuusioehdotuksiin.

Yhtiössä uskottiin, että orgaanista kasvua oli saavutettavissa sekä uusista sovelluksista että maantieteellisesti. Uponor pyrki tunkeutumaan markkinoille, joilla sen markkinaosuus oli heikko, vaikka kysyntää lattialämmitykselle ja käyttövesiratkaisuille olisi pitänyt olla. Tällaisia maita olivat Länsi-Euroopan suurista maista Ranska, Italia ja Englanti.

Toinen maantieteellinen kasvukohde olivat Itä-Euroopan kehittyvät markkinat. Merkittävin potentiaali nähtiin Puolassa ja Venäjällä. Venäjällä suhdanteet kulkivat omaa tahtiaan. Siellä USA:n subprime-kriisi ei pysäyttänyt rakentamista, joka kasvoi vuosittain 15-20 prosenttia.

Vuonna 2007 Uponorilla oli Venäjällä parinkymmenen myyntikonttorin verkko, jonka avulla markkinoita rakennettiin perustalta liikkeelle lähtien, hieman samaan tapaan kuin viisitoista vuotta aiemmin Pohjois-Amerikassa.

Uponorin tuotetarjonnan painopiste oli perinteisesti ollut omakotitaloissa. PEX- ja komposiittiputket sopivat hyvin asennettaviksi myös isompiin rakennuksiin. Ensimmäisenä läpimurto monikerroksisiin taloihin tehtiin Espanjassa. Uponor pyrki levittämään käytännön muuallekin. Vuonna 2007 jo parikymmentä prosenttia yhtiön liikevaihdosta tuli monikerroksisiin taloihin asennettavien käyttövesi- ja lämmitysjärjestelmistä. Vuoden 2008 alussa Saksassa avattiin kahdeksastoista ”Uponor-akatemia” eli koulutuskeskus konsernin asiakkaille. Se oli ensimmäinen, joka keskittyi monikerrosjärjestelmiin. Se todisti, että Uponorissa ”monikerros-

segmentin” mahdollisuudet nähtiin erinomaisiksi. Kasvua oli luovassa etenkin, jos lattialämmitys löisi itsensä läpi myös kerrostaloissa. ”Me uskomme hyvin voimakkaasti, että lattialämmitysjärjestelmä tuo lisäarvoa asumiseen ja elämiseen. Kyllä kysyntää löytyy myös kerrostalopuolella, kunhan saadaan tämä viesti läpi. Sitä työstetään hyvin voimakkaasti tulevat vuodet”, kertoi Jan Lång.

Toinen Uponorin strateginen kasvuprojekti oli jäädytys. Se oli vuonna 2008 vasta tulevaisuuden lupaus, mutta erittäin lupava lupaus. Myös se perustui yhtiön ydinosaamiseen. Samoja putkia, joita käytettiin lämmitykseen, voitiin käyttää myös viilennykseen. Joko pelkästään siihen tai sitten niin, että samaa järjestelmää käytettiin kesällä jäädytykseen ja talvella lämmitykseen. Uponorin mielestä vesijäädytys oli miellyttävämpi, terveellisempi, edullisempi ja ympäristöystävällisempi kuin perinteiset ilmastointiratkaisut. Sen uskottiin vuosikymmenessä kasvavan lattialämmityksen kokoiseksi bisnekseksi. Eikä kehityksen tarvinnut pysähtyä siihen, sillä potentiaalisia markkinoita jäädytyksellä oli huomattavasti lattialämmitystä enemmän. Esimerkiksi Amerikan valtavilla ilmastointimarkkinoilla oli paljon tilaa vesijäädytyspenetraatiolle. ”Täytyy vain löytää ne oikeat sovellukset”, totesi Jan Lång.

Jan Lång näki Uponorin teknologiset kasvumahdollisuudet sidotuiksi yhtiön ydinosaamiseen, mutta ei sulkenut pois täysin uusiakaan avauksia. ”Ei tämä tähän voi pysähtyä. Aina löytyy uusia haasteita ja tarpeita. Meidän pitää pystyä uusiutumaan myös tu-

Jim Bjork, Jan Lång ja Kari Lee kokoustaulla.

levaisuudessa.” Uponor oli historiansa aikana kyennyt uusiutumaan. Se oli osannut panostaa oikeisiin hevosisiin, kuten PEX:iin ja komposiittiputkiin. Kehitys- ja teknologiajohtaja Jukka Kallioinen uskoi, että onni voisi suosia jatkossakin. ”Me olemme luonnonvarojen ja energiansäästön osalta ajoituksellisesti ihan oikeassa. Se vaan sattuu olemaan niin. Meidän kaikki lämmitysratkaisut ovat yhteensopivia uusien nousevien energiamuotojen, kuten maalämpö ja aurinkolämpö, kanssa. Siinä meillä on iso mahdollisuus. Siellä on muutamia teknisiä ja kaupallisia kysymyksiä ratkaisematta, mutta uskoisin kyllä, että ne saadaan tässä matkan varrella hoidettua.”<sup>351</sup>



## Uponorin kansainvälistyminen



Kansainvälistymistä on tutkittu paljon ja esitetty teorioita siitä, miten ja miksi yritykset pyrkivät kasvamaan kotimarkkinoidensa ulkopuolelle ja mitkä ovat tekijät, jotka ratkaisevat menestyksen vieralla maalla.

Yksi esille noussut, ei niinkään yllättävä, onnistumisen lähtökohta on se, että kansainvälistymiselle on perusteltu syy. Ulkomaantoiminnoista pitää olla hyötyä sekä yritykselle itselleen että sen omistajille. Toinen edellytys on se, että yrityksellä on joku erityisvahvuus, ylivoimainen kilpailutekijä, joka mahdollistaa kilpailukyvyn, vaikka etäisyys kotimaasta nostaa kustannuksia ja kilpailijoilla on etua paikallistuntemuksestaan.

Uponorin kohdalla kansainvälistymiseen oli perusteltu syy. Kotimaassa kasvun rajat alkoivat olla ahdistavan lähellä, kasvua oli pakko hakea kauempaa. Lisäksi muoviputkiala oli Euroopan laajuisen keskittymiskehityksen alussa. Suomalaistenkin oli siihen osallistuttava joko passiivisena kohteena tai aktiivisena toimijana. Myös kansainvälistymisessä käytetty toimintamalli oli selvä. Putkivienti ei kannattanut, eikä yhdeventiä kannattanut laajen-

taa. Ulkomaille oli joko rakennettava omaa tuotantoa tai ostettava sitä. Kun selvisi, miten vaikeaa uuden yrittäjän oli luoda itselleen markkinat, yritysostoista tuli Uponorin pääasiallinen ja pitkään ainoa kansainvälistymisen väline.

Uponorin kansainvälistyminen toi hyötyä yhtiön omistajille. Askolle Uponorin kasvunäkymä oli yksi harvoista, joka sille oli tarjolla. Samaan aikaan, kun Uponor eteni Eurooppaan, Askola sieltä verissäpäin takaisin. Nesteelle hyöty oli vielä selkeämpi. Neste sai Uponorista kanta-asiakkaan eri puolilla Eurooppaa olleille tuotantolaitoksilleen ja yhteistyökumppanin muoviraaka-aineen kehitystyöhön. ”Down streamin” eli jalostusketjussa etenemisen hyöty oli muoviraaka-aineen valmistajille niin merkittävä, että USA:ssa muoviputkivalmistajat ajautuivat raaka-ainetoimittajiensa täydelliseen kontrolliin. Myös melkein kaikkien Uponorin suurten eurooppalaisten kilpailijoiden historiasta löytyy läheinen yhteistyösuhde raaka-ainetoimittajan kanssa. Suuriksi kasvoivat vain ne muoviputkiyhtiöt, joilla oli raaka-ainetoimittaja kumppaninaan.

Oliko se suureksi kasvun ehto?

Ainakin se auttoi kasvussa. Neste toi Uponorille uskottavuutta ja avasi ovia, joiden avaamiseen tuntemattomalta suomalaisyhtiöltä olisi muuten mennyt pitkään. Neste oli valmis tukemaan Uponorin yritysostoja myös taloudellisesti silloin, kun strategisen yhteistyökumppanin kasvu uhkasi muutoin hyytyä. Neste tuki kaikin ta-

voin Uponorin kasvua yhtiön perustamisesta 1990-luvun alun lamavuosiin. Ja Neste vaikutti kasvun suuntaan. Nesteen kemian-teollisuuden strategia ohjaili osaa Uponorin yritysostoista tavalla, jota Uponorin toimiva johto kuvasi sanalla ”tahtotila”. Luultavasti Uponor ei olisi kasvanut samalla vauhdilla ilman tuota tahtotilaa.

Nesteen rahoilla Uponor ei kuitenkaan kansainvälistynyt, vaan rahoilla, jotka se tienasi vahvoilta kotimarkkinoiltaan. Kansainvälistymisen alussa Uponorin strategia tähtäsi markkinoiden kontrolliin ja dominointiin Pohjolassa. Se onnistui melkein täydellisesti.

Uponor peri Upo-Putkelta monia onnistumista edistäneitä tekijöitä. Nastolassa oli panostettu tuotekehitykseen. Sinne oli kerätty kokemusta kansainvälisestä kanssakäymisestä, ja siellä tunnettiin lähialueiden muovimarkkinat. Omaan osaamiseen luotettiin ja sen varaan uskallettiin rakentaa rohkea strategia. Tärkein tekijä onnistumiselle kuitenkin saattoi olla se, että Upo-Putki oli 1980-luvun alussa Pohjolan parhaiten kannattava muoviputkiyhtiö, tai ainakin ylivoimaisesti kannattavin suurista eli niistä, joilla oli mahdollisuudet ottaa aloite käsiinsä. Upo-Putken koneisto oli kunnossa, kun muut joutuivat keskittymään omiin öljyvuo-toihinsa.

Vastaavasti Uponor teki pitkään valtaosan tuloksestaan Suomessa, Ruotsissa ja Tanskassa. Pohjoismaisia kotimarkkinoita Uponor kykeni kontrolloimaan ja dominoimaan Heimo Elorannan oppien mukaan ja rahoittamaan kansainvälistymisen seuraavan

vaiheen eli etenemisen markkinoille, joilla dominointi ei onnistunut, eikä usein kontrollikaan. Kauempaan Euroopassa elettiin paljon suuremmassa epävarmuudessa ja maksettiin oppirahoja.

Aikaa oppimiskäyrällä etenemiseen tarjosi myös se, että omistajat olivat kärsivällisiä. Nesteelle tonnit olivat tulosta tärkeämmät. Se ei vaatinut Uponoria vetäytymään Keski-Euroopasta ensimmäisen eikä edes viidennen tappiovuoden jälkeen.

Uponor yhdeksänkertaisti kokonsa 1982-1992. Se oli hyvä aika kansainvälistyä yritysostoin. Globalisaatio sai 1980-luvulla vauhtia. Maailmankauppa vapautui, Eurooppa yhdentyi, rahamarkkinoiden säätely purettiin, kulkuyhteydet ja tietoliikenneyhteydet kehittyivät. Ja ennen kaikkea silloin oli hyvä aika ostaa muoviputkiyrityksiä. Paikallisen ja pienimuotoisen tuotannon varaan rakentunut toimiala oli käymistilassa. Yrityksiä oli runsaasti kaupan, mutta suuret yritysjärjestelijät eivät vielä olleet liikkeellä. 1990-luvun jälkipuoliskon pääomasijoitusyhtiöiden rakennejärjestelyissä hintataso oli jo aivan toinen, eikä ainakaan hyviä yrityksiä enää ostettu ilman tarjouskilpailua.

Uponor osti kymmeniä yrityksiä Suomen ulkopuolelta. Ostoisia tehtiin sekä osumia että ohilaukauksia. Hyvien ja huonompien kokemusten myötä Uponoriin kertyi runsaasti osaamista ja markkinatietoa. Kun se yhdistyi kasvusuuntien määrätietoiseen etsimiseen ja hallituksen kaukonäköisyyteen, tuloksena oli 1988 jättipotti. Lämminvesiputkia valmistaneiden Hewingin ja Wirsbon myötä Uponor sai uuden toimialan, joka kasvoi myös ilman yri-





■ Uponor pyrkii levittämään taloteknistä tarjontaansa myös monikerrostaloihin.

tysostoja. Vuosina 1997-1999 määrätietoisesti toteutettu Unicor-hankinta täydensi perustan, jolle nykyinen Uponor on toimintansa rakentanut.

Kansainvälistyminen onnistuu vain kilpailukykyisillä tuotteilla. Uponorin teknologinen taso oli 1982 hyvä, ja sitä ylläpidettiin panostamalla tuotekehitykseen. Uponor toi markkinoille useita menestystuotteita ja -järjestelmiä, joilla yhtiö kykeni hankimaan asiakkaiden luottamuksen ja teknologiajohtajan aseman ja maineen kilpailijoidensa keskuudessa.

Uponor osti useita yrityksiä, joiden markkina-asemaa ja kannattavuutta se pyrki parantamaan siirtämällä niihin parempaa teknologiaa. Joskus taktiikka puri. Saksassa Uponor Anger nousi rotaatiovalettujen kaivojen ansiosta pohjamudista tuloksetekijäksi. Useissa muissa tapauksissa teknologiansiirto ei toiminut. Näin kävi muun muassa Ranskassa ja USA:ssa. Kun markkinat eivät ymmärtäneet paremman teknologian etuja, tuotteilla ei ollut kysyntää. Jos oli totuttu betoniviemäriin, Ultra Rib ei myynyt.

Lisäksi havaittiin, että paremman teknologian viestiä oli erittäin vaikea saada läpi, jos markkinointivoima puuttui. Suomessa Uponorilla oli tunnettua, hyvä maine, monta hyvää myyntimiestä ja uskollinen asiakaskunta. Kun menttiin Ranskaan, Uponorilla ei ollut niistä yhtään. Sama tuote, joka Pohjolassa myi kuin siimaa, ei saanut ranskalaisia tarttumaan syöttiin. Asiakaskunnan kouluttaminen oli tapa saada piilevä kysyntä esiin, mutta pelkillä teknisillä innovaatioilla Uponorin kansainvälistyminen ei oli-

si edennyt.

Uponor on integroitunut 2000-luvulla kiihtyvällä vauhdilla. Se on tuottanut hyviä tuloksia. Toiminta on tehostunut merkittävästi. Brändi on vahvistunut, ja huonosti kannattava liiketoiminta on myyty pois. Kuusi seitsemän vuotta kestäneen rakennemuutosohjelman tuloksena Uponor oli 2008 entistä vahvempi jo ennestään vahvimmalla alueellaan talotekniikassa ja sillä oli lupavia kasvunäkymiä.

Ennen rakennemuutosohjelman käynnistymistä Uponorin konsernirakenne oli hajanainen. Tytäryhtiöiden toisistaan poikkeavat järjestelmät ja toimintatavat hankaloittivat monia asioita. Toisaalta yritysostojen kaudella 1980- ja 1990-luvulla itsenäisiin tytäryhtiöihin ja minimaaliseen keskushallintoon perustunut toimintamalli minimoi etäisyydestä johtuvan haitan. Tytäryhtiöt elivät omaa elämäänsä, eikä niiden kannettavaksi juuri tullut kustannusrakennetta raskauttavia konsernikuluja.

Mikä on ollut Uponorin ylivoimainen kilpailutekijä, joka selittää sen onnistuneen kansainvälistymisen? Vastausta lienee turha hakea yhdestä ainoasta tekijästä. Parempi selitys löytyy yhdistelmästä, johon kuuluivat rohkea strategia, kannattavat kotimarkkinat, oikea omistusrakenne, oikea ajankohta, hyvä teknologiapohja sekä kyky oppia ja tehdä tarvittavat muutokset. Tai jos selitys olisi pakko puristaa yhteen ainoaan asiaan, sellaiseksi voisi tarjota Aukusti Asko-Avoniuksen menestysreseptiä: ennakoi tulevaisuus ja toimi ajoissa, mieluummin ennen kuin muut ehtivät.





## Askon Säätiö

**A**skon Säätiö on perustettu 26.7.1967 vuorineuvos Aukusti Asko-Avoniuksen testamentin määräyksen mukaisesti työskentelemään kodinsisustuskulttuurin kehittämiseksi, kotien viihtyisyyden lisäämiseksi ja kodintekniikan edistämiseksi. Askon Säätiö tukee suomalaisen muotoilu- ja ympäristökulttuurin kehittämistä ja lähiympäristömme teollisten valmisteiden laadun kohottamista. Säätiön hallituksen ensimmäisenä puheenjohtajana toimi vuorineuvos Asko-Avoniuksen puoliso ekonomi Viola Asko-Avonius ja hänen jälkeensä varatuomari K. K. Kankaanranta ja varatuomari, valtiosihtööri Teemu Hiltunen. Säätiön asiamiehenä toimi pitkään ekonomi Asko Karttunen.

Askon Säätiö jakaa joka kolmas vuosi Asko-Avonius-palkinnon ansioituneelle muotoilijalle tai arkkitehdille tai näiden alueiden työryhmälle. Palkinnon saajiin ovat kuuluneet Fiskarsissa toimiva muotoilijoiden, käsityöläisten ja taitelijoiden osuuskunta, sisustusarkkitehti Markku Kosonen, arkkitehti Timo Vormala, sekä sisustusarkkitehti Simo Heikkilä ja professori Yrjö Wiherheimo.

Vuosittain säätiö jakaa kaksi Antti Nurmesniemi -apurahaa. Ne myönnetään ulkomailla tapahtuvia opintoja tai työharjoittelua varten taiteen maisterin tai vastaavan tutkinnon suorittaneille tai sellaisiksi valmistuville. Vuosittainen Teemu Hiltunen -apuraha myönnetään Lahden Muotoiluinstituutista valmistuneelle opiskelijalle.

Askon Säätiö osallistuu aktiivisesti sellaisten arkkitehtonisten tai muotoilullisten hankkeiden toteuttamiseen ja käynnistämiseen, jotka edistävät säätiön säädekirjassa mainittua tarkoitusta. Säätiöllä on vakiintunut asema suomalaisen teollisen muotoilun ja arkkitehtuurin laadun ja kilpailukyvyn kehittämisessä sekä alan eri toimijoiden verkottamisessa.

Keväällä 2008 Askon Säätiön puheenjohtaja oli professori Juhani Jaakkola, varapuheenjohtaja professori, kansanedustaja Sirpa Asko-Seljavaara ja asiamies, OTK Kari Salmi.

[www.askonsaatio.fi](http://www.askonsaatio.fi)



**ASKON  
SÄÄTIÖ**



## Viitteet

### Käytetyt lyhenteet:

*Hkp* = *Hallituksen kokouspöytäkirja*

*Ptk* = *Pöytäkirja*

*AA-A* = *Aukusti Asko-Avonius*

*KKK* = *K. K. Kankaanranta*

*LM* = *Lahden museo*

*NA* = *Nordean arkisto*

*NP* = *Niilo Pellonmaan arkisto*

*OE* = *Olavi Elomaan arkisto*

*OP* = *Onni Penttilän arkisto*

*Mikäli arkistoa ei ole mainittu, asiakirja*

*tai kansio on Uponor Oyj:n arkistosta.*

- Fellman s. 58-68.
- Kurjensaari s. 8 ja 20.
- Vesikansa s. 15-17; Schybergson s. 16-22; Esim. www.uta.fi/koskivoimaa/henkilot/aaltonen.htm (Touko Berry); Palo-oja s. 13.
- Kurjensaari s. 15-16.
- Savo 24.10.1889; Kurjensaari s. 20.
- Poukka (1968) s. 6; Saalaste s. 12-14; Miestamo s. 16; Kurjensaari s. 24.
- Sarantola-Weiss s. 68-71.
- Kurjensaari s. 31.
- Poukka (1968) s. 8. 40 000 markkaa oli noin 12 000 euroa vuoden 2006 rahassa.
- Kurjensaari s. 32.
- Laaksonen s. 89- 105 (J. L. Cederbergin kertomus ”Punavankina Hennalassa”); Sirpa Asko-Seljavaaran haastattelu; Kurjensaari s. 32.
- Poukka (1968) s. 8.
- www.hfmvgv.org/exhibits/showroom/1908/model.t.html.

- Etelä-Suomen Sanomat 10.10.1936; Työehtosopimus (Ha:1 LM).
- Torsten Stubelius Slöjdföreningenin julkaisussa 1914; www.publications.uu.se/umu/fulltext/nbn\_se\_umu\_diva-275.pdf.
- Suomen taloushistoria 2 s. 197; Ojala, Eloranta, Jalava s. 69-74; Hjerppe (1988) s. 65.
- Sarantola-Weiss s. 74-75.
- Poukka (1968) s. 13-15.
- Miestamo s. 34; Saalaste s. 27-35.
- PYP:n Lahden Puuseppätehdasta koskeva kirjeenvaihto 1923-1929 (NA); Kurjensaari s. 58.
- PYP:n Lahden konttorin kirje 11.4.1923 (NA).
- Suomen liikemiehiä I s. 130 ja II s. 617.
- PYP:n Lahden konttorin kirje 26.4.1929 (NA).
- Paavilainen s. 28-58.
- www.hem.passagen.se/hnyholm/historik.htm.
- Sarantola-Weiss s. 89-93.
- Miestamo s. 168-169.
- Saalaste s. 47-53; Sarantola-Weiss s. 74; Kivikari käsikirjoitus ”Faaraon perintö” (Ud:2 LM).
- Saalaste s. 38-45. Askon tuotemerkki on edelleen käytössä ja sillä luodaan mielikuvaa sekä huonekaluille että kodinkoneille (www.asko.se ja www.asko.fi).
- Askon myymäläosakeyhtiöiden pöytäkirjat 1932-1936.
- PYP:n kirje Lahden konttorille 12.12.1935 (NA).
- Saalaste s. 49.
- Kurjensaari s. 21; Pöytäkirja Askon ja sen tytärliikkeiden yhteisessä kokouksessa 6.-7.2.1932 (L:168 LM).
- Saratola-Weiss s. 75-78.
- Ilmari Tapiovaaran matkakertomus 1939 (Ha:1 LM); Poukka (1968) s. 21.

- Sarantola-Weiss s. 128; Miestamo s. 169-170.
- Ilmari Tapiovaaran matkakertomus 1939 (Ha:1 LM).
- Helsingin Sanomat 4.4.1938 ja 31.3.1939.
- Panzar s. 42; Esim. www.pphoto.to/WorldsFairTour/home.htm.
- Niininen s. 5.
- Niininen s. 12; Kurjensaari s. 115.
- Uno Rytökosken matkakertomus (Ha:1 LM); Niininen s. 13.
- Kivikari, käsikirjoitus Faaraon perintö (Ud:2 LM).
- Salakka s. 37-48; Niininen s. 10; www.ekoautoilijat.fi/tekstit/historiaa.htm.
- Suomen taloushistoria 2 s. 324-325.
- Helsingin Sanomat 24.5.1942.
- Asko-Avoniuksen muistio kiinteistöistä (Ha:1 LM).
- Kunttu s. 75.
- Vilkuna s. 151.
- Salakka s. 66-70.
- Kallioniemi s. 200-205.
- Kurjensaari s. 94; Aukusti Asko-Avoniuksen selvitys kiinteistöistä (Ha:1 LM).
- Suomen taloushistoria 2 s. 341.
- Niininen s. 13.
- Suomen taloushistoria 2 s. 347.
- Niininen s. 17-19.
- Niininen s. 11; Suomen taloushistoria 2 s. 432-433.
- Kivikari, käsikirjoitus Faaraon perintö (Ud:2 LM). Kansanhuoltoministeriö aloitti säännöstelyn 15.4.1943.
- Frans Saalasteen matkakertomus vuodelta 1950 (Ha:1 LM); Salakka s. 115.

- Kivikari, käsikirjoitus Faaraon perintö (Ud:2 LM).
- Sarantola-Weiss s. 126-128.
- Saalaste 85-87.
- Kivikari, käsikirjoitus Faaraon perintö (Ud:2 LM).
- PM Askon Tehtaat Oy:n jälleenmyyntiverkoston uudelleen organisoimisesta vuodelta 1955 (Ma:2 LM).
- Yleinen raportti Askon Tehtaat Oy:n tuotantomenetelmistä, Professori E. Sigurd Johnson, kesäkuu 1955 (Ma:2 LM).
- Askon Lahden myymälän toimintakertomukset 13.2.1933 ja 7.3.1934 (L:168 LM).
- Miestamo s. 164-166; Muistio neuvottelulilaisuudesta 2.7.1952 (L:168 LM).
- Muistio Asko yhtymän johdon (Tammivuori, Meltovaara, Penttilä, Salo) palaverista 10.3.1962.
- Asko Karttusen haastattelu; Miestamo s. 168-177.
- Erkki Kopran muistio vuodelta 1964.
- www05.turku.fi/ekoteho/pdf/historia.pdf (Heikkonen, Eero, Turpeinen, Oiva).
- Niininen s. 24-25 ja 162.
- Uposti 6/1972.
- Niininen s. 163.
- Helsingin Sanomat 16.3.1954 ja 10.6.1954.
- Hjerppe (1990) s. 189. BKT/capita nousi 1950-1960 keskimäärin noin 4,8 prosenttin vuosivauhtia.
- Niininen s. 37-39.
- Talouselämä-lehden haastatteluteksti vuodelta 1958 (Arvi Tammivuoren kirjeenvaihto).
- Paavonen s. 281-286 ja 295.
- Me Upolaiset 2/63.

81 Muistioita ja tiedotteita 1980–82 (Ma:1 LM).  
 82 Upon toimintakertomus 1965; Me Upolaiset 2/66; Erik Tammivuoren haastattelu.  
 83 Upon toimintakertomus 1965; Hjerppe (1990) s. 126; Panzar s. 42.  
 84 Me Upolaiset 5/65. Upo oli tehnyt 400 000 pesukonetta, pyykinkuivaajaa ja mankelia, 275 000 jääkaappia, 225 000 liettä sekä 100 000 lämminilmakehitintä.  
 85 Me Upolaiset 3/64.  
 86 Upon toimintakertomus 1965.  
 87 Me Upolaiset 2/65.  
 88 Upo Osakeyhtiön vuosikertomukset 1960, 1964 ja 1965.  
 89 Asko Karttusen haastattelu.  
 90 Sarantola-Weiss s. 126–127.  
 91 Salakka s. 89.  
 92 Salakka s. 92; kirjekonsepti Ahsen Börelle 25.10.1949 (Ha:1 LM).  
 93 Salakka s. 106.  
 94 Sarantola-Weiss s. 162.  
 95 ”Asko Neuvostoliitossa” (L169 LM); kansio ”Asko-Upo Idänkauppa, NL”.  
 96 Esim. Kansakunnan historia 7 s. 408–416.  
 97 Sarantola-Weiss s. 162; Asko Karttusen haastattelu.  
 98 Suomen taloushistoria 2 s. 382.  
 99 Miestamo s. 176; Salakka s. 125.  
 100 Miestamo s. 61–72.  
 101 Miestamo s. 90–98; Poukka (1968) s. 36–37.  
 102 Asko Karttusen haastattelu.  
 103 HS 1.2.1962; Kauppalehti 7.2.1962; Die Welt 15.11.1960 (Hd:2 LM).  
 104 Erkki Kopran ja johtaja Bergin matkakertomus 26.6.1964 (Hd:2 LM).  
 105 Kölner Stadt-Anzeiger 13.3.1965 (Hd:2 LM).

106 Suomenkielinen lehtileike 19.8.1965 (Hd:2 LM).  
 107 Böckerman s. 5.  
 108 Arvi Tammivuoren kirjeenvaihto; K K Kankaanrannan muistiot 1965–1981 (Hf:2 LM).  
 109 Niinen s. 2.  
 110 Askon 50-vuotisjuhliin liittyvä aineisto (Hg:2 LM).  
 111 Kurjensaari s. 78; Niinen s. 30; Erik Tammivuoren haastattelu.  
 112 Bruno Salon matkakertomus USA:n matkalta 10.10.–1.12.1954 (Ha:1 LM).  
 113 A A-A:n puhekonsepti 1950-luvulta (Ha:1 LM).  
 114 Sarantola-Weiss s. 80–81.  
 115 Esim. www.allbusiness.com/management/373697-1.html.  
 116 Testamentti ja omaisuuden jako 1965–78 (Ha:6 LM).  
 117 Puheita, muistioita, kirjoja 1965–1981 (Hf:2 LM). Kankaanrannan mukaan Mika Tiivola oli aluksi ajatellut ehdottaa Asko Yhtymä Oy:n johtoon jotakuta talouselämän huippunimeä, mutta luopui ajatuksesta, kun Kankaanranta kertoi olevansa halukas tehtävään.  
 118 Testamentti ja omaisuuden jako 1965–78 (Ha:6 LM); Arvi Tammivuoren kirje PYP:n johtokunnalle 4.9.1969. Tammivuori pyytää kirjeessä 400 000 markan vekseliluottoa ja lupaa sen vastineeksi lopettaa välittömästi Lahden Kenkätehdas Oy:n toiminnan ja realisoida konkurssipesän varat 1.5.1970 mennessä.  
 119 Askon Tehtaat Oy:n ja Asko Osakeyhtiön hallituksen pöytäkirjat 1965–1966; Erkki Kopran erokirje 14.12.1965.

120 Asko Karttusen haastattelu.  
 121 Vihola s. 229.  
 122 Hallintoneuvostojen työvaliokunnan kokouspöytäkirjat 17.4.1967 ja 11.5.1967.  
 123 KKK:n muistiot 14.9.1967 ja 15.11.1967; Niinen liite s. 12.  
 124 KKK:n muistio 14.9.1967.  
 125 KKK:n muistio 20.9.1967.  
 126 Arvi Tammivuoren artikkelikäsikirjoitus.  
 127 Onni Penttilän muistio 11.5.1968 (OP).  
 128 Jaakkola s. 76.  
 129 Teollistamisrahaston yritystudkimus 1968.  
 130 KKK:n muistio 9.4.1968.  
 131 Juhani Jaakkolan ja Olavi Elomaan haastattelut; Asko Yhtymä Oy:n hallintoneuvoston ptk 25.2.1974 ja hallituksen ptk 4.6.1974.  
 132 Iiro Santalahden kirje kansanedustaja Erkki Huurtamolle 16.10.1967 (OP).  
 133 Matkakertomus O. Leppäniemi & al. 12.7.1971 ja 27.7.1971 (OP).  
 134 Leike Uusi Maailma -lehestä vuodelta 1969 (Hd:2 LM).  
 135 Kansio ”Asko GmbH 1966–1976”, kotelo (Hd:2 LM).  
 136 Iiro Santalahden muistio 23.5.1972 (Hd:2 LM).  
 137 Pöytäkirja neuvottelusta Kölnissä 17.9.1969 (käännös).  
 138 Pöytäkirja neuvotteluista Kölnissä 16.9.1969; Kankaanrannan ja Lehtosen kirje Onni Penttilälle 20.9.1969.  
 139 Iiro Santalahden muistiot 15.4.1966 ja 29.5.1969 (OP).  
 140 ”Ulkomaiset tytäryhtiöt” (Hd:2 LM).  
 141 Iiro Santalahden muistio 14.9.1968 (OP).  
 142 Asko Karttusen haastattelu.

143 Teollistamisrahaston yritystudkimus 1968; Onni Penttilän muistio ”Ulkomaille perustettu toimintayksikkö viennin tukena” 8.12.1965 (OP).  
 144 KKK:n muistiot Asko Osakeyhtiön hallintoneuvosto 11.8.1972 ja 18.1.73.  
 145 Iiro Santalahden kirjeet Onni Penttilälle 16.4.1969 ja 22.4.1969 (OP); Santalahden muistio ”Asko GmbH:n kasvustrategiasta 1970–1974” 25.9.1969 (OP); Iiro Santalahden muistio 11.1.1969 (OP); Pöytäkirja neuvottelusta 17.9.1969 Kölnissä; Jouko Haahtelan matkakertomus 4.11.1969; Tytäryhtiöselvitys 1978 (OE).  
 146 Asko Karttusen raportti Onni Penttilälle 30.3.1966 (OP).  
 147 Miestamo s. 160–180; Huonekalujen vientitilastot 1965–1971.  
 148 KKK:n muistio 9.4.1968.  
 149 Miestamo s. 160–168 ja 180; Matkakertomus, R. Sirén ja R. Carlsson 16.3.1967 (OP); Asko Karttusen muistiinpanot (OP); Asko Karttusen haastattelu.  
 150 Asko Osakeyhtiön tiedotteet 21.8.1972 ja 22.1.1973; Sarantola-Weiss s. 173–177.  
 151 Asko Osakeyhtiön hallintoneuvoston ptk 30.6.1972.  
 152 Asko Oy:n hallintoneuvoston ptk 17.4.1973.  
 153 Jaakkola s. 75–79.  
 154 KKK:n muistio huhtikuulta 1971; Upo tiedotuslehti 10/1970 ja 12/1970; Jaakkola s. 75–79.  
 155 KKK:n muistio 23.7.1971.  
 156 KKK:n muistio huhtikuulta 1971; muistio Upolarin markkinoinnista 9.1.1972; Erik Tammivuoren haastattelu.

157 Nimetön muistio 17.6.1971; Juhani Jaakkolan haastattelu.  
 158 KKK:n muistio 28.10.1971.  
 159 Asko Osakeyhtiön hallintoneuvoston ptk 29.3.1972.  
 160 Juhani Jaakkolan haastattelu. Jaakkolan 1972 laatiman laskelman mukaan sopimus olisi nostanut Electroluxin Upolta saaman palkkion 14 prosenttiin kokonaisymyynnistä, kun Upolle kannattava raja olisi kulkenut noin kuudessa prosentissa.  
 161 Juhani Jaakkolan ja Olavi Elomaan haastattelu.  
 162 Asko-yhtymän vuosikertomus 1972.  
 163 KKK:n muistiot Asko Yhtymä Oy:n hallintoneuvoston kokouksista ja keskusteluista hallintoneuvoston ja hallituksen jäsenten kanssa 1972–1973.  
 164 Seppänen s. 135–137.  
 165 KKK:n muistiot Asko Yhtymä Oy:n hallintoneuvoston kokouksista ja keskusteluista hallintoneuvoston ja hallituksen jäsenten kanssa 1972–1973.  
 166 KKK:n muistio vuodelta 1968.  
 167 KKK:n muistio 15.10.1970.  
 168 Poukka (1987) s. 81–96.  
 169 Kuisma s. 129–136.  
 170 Helsingin Sanomat 21.11.1976; Sirpa Asko-Seljavaaran ja Erik Tammivuoren haastattelu.  
 171 Suomen taloushistoria 2 s. 433; Kahri, Pyykkönen s. 522.  
 172 Asko Osakeyhtiön hallintoneuvosto 3.12.1972. Askon tulokset olivat positiivisia tilikauden 1967–68 jälkeen. Asko-yhtymän toimintakertomus 1972–73.

173 Uposti 15/1973.  
 174 Asko-yhtymän vuosikertomukset 1972–1975.  
 175 Tytäryhtiötutkimus 1978 (OE); Asko Osakeyhtiön hallintoneuvosto 8.11.1973.  
 176 Esim. www.fi.wikipedia.org/wiki/Öljykriisi; muistio ”Upo-muovihuonekalujen markkinointi Benelux-maissa” 31.12.1974.  
 177 Upo Osakeyhtiön hallintoneuvoston kokous 9.11.1973.  
 178 Technology and Culture 2/1965 s. 284–285.  
 179 Esim. Chandler s. 490–492.  
 180 KKK:n muistio hallintoneuvostojen kokouksiin ja ylimääräiseen yhtiökokoukseen 22.2.1974.  
 181 Upon muistio talvelta 1974.  
 182 Asko Yhtymä Oy:n hallintoneuvoston ptk 25.2.1974 ja hallituksen ptk 4.6.1974.  
 183 KKK:n puhekonsepti hallintoneuvoston kokoukseen 12.11.1974.  
 184 Olavi Elomaan, Mecractor Oy:n, Pentti Malaskan ja Juhani Jaakkolan muistiot vuodelta 1976.  
 185 Antti Pohjosen ja Pekka Jyrkisen haastattelu.  
 186 KKK:n muistio ”Asko Yhtymä Oy:n toimintapoliittikka” 3.11.1975 ja muistio ”KKK:n diagonoosi” 13.5.1975.  
 187 Helsingin Sanomat 18.6.1976; Aatto Prihtin muistio KKK:lle 12.11.1975.  
 188 Technology and Culture 2/1965 s. 284–285.  
 189 Antti Paasikiven muistio ”Pesukonetehdas PKT – 76” 30.3.1976 ja KKK:n muistio 24.1.1978.  
 190 Askon kotimaan myynnin muistio ”Kotimaan huonekaluhallit/Askon myymälätilanne ja kehityssuunnitelmat” 20.1.1977.

191 Muistio ”Asko Yhtymän tulevaisuuden näkymät” 13.5.1975. Vuoden 2006 euroiksi muunnettuna yhtymän tilivuoden 1973–74 liikevaihto oli noin 490 miljoonaa ja vuoden 1978 noin 430 miljoonaa.  
 192 KKK:n puhe Asko-Upon hallintoneuvoston kokouksessa 22.11.1978.  
 193 KKK:n muistio ”Asko Yhtymä Oy 1975–85” 10.12.1974; Keijo Vuoren muistio.  
 194 Asko Yhtymä Oy:n toimintakertomukset 1973–74 ja 1976–77; Asko-Upo Oy:n toimintakertomus 1977–78 ja 1979.  
 195 KKK:n muistio 1975.  
 196 Suomen Teollisuus-hypoteekkipankin arvio Asko ja Upo Osakeyhtiöistä 13.1.1975.  
 197 KKK:n puhe hallintoneuvostolle 22.11.1978.  
 198 SYP:n yritystudkimusosaston muistio ”Asko-Upo Oy:n tuloksen jakautuminen toimialoitain” 2.5.1979 (NA).  
 199 KKK:n puhe hallintoneuvostolle 19.10.1976.  
 200 SYP:n Yritystudkimuskertomus 20.11.1978; Muistio Asko-Upon kiinnityksistä 12.1.1979; Christer Ekmanin muistio ”Määräamisvalta Asko-Upo Oy:ssä” 5.3.1979; Ekmanin ja Kankaanrannan kirjeenvaihto keväällä 1979; muistio Asko-Upo Oy:n saneeraussunnitelma/kannanotto 4.6.1979 (NA).  
 201 Kuisma s. 460–475; Vihola s. 225–233; Paaskoski s. 226; Klemola s. 220–239; Herlin s. 127–128.  
 202 KKK:n muistiot syyskuulta 1979 (LM).  
 203 Asko-Upo Oy:n toimintakertomus 1980; Asko-Upo Oy:n hallituksen kokous 12.6.1980.  
 204 Asko-Upo-lehti joulukuun 1979.

205 Asko-Upo-lehden koulutusnumero 1980.  
 206 Olavi Elomaan haastattelu.  
 207 Helsingin Sanomat 12.11.1981.  
 208 Pentti Soinin lehtihaastattelu vuodelta 1980.  
 209 Asko-Upo Oy:n hallituksen pöytäkirjat lokakuun 1980.  
 210 Helsingin Sanomat 14.10.1980; Asko Palomäen haastattelu.  
 211 Helsingin Sanomat 14.10.1980 ja 4.12.1980; Asko-Upo Oy:n sisäiset tuloslaskelmat 1980 ja 1981 (Olavi Eloma).  
 212 Olavi Elomaan haastattelu; Elomaan muistio 1982.  
 213 Tuominen s. 72–73.  
 214 Pirjo Tuomisen kirjassa ”Tapaus Asko” kerrotaan, että Asko Palomäen suunnitelmiin kuului Askon ja Sotkan huonekalutuotantojen yhdistäminen.  
 215 Jarmo Ryttilahden haastattelu.  
 216 Niilo Pellonmaan muistio Tiivolalle 28.7.1987 (NP); Niilo Pellonmaan ja Jarmo Ryttilahden haastattelu.  
 217 Asko Oy:n toimintakertomukset 1982–84.  
 218 Tapio Jääskeläisen oikaisemat Asko Oy:n tulostiedot.  
 219 Helsingin Sanomat 15.2.1983.  
 220 Uusi Suomi 4.2.1983.  
 221 Helsingin Sanomat 1.12.1983.  
 222 Jarmo Ryttilahden haastattelu Askon henkilöstölehdessä joulukuussa 1982.  
 223 Askon henkilöstölehti kevät 1987.  
 224 Helsingin Sanomat 1.12.1983; Asko-Upon henkilöstölehti joulukuun 1982; Asko Oy:n vuosikertomus 1984.  
 225 Niilo Pellonmaan muistio 28.7.1987 (NP); Asko-Upo Oy:n hallituksen pöytäkirja



- 1980; AskO Oy:n toimintakertomukset 1984-1987; verotuskäytännöstä kts. www.eduskunta.fi.
- 226 Finlayson Oy:n vuosikertomukset 1982-1986; Helsingin Sanomat 27.11.1985.
- 227 AskO Oy:n hallituksen pöytäkirjat 1985-1986.
- 228 Talouselämä 16/1986.
- 229 Helsingin Sanomat 27.11.1985.
- 230 Christopher Wegeliuksen ja Niilo Pellomaan haastattelut; Kuusterä s. 689-710.
- 231 Niilo Pellonmaan muistio ”Raportti Askosta 1983-1987” 28.7.1987 (NP).
- 232 Helsingin Sanomat 6.3.1987 ja 12.2.1988.
- 233 Helsingin Sanomat 3.1.1986.
- 234 AskO Oy:n toimintakertomukset 1986 ja 1987.
- 235 AskO Oy:n toimintakertomus 1988.
- 236 AskO Oy:n toimintakertomukset 1988 ja 1989.
- 237 Talouselämä-lehden artikkeli ”AskO liittää matalana” vuodelta 1988.
- 238 AskO Oy:n hallituksen pöytäkirjat vuodelta 1988; Jarmo Ryttilahden haastattelu; AskO Oy:n toimintakertomukset 1988-1992.
- 239 Talouselämä 1988 ”AskO liittää matalana”.
- 240 Muistio ”Ehdotus panimoalan rakenteen kehittämisestä” 8.1.1987 (NP).
- 241 Talouselämä 1988 ”AskO liittää matalana”.
- 242 Talouselämä-lehden listat Suomen suurimmista yrityksistä 1983 ja 1989.
- 243 AskO Oy:n toimintakertomus 1989; Pellonmaan muistio 1989 (NP); Kauppalehti 19.6.1990.
- 244 Kuisma 399-445; Vihola s. 283 ja 300-304; Kiander & Vartia s. 279-286.
- 245 Niilo Pellonmaan muistio ”Askon osakkeiden myynti” 27.12.1989 (NP); AskO Oy:n toimintakertomus 1989.
- 246 Helsingin Sanomien Kuukausiliite 3.4.1993; Seura 9.9.1994.
- 247 Juhani Riikosen haastattelu.
- 248 Jarmo Ryttilahden, Niilo Pellonmaan ja Tapio Jääskeläisen haastattelu.
- 249 SYP:n ja Nesteen irtisanomisilmitus 31.7.1989, Pellonmaan muistiot ”Askon osakkeiden myynti” 27.12.1989 ja ”Lyhyt katsaus Askosta vuosilta 1987 -1989” (NP).
- 250 Juhani Riikosen ja Niilo Pellonmaan haastattelu.
- 251 Kansiot ”Erityinen tarkastus” ja ”Lanor-case”.
- 252 Kansio ”Lanor-case”; Niilo Pellonmaan, Jouko K. Leskisen, Juhani Riikosen ja Björn Wahlroosin haastattelut.
- 253 Esim. Kauppalehti 9.1.1990 ”Valtataistelu, jota ei ollut”; Vihola s.234; Niilo Pellonmaan muistio ”Askon osakkeiden myynti” 27.12.1989 (NP).
- 254 Erityisen tarkastajan lausunto. Tarkastuksen suorittanut Carl Gustaf af Hellström tutki sekä Lanorin perustamisen että yhtiön tekemien sopimusten ja kauppajen lainmukaisuuden. Huomautettavaa löytyi epätavanomaisuuden lisäksi vain Askon Lanorille osakkeiden hankkimista luotosta käyvän koron, mikä lievensi oleellisesti rikkeen vakavuutta. Lanorin, Askon ja Nesteen tekemien Askon ja Uponorin osakekauppojen hintatason Hellström totesi vastaavan yrityskauppojen yhteydessä yleisesti käytettyjä hinnoittelutapoja.

- 255 Kansio Lanor-case; Kouvolan hovioikeuden tuomio nro 242 2.2.1996.
- 256 Jarmo Ryttilahden ja Niilo Pellonmaan haastattelu.
- 257 AskO Oy:n toimintakertomukset 1989-1991, Talouselämä 16/1990 ”Muoviputki ja muut”; Talouselämä 24-25/1991 ”AskO riisuu tekstiilit; Kauppalehti 12.11.1991 ”Monen toimialan AskO”; Talouselämä 17/1991 ”Kymmenen tyttären AskO”.
- 258 Björn Wahlroosin haastattelu.
- 259 Kiander & Vartia s. 101, kuvio 4.5.
- 260 Helsingin Sanomat 27.11.1985.
- 261 AskO Oy:n toimintakertomukset 1997-1999, Uponor Oy:n toimintakertomus 2000.
- 262 Aamulehti 3.9.1964; Karjalainen 4.9.1964; Etelä-Suomen Sanomat 9.9.1964.
- 263 Laalo (1985) s. 9-16.
- 264 Markkinatutkimus/O Elomaa, muistio ”Lamakauden, ulkoisten uhkien ja tulevaisuuden näkymien tarkastelu AskO-Upon liikeideoittain” 11.10.1976; KKK:n muistio vuodelta 1974; Laalo (1985) s.27-35.
- 265 Vuoden 2006 rahassa noin 100 miljoonaa euroa.
- 266 Laalo (1990) s. 214-225.
- 267 Markkinatutkimus/O Elomaa muistio ”Lamakauden, ulkoisten uhkien ja tulevaisuuden näkymien tarkastelu AskO-Upon liikeideoittain” 11.10.1976; Upo Muoviteollisuus/K-J Goveniuksen muistio ”Putkien osien valmistus Skandinaviassa” 8.12.1976.
- 268 Laalo (1985) s. 11.
- 269 Karl-Jan Goveniuksen muistio ”Muutamia näkökohtia organisaatiosta” 30.7.1970.

- 270 Karl-Jan Goveniuksen muistio ”Suuryhtiön organisaatioproblematiikka” 2.12.1971.
- 271 Antti Pohjosen, AskO Palomäen ja Heikki Mairinojan haastattelu.
- 272 Maa- ja kiinteistöviemäreissä Upon osuus oli noin 50 % ja paineputkissa noin 40 %.
- 273 Karl-Jan Goveniuksen muistio ”Putken osien valmistus Skandinaviassa” 8.12.1976 ja muistio neuvottelusta Kööpenhaminassa 7.1.1977.
- 274 Laalo (1985) s. 45.
- 275 Kopiot Uponor Oy:n perustamisen yhteydessä tehdystä kalvosarjasta.
- 276 L. Tenhusen muistio ”Uponor-projektet” 23.12.1981 (kansio Uponor-projekti 1981); Helsingin Sanomat 4.5.1982.
- 277 Uponor AB 40-vuotishistoriikki s. 64-66.
- 278 Tilastot eri Pohjoismaiden hintatasosta, Lubonyl-kauppaa koskeva kansio.
- 279 Heimo Elorannan muistiot vuodelta 1981.
- 280 Uponorin perustamiseen liittyvä aineisto, kansio ”Uponor, pöytäkirjat, konsortiosopimus, yhteistyö”; Oy Uponor Ab:n vuosikertomus 1982.
- 281 Lubonylin työntekijöiden ammattiliittojen kirje Lubonylin johdolle 1.12.1981 (”Villkor för avyttring av Lubonyl till AskO Oy och Neste Oy”), kansio ”Uponor pöytäkirjat, konsortiosopimus, yhteistyö”.
- 282 Oy Uponor Ab:n hallituksen pöytäkirjat 1982.
- 283 ”Strategic phases of Uponor” 1982-85, kansio ”Strategiakalvoja”.
- 284 C-E. Kortmanin muistio Norjan muoviputkimarkkinoista 30.8.1982.
- 285 Oy Uponor Ab:n hkp 11.6.1984; Helsingin Sanomat 27.6.1984; Jaakko Larjomaan haastattelu.

- 286 Kortman PM 29.5.1984 liite 7c pöytäkirjaan 11.6.1984.
- 287 Heikki Mairinojan ja Jaakko Larjomaan haastattelu.
- 288 Heikki Mairinojan haastattelu; Uponorin hallituksen pöytäkirjat 1984-1985; Helsingin Sanomat, 31.7.1984.
- 289 Heikki Mairinojan haastattelu; Uponorin toimintakertomukset 1983-1988.
- 290 Jukka Raustin raportti 26.1.1987 ”Saksan tilanne 11.10.1986-20.1.1987”; Jaakko Larjomaan, Heikki Mairinojan ja Kari Norbäckin haastattelu; Oy Uponor Ab:n hallituksen pöytäkirjat 25.9.1985-14.12.1988.
- 291 Hkp 25.9.1985, 7.3.1989 (liitteenä Elorannan muistio) ja 21.9.1990.
- 292 Jukka Kallioisen ja Jaakko Larjomaan haastattelu.
- 293 Hkp 14.12.1988 ja 21.3.1990.
- 294 Hkp 6.10.1986, 14.12.1988, 7.3.1989, 21.3.1990, 23.8.1990, 21.9.1990, 18.10.1990, 25.2.1991, 9.2.1992, 21.12.1992, 8.1.1993, 16.6.1993, 28.9.1993, 7.12.1993, 23.3.1995, 19.11.1996, 9.12.1997 ja 3.12.1998; Heikki Mairinojan, Jaakko Larjomaan, Kari Norbäckin, Jouko K. Leskisen, Antti Pohjosen ja Jarmo Ryttilahden haastattelu.
- 295 Jukka Viinosen haastattelu.
- 296 Jukka Kallioisen haastattelu.
- 297 Hkp 27.9.1984 ja 11.12.1984.
- 298 Finlayson Oy:n vuosikertomus 1985; Kari Norbäckin muistio 19.1.1987; velkakirjat 18.6.1986; Heikki Mairinojan, Kari Norbäckin, Jouko K. Leskisen ja Niilo Pellonmaan haastattelu.
- 299 Antti Pohjosen haastattelu.

- 300 Talouselämä 20/1988.
- 301 Kari Norbäckin, Jarmo Ryttilahden, Heikki Mairinojan ja Jukka Kallioisen haastattelu.
- 302 Helsingin Sanomat 8.5.1990, 18.12.1990, 9.4.1991, 10.4.1992 ja 16.9.1993; hkp 8.2.1999 ja 23.4.1999; Pekka Jyrkisen, Heikki Mairinojan ja Jarmo Ryttilahden haastattelu.
- 303 Jukka Raustin, Jaakko Larjomaan ja Kari Norbäckin muistio 9.9.1987.
- 304 Hkp 13.10.1987, 11.12.1987 ja 29.2.1988; Niilo Pellonmaan ja Heikki Mairinojan haastattelu.
- 305 Hkp 7.3.1989, Åke Forssellin ja Bo Gustafssonin muistio 21.2.1989. Åke Forssellin haastattelu 25.10.2007.
- 306 Helsingin Sanomat 9.1.1990.
- 307 Hkp 14.12.1989.
- 308 Vuosikertomukset 1985-1990; kotelo ”Acquisitions”; hkp 13.10.1987 ja 29.2.1988.
- 309 Esim. muistio ”Uponor-yhtymä – organisaation kehittäminen” 19.4.1989.
- 310 Jukka Raustin muistio ”Uponorin polyeteenistrategia ja siihen liittyvä raaka-ainesopimus” 11.12.1989; Heikki Mairinojan, Kari Norbäckin, Jaakko Larjomaan haastattelu; hallituksen pöytäkirjat 1990-1991.
- 311 Hkp 1.3.1990 ja 2.4.1990.
- 312 Hkp 20.6.1989 ja 28.8.1989.
- 313 Hkp 21.9.1990, 2.12.1990 ja 25.2.1991; Kari Norbäckin, Jouko K. Leskisen ja Heikki Mairinojan haastattelu.
- 314 Hkp 21.3.1990.
- 315 Kansallinen strategia rakennuslalle s. 1.
- 316 Hkp 18.12.1991.
- 317 Hkp 18.12.1991; Helsingin Sanomat 11.5.1992;

- hpk 21.12.1992.
- 318 Jukka Viinosen haastattelu.
- 319 Hkp 29.4.1994, 6.6.1994 ja 24.10.1996; Jukka Viinosen haastattelu.
- 320 Hkp 16.6.1993; Heikki Mairinojan haastattelu.
- 321 Hkp 15.-16.6.1994; toimintasuunnitelma 6/94-12/97.
- 322 Åke Forssellin haastattelu.
- 323 Hkp 13.5.1991.
- 324 Åke Forssellin haastattelu.
- 325 Hkp 2.9.1991 ja 8.4.1993.
- 326 Esim. hkp 20.8.1992.
- 327 Hkp12.12.1990, 25.2.1991, 24.4.1991, 13.5.1991, 24.6.1991, 2.9.1991, 24.9.1991, 24.10.1991, 26.11.1991, 18.12.1991, 9.2.1992, 21.4.1992, 9.6.1992. 2.10.1992; Kari Norbäckin muistio 14.4.1992; Hkp 15.-16.6.1994 ja 27.10.1994; Åke Forssellin, Kari Norbäckin ja Heikki Mairinojan haastattelu.
- 328 Hkp 28.1.1993, 23.4.1993, 16.6.1993, 20.8.1993, 19.11.1993, 28.1.1994, 24.4.1996, 18.-19.6.1996 ja 26.8.1996.
- 329 Hkp 7.6.1995, 19.11.1996 ja 19.12.1996.
- 330 Hkp 3.10.1997.
- 331 Hkp 17.12.1997, 16.-17.6.1998, 26.10.1998, 23.4.1999 ja 20.8.1999; Jukka Kallioisen, Heikki Mairinojan ja Jaakko Larjomaan haastattelu.
- 332 Esim. hkp 19.12.1996, Tiedote 15.1.1998.
- 333 Hkp 17.-18.6.1997 ja 16.-17.6.1998.
- 334 Hkp 29.1.1997.
- 335 Hkp 21.2.1997, 22.4.1997, 29.5.1997 ja 11.7.1997.
- 336 Hkp 23.4.1999.
- 337 Helsingin Sanomat 5.9.1999.
- 338 Hkp 18.10.1990 ja 27.8.1998.
- 339 Pekka Paasikiven haastattelu.

- 340 Uponor Oy:n vuosikertomus 2000; Pekka Paasikiven haastattelu.
- 341 Uponor Oy:n hkp 13.3.2001 (Uponor Oy aloitti vuoden 2000 alusta).
- 342 Hkp 21.11.2000; vuosikertomukset 2000, 2001 ja 2002.
- 343 Oy Uponor Ab:n hkp 17.-18.6.1999, Toimintasuunnitelma 6/1999-12/2002; Uponor Oy:n hkp 20.9.2001, 13.3.2002, 26.9.2002, 22.10.2002, 20.11.2002 ja 19.12.2002.
- 344 Hkp 28.6.2000 ja liite 6 ”Uponor Strategic Plan 2000-2003”, hkp 13.3.2001, hkp 24.4.2001 ja 28.11.2001; Pekka Paasikiven, Jarmo Ryttilahden, Jyri Luomakosken ja Jukka Kallioisen haastattelu.
- 345 Pekka Paasikiven ja Jyri Luomakosken haastattelu.
- 346 Hkp 9.10.2003; Pörssitiedote 17.12.2003, ”Rakennemuutosohjelma” Jan Längin ja Jyri Luomakosken esitys puhelinkonferenssiin 17.12.2003 (www.uponor.com/fi/k\_downloads.html); Jan Längin, Jyri Luomakosken ja Pekka Paasikiven haastattelu.
- 347 Uponor Oy:n vuosikertomukset 2004-2007.
- 348 Hkp 8.12.2004; Uponorin pörssitiedotteet 2004-2006; Jyri Luomakosken ja Jan Längin haastattelu.
- 349 Hkp 8.12.2004; pörssitiedote 16.9.2005; Pekka Paasikiven, Jukka Kallioisen ja Jan Längin haastattelu.
- 350 Hkp 3.8.2004 ja 21.9.2004; Jyri Luomakosken ja Jan Längin haastattelu.
- 351 Lehdistötiedote 2.2.2006, hkp 26.10.2007, Jan Längin ja Jukka Kallioisen haastattelu.

## Askon, Upon ja Uponorin toimitusjohtajia ja hallituksen puheenjohtajia

### Lahden Puuseppätehdas

AUKUSTI ASKO-AVONIUS,  
perustaja ja toimitusjohtaja 1918-1931

### Askon Tehtaat Oy

AUKUSTI ASKO-AVONIUS,  
toimitusjohtaja 1931-1948, 1950-1952  
U. E. SAVOLA,  
toimitusjohtaja 1948-1950  
ONNI PENTTILÄ,  
toimitusjohtaja 1952-1965

### Asko Oy

*huonekalukauppa*

BRUNO SALO,  
toimitusjohtaja 1954-1963  
ERKKI KOPRA,  
toimitusjohtaja 1963-1966

### Asko Oy

*Askon Tehtaat Oy ja Asko Oy fuusioitiin 1966*

ONNI PENTTILÄ,  
toimitusjohtaja 1966-1972, pääjohtaja 1973-1976  
K. K. KANKAANRANTA,  
pääjohtaja 1976-1977  
EERO LANO,  
toimitusjohtaja 1973-1978

### Upo Oy

ARVI TAMMIVUORI,  
toimitusjohtaja 1938-1972  
ONNI PENTTILÄ,  
toimitusjohtaja 1972-1973, pääjohtaja 1973-1976  
K. K. KANKAANRANTA,  
pääjohtaja 1976-1977  
HEINO LESKELÄ,  
toimitusjohtaja 1973-1978

### Asko-Upo Oy

*Asko Oy ja Upo Oy fuusioitiin 1977*

K. K. KANKAANRANTA,  
pääjohtaja 1977-1979  
ASKO PALOMÄKI,  
toimitusjohtaja 1980

### Asko Yhtymä Oy

*omistusyhtiö*

K. K. KANKAANRANTA,  
hallituksen puheenjohtaja 1966-1980

### Asko Oy

*Asko-Upo Oy ja Asko Yhtymä Oy fuusioitiin vuonna 1980*

NIILO PELLONMAA,  
hallituksen puheenjohtaja 1983-1990  
JOUKO K. LESKINEN,  
hallituksen puheenjohtaja 1990-1994  
JAAKKO IHAMUOTILA,  
hallituksen puheenjohtaja 1994-1999  
PEKKA PAASIKIVI,  
hallituksen puheenjohtaja 1999  
ASKO PALOMÄKI,  
pääjohtaja 1980-1982  
PERTTI LARES,  
toimitusjohtaja 1983-1991  
JARMO RYTILAHTI,  
toimitusjohtaja 1991-1999

### Oy Uponor Ab

NIILO PELLONMAA,  
hallituksen puheenjohtaja 1982-1990  
JUKKA VIINANEN,  
hallituksen puheenjohtaja 1990-1995  
JARMO RYTILAHTI,  
hallituksen puheenjohtaja 1995-1999  
PEKKA LAINE,  
toimitusjohtaja 1982-1983  
HEIMO ELORANTA,  
toimitusjohtaja 1983-1989  
HEIKKI MAIRINOJA,  
toimitusjohtaja 1989-1999

### Uponor Oyj

*Asko Oyj ja Oy Uponor Ab fuusioitiin vuodenvaihteessa 1999/2000*

PEKKA PAASIKIVI,  
hallituksen puheenjohtaja 2000-2008  
JARI PAASIKIVI,  
hallituksen puheenjohtaja 2008-  
JARMO RYTILAHTI,  
toimitusjohtaja 2000-2003  
JAN LÄNG,  
toimitusjohtaja 2003-

## Uponor Oyj:n johto vuonna 2008

### Hallitus



JORMA ELORANTA



JARI PAASIKIVI (PJ)



AIMO RAJAHALME



ANNE-CHRISTINE  
SILFVERSTOLPE NORDIN



RAINER S. SIMON

### Johtoryhmä



PAULA AARNIO



SEBASTIAN BONDESTAM



BERNHARD BRINKMANN



HEIKO FOLGMANN



GEORG VON GRAEVENITZ



JUKKA KALLIOINEN



JYRI LUOMAKOSKI



JAN LÄNG (TJ)



FERNANDO ROSES



ANDERS TOLLSTEN





JUKKA (toim.) *The Road to Prosperity*, 2006.

PAASKOSKI, JYRKI, *Vastuu ja velvoitus, kolme sukupolvea Saastamoisen perheyrietyksessä*, 2005.

PAAVILAINEN, MARKO, *Kun pääomilla oli mieli ja kieli*. Väitöskirja, 2004.

PAAVONEN, TAPANI, *Suomalalaisen protektionismin viimeinen vaihe*, Historiallisia tutkimuksia 198, 1998.

PALO-OJA, RITVA (toim.) *Sarvis: muovia vuodesta 1921*, 2004.

PANTZAR, MIKA, *Tulevaisuuden koti: arjen tarpeita keksimässä*, 2000.

PIETILÄINEN, TARJA & LEHTIMÄKI, HANNA & KESO, HEIDI, *Liiketoimintaosaamisen lähtökohdat – innovatiivinen ja verkostomainen yrittäjyys*, Tekes 175/2005.

PITELIS, C. (toim.) *The Growth of the Firm: The Legacy of Edith Penrose*, 2002.

POHJANPALO, JORMA, *Muovit ja me*, Muoviyhdistys ry. 1972.

POUKKA, PENTTI, *Asko Osakeyhtiö 1918-1968*, 1968.

POUKKA, PENTTI, *Ei ainoastaan rahasta, pankkimies muuttuvassa Suomessa*, 1987.

SAALASTE, FRANS, *Askon tehtaat Oy 1918-1948*, 1948.

SARANTOLA-WEISS, MINNA, *Kalusteita kaikille*, 1995.

SCHYBERGSON, PER, *Työt ja päivät Ahlströmin historia 1851-1981*, 1992.

SEPPÄNEN, ESKO, *Iso Paha raha*, 1975.

TUOMINEN, PIRJO, *Tapaus Asko*, 1983.

TURPEINEN, OIVA, *Energiaa pääkaupungille*:

*Sähkölaitostoimintaa Helsingissä 1884-1984*, 1984.

VESIKANSA, JYRKI, *Leipurinpojan perintö, Huhtamäki 1920-1995*, 1995.

VIHOLA, TEPPO, *Rahan ohjaaja, Yhdyspankki ja Merita 1950-2000*, 2000.

VILKUNA, KUSTAA, *Sanan valvontaa: sensuuri 1939-1944*, 1962.

#### Lehdet

*Asko-Upo* 1988-1990.  
*Asko-Upon uutiset* 1979-1987.  
*Asko-Yhtymäkohta* 1973-1983.  
*Helsingin Sanomien* Askoa ja Uponoria koskevat uutiset 1990-2007.  
*Helsingin Sanomien Kuukausilite* 3.4.1993.  
*Kodin mukavuudeksi* 2003-2007.  
*Kumppanuus* 2006-2007.  
*Me Upolaiset* 1960-1966.  
*Putkiposti* 2000-2005.  
*Seura* 9.9.1994.  
*Talouselämä*-lehden Askoa ja Uponoria koskevat jutut 1988 ja 2000-2008.  
*Technology and Culture*, Vol 6. No. 2, 1965.  
*Upo-tiedotuslehti* 1963-1978.  
 Uponorin keräämä lehdistökatsaus sanoma- ja aikakauslehtien Asko-Upoa ja Uponoria koskevista uutisista 1980-2003.

#### Muut painetut lähteet

Asko-yhtymän vuosikertomukset 1972-1976.  
 Asko-Upo Oy:n vuosikertomukset 1977-1980.  
 Asko Oy:n vuosikertomukset 1981-1999.  
 Oy Uponor Ab:n vuosikertomukset 1982-1998  
 Uponor Oyj:n vuosikertomukset 1999-2007.

#### Www

[www.allbusiness.com/management/373697-1.html](http://www.allbusiness.com/management/373697-1.html), Josphe Schumpeterin ajatuksia yrittäjyydestä.  
[www.asko.se](http://www.asko.se) ja [www.asko.fi](http://www.asko.fi), Askon brändin käyttö vuonna 2008.  
[www.ekoautoilijat.fi/tekstit/historiaa.htm](http://www.ekoautoilijat.fi/tekstit/historiaa.htm), tietoa puukaasuttimista.  
[www.halton.com](http://www.halton.com), tietoa Halton Oy:stä.  
[www.hem.passagen.se/hnyholm/historik.htm](http://www.hem.passagen.se/hnyholm/historik.htm), tietoa funktionalismista.  
[www.hfmgv.org](http://www.hfmgv.org), tietoa Henry Fordista.  
[www.news.bbc.co.uk/2/hi/uk\\_news/england/hampshire/5068860.stm](http://www.news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/england/hampshire/5068860.stm) ja [www.news.bbc.co.uk/2/shared/bsp/hi/pdfs/08\\_06\\_06\\_russian\\_warship.pdf](http://www.news.bbc.co.uk/2/shared/bsp/hi/pdfs/08_06_06_russian_warship.pdf), tietoa Hruštšhovin ja Bulganinin Englannin vierailusta vuonna 1957.  
[www.pmpphoto.to/WorldsFairTour/home.htm](http://www.pmpphoto.to/WorldsFairTour/home.htm), tietoa New Yorkin maailmannäyttelystä vuonna 1939.  
[www.publications.uu.se/umu/fulltext/nbn\\_se\\_umu\\_diva-275.pdf](http://www.publications.uu.se/umu/fulltext/nbn_se_umu_diva-275.pdf), tietoa Slöjdföreningen-yhdistyksestä.  
[www.stala.com](http://www.stala.com) ja [www.stalatube.com](http://www.stalatube.com), tietoa Stala Oy:stä ja Stalatube Oy:stä.

[www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta\\_11\\_03\\_spinoff.html](http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_11_03_spinoff.html), tietoa spinoff-yrityksistä.  
[www05.turku.fi/ekoteho/pdf/historia.pdf](http://www05.turku.fi/ekoteho/pdf/historia.pdf), tietoa Suomen sähköistymisestä.  
[www.uponor.com](http://www.uponor.com), Uponor Oyj:n www-sivullaan julkaisemat pörssitiedotteet ja sijoittajainformaatio 1996-2008.  
[www.uta.fi/koskivoimaa](http://www.uta.fi/koskivoimaa), tietoa Emil Aaltosesta.





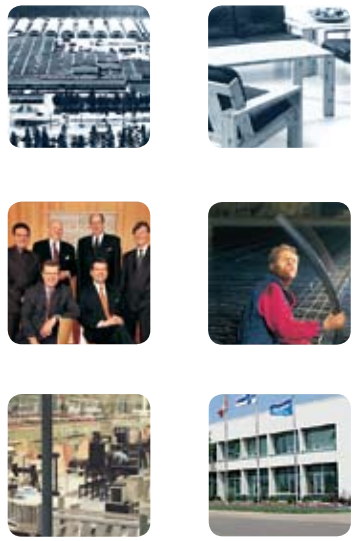


Tämän kirjan kansissa on yhdeksänkymmentä ikkunaa Uponor Oyj:n historiaan. Ne kuvaavat kansainvälistä yhtiötä, jolla on takanaan yhdeksänkymmentä vuotta värikästä teollisuushistoriaa. Perustan kaikelle loi Aukusti Asko-Avoniuksen innovatiivinen yrittäjäys, joka kasvatti Askon ja Upon pohjoismaisten suuryritysten joukkoon.

Uponorin historiasta selviää myös, miksi Askon huonekaluviennin ja Upon kodinkonevalmistuksen huippuhetket vaihtuivat 1970-luvun mittaan vain puolessa vuosikymmenessä tappioihin, jotka ajoivat yhtymän Suomen Yhdyspankin syyliotteeseen.

Suomen 1980-luvun kasinovuodet päättyivät Askon kaappausyritykseen. Silloin yhtymä oli Fi-Asko, kymmenen toimialan kehitysyhtiö, jonka tyttäristä Uponor oli kannattavin ja kansainvälinen.

Halu turvata Uponor-omistus teki Nesteestä vuosikymmeneksi Askon isännän. Konglomeraatti purettiin ja voimat keskitettiin muoviputkiin. Se kannatti. Vuonna 2008 Uponor Oyj oli toimialansa globaali markkinajohtaja, yksi harvoista Suomessa.



Vieli 8 päivää  
ASKO myy  
erikoisemmin