



Uudistuvan teollisuuden potentiaalisesta lippulaivasta pannukakuksi

Arvio teoksesta Nevalainen, Pasi. *Epäonnistumisen anatomia. Kuvaputkitehdas Valcon nousu ja tuho 1976–1980*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. 2022. 403 s. ISBN 978-951-858-565-0.

Mikko Tamminen

Historiantutkimus mielletään valtaosaltaan voittajien kirjoittamaksi menestystarinaksi. Epäonnistumiset noteerataan harvemmin. Jos tarkastelun kohteeksi otetaan liiketaloustieteellinen tutkimus, on se voittopuolisesti keskittynyt jälkimmäisiä käsitellessään tapauksiin, joissa aiemmin menestynyt yritys on syystä tai toisesta epäonnistunut myöhemmissä toimissaan jopa siinä määrin, että seurauksena on lopulta ollut koko liiketoiminnan lopettaminen. Suomalaisille tunnetuin esimerkki tämänkaltaisesta tutkimuksesta on Nokian epäonnistuminen älypuhelinmarkkinoilla, josta on eri näkökulmista tehty useampiakin kuvauksia ja analyysejä (ks. esim. Vuori & Huy 2015; Siilasmaa & Fredman 2018; Lamberg et al. 2021).

Alusta asti epäonnistuneisiin hankkeisiin keskittyviä tutkimuksia on vähän. Niille leimaa-antava piirre on keskittyminen sekä tehtyjen virheiden että niiden tekijöiden etsimiseen – etenkin silloin, kun kyse on valtionyhtiöstä viranomaisineen. Tarkastelun kohteena on tuolloin ennen muuta se, onko joku syyllistynyt virkavirheeseen ja laiminlyönyt tehtäviään. (Pokka 2019, 9, 17.) Tutkijana liiketoimintahistoriaan aiemminkin perehtyneenä FT Pasi Nevalainen käy valtion kuvaputkitehdas Valcoa käsittelevässä teoksessaan yksityiskohtaisesti läpi niin Valcon perustamisen taustat kuin toiminnan epäonnistumisen syyt ja seurauksetkin. Teos on ensimmäinen kattava historiantutkimus kohteestaan.[1] Se perustuu mittavaan ja tekijänsä näkemyksen mukaan parhaisiin käytettävissä oleviin lähteisiin, joita yhdistelemällä ja kriittisesti tarkastellen hän on rakentanut kertomuksen kuvaputkitehtaan epäonnistumiseen johtaneesta prosessista. Tutkimus on luonteeltaan temaattinen, tapahtumat kronologisesti esittäen. Monimutkainen kokonaisuus hahmottuu tämän johdosta lukijalle mahdollisimman selkeässä muodossa.



Saloran, sosiaalidemokraattien ja Hitachin intressit kohtaavat

Valcoa koskenut myöhempi julkinen keskustelu piti sitä ”Lapin majalla syntyneenä unelmana”. Tällä viitataan vuoden 1974 helmikuussa radio- ja televisiovalmistaja Saloran toimitusjohtaja Jouko Nordellin johdolla tehtyyn Lapin matkaan Rovaniemelle, johon osallistuivat hänen lisäksi SDP:n puheenjohtaja Kalevi Sorsa, salolainen sosiaalidemokraattinen kansanedustaja Reino Breilin sekä kauppa- ja teollisuusministeriön valtionyhtiöiden toimiston päällikkö Unto Lund ja Saloran paikallinen edustaja. Saloran suihkukoneella toteutusta matkasta annettiin myöhemmin lausuntoja, jotka olivat omiaan ruokkimaan käsitystä Valcosta Lapin ”humussa ja sumussa” käynnistettynä hankkeena. Rohkeista toimintatavoistaan tunnetuksi tullut Nordell piti kuvaputkien valmista Saloran kannalta niin tärkeänä asiana, että oli valmis edistämään hanketta tavallistakin rohkeammin. Suomen mittakaavassa merkittäväksi elektroniikka-alan yritykseksi ennen muuta televisioiden ja kotistereoiden valmistamisella kohonnut Salora oli vientiin suuntautuneena yrityksenä maailmalla vallinneen komponenttipulan vuoksi suunnitellut oman tuotannon aloittamista 1960-luvun lopulta alkaen ja ensimmäiset neuvottelut oman kuvaputkitekhaan perustamisesta se oli käynyt jo 1971 amerikkalaisen RCA:n Italian yksikön kanssa. Tätä taustaa vasten ei ole yllätys, että lehdistö näki Nordellin tuolloin kauppaneen ajatuksen kotimaisen kuvaputkitekhaan perustamisesta pääministeri Sorsalle – olkoonkin, että Lapin matkan aikana aiheesta käytyjen keskustelujen sisältö jäi epäselväksi.

Nevalainen näkee perustetun kuvaputkitekhaan yhdistäneen sekä perinteistä että uutta ajatusmallia valtion liiketoiminnasta: perinteistä ajattelutapaa edusti valtion enemmistöomistus sekä ajatus valtion liiketoiminnasta luomassa uutta teollisuutta, uutta taas valtion ja yksityisten yritysten kumppanuus. Käytännön suunnitelmat elektroniikkayhtymän perustamiseksi käynnistyivät vuoden 1974 aikana: helmikuussa Salora ehdotti yhdessä Siemensin kanssa, että valtio osallistuisi kuvaputkitekhdasyhtiöön 20–49 prosentin omistusosuudella. Pian tämän jälkeen, huhtikuussa, Nordell viestitti kuvaputkitekhaan rakentamisen olevan Saloran kannalta kiireellinen projekti. Hanke käynnistyi muodollisesti saman vuoden elokuussa Salora Oy:n ehdottaessa kirjeitse kauppa- ja teollisuusministeri Jan-Magnus Janssonille (r.) perustettavaksi yhtiötä, jossa valtio olisi mukana 51–80 prosentin osuudella. Tuossa vaiheessa hanke näytti etenevän vauhdikkaasti. Elokuun lopussa valtionyhtiöiden toimiston päällikkö Unto Lund (sd.) sekä Saloran johtajat Martti Juva ja Matti Kaitera lensivät Japaniin tutustuakseen Hitachin värikuvaputkitekhtaisiin. Viikko tämän jälkeen pidetyssä valtionyhtiöiden ministerivaliokunnan kokouksessa, jossa pääministeri Sorsan ohella oli läsnä muun muassa keskustapuolueen puheenjohtaja valtiovarainministeri Johannes Virolainen, päätettiin kuvaputkiprojektin ottamisesta mukaan sen vuoden kolmanteen lisämenoarvioon. Esitys 10 miljoonan markan määrärahasta kuvaputkitekhaan perustamiseksi jäi lopulta antamatta. Tämä viivästys tiesi lopullisen päätöksen lykkääntymistä vähintäänkin seuraavan vuoden alkuun.

Valtion kuvaputkitekhdas Valcon perustamista leimasi alusta asti kiire – siitähän huolimatta, että Sorsan I hallitus ei ennen toukokuussa 1975 tapahtunutta eroaan ennättänyt tehdä muodollista päätöstä sen perustamisesta. Kesäkuussa asetettu Keijo Liinamaan (sd.) virkamieshallitus ei edistänyt asiaa. Toimenpiteisiin kuvaputkitekhaan perustamiseksi palattiin presidentti Urho Kekkosen runtaten kokoaman Martti

Miettusen (kesk.) viiden puolueen hätätilahallituksen aikana vuoden lopulla. Se ajoi kuvaputkitekhaan perustamisen läpi ”pikajunavauhtia”. Syyskuussa kärsitystä yhden paikan vaalitappiosta huolimatta yleisesti hyväksytyin tulkinnan mukaan SDP ja ennen muuta puheenjohtaja Sorsa tekivät tuolloin kuvaputkitekhaan perustamisesta hallituskysymyksen. Sosiaalidemokraatit saattoivat luontevasti nostaa valtionyhtiöt teollisuuspolitiikansa keskiöön yksistään ideologisistakin syistä, joskaan Sorsa ei näkemystä suostunut edes myöhemmin allekirjoittamaan. Jermu Laine – Sorsan 1. hallituksen ulkomaankauppaministeri – totesi myöhemmin, että Valcoa perustettaessa sosiaalidemokraateille oli jo valmiiksi iskostunut ajatus elektroniikkateollisuudesta tulevaisuuden toimialana, jota olisi syytä valtion toimin vahvistaa – niin, että ala säilyisi kotimaisessa omistuksessa. Vuonna 1975 laaditussa puolueen elektroniikkapoliittisessa ohjelmaluonnoksessa valtion elektroniikkayhtymä haluttiin perustaa valtionyhtiö Valmet Oy:n alaisuuteen, koska sen teknostruktuurin katsottiin sopivan erinomaisesti elektroniikkapolitiikan tarpeisiin – etenkin, kun elektroniikasta oli määrä muodostaa Valmetin uusi painopistealue. Suunnitelmat pitivät sisällään myös sairaalaelektroniikan, joka hävisi tärkeysjärjestyksessä kansanterveyslain vastikään (1972) tapahtuneesta voimaantulosta huolimatta kuitenkin selvästi televisioiden kuvaputkituotantoon tähänneille kaavailuille.

Valtion elektroniikkayhtymän perustamiseen tähänneiden erinäisten yritysjärjestelyjen jouduttua vastatuuleen kuvaputkihankkeen nopea edistäminen nähtiin sosiaalidemokraattien toimesta entistäkin tärkeämmäksi. Samaan aikaan he halusivat käynnistää valtiojohtoisen puolijohdeteollisuuden suunnittelun, johon katsottiin tarvittavan ulkomaista teknologiantoimittajaa. Osakkaiden väliset sopimukset allekirjoitettiin ja yhtiön perustava kokous pidettiin 16. helmikuuta 1976. Valtionyhtiö Valcon 16 miljoonan markan osakepääoman merkitsivät Suomen valtio (60 %), Salora Oy (20 %) sekä yhtiön teknologiseksi toimittajaksi vajaan vuotta aiemmin valikoitunut, Euroopan ja myös Neuvostoliiton lupaavana pidetyille tv-markkinoille muun muassa lähestyvistä Moskovan olympialaisista johtuen tähännyt Japanin suurin sähkö- ja elektroniikkalaitteiden valmistaja Hitachi Ltd (20 %).

Valcon perustamisvaiheen ensimmäisiä tehtäviä oli yhtiön ylimmän johdon, hallintoneuvoston ja johtokunnan asettaminen. Tähän liittyvistä peruseriaatteista oli Nevalaisen mukaan sovittu jo reilua vuotta aikaisemmin, joulukuussa 1974. Pääministerin virkahuoneessa päätettiin tuolloin, että valtio saisi paikoista kymmenen ja vähemmistöosakkaat loput kolme. Valtion edustajat jaettiin puolueiden kesken eikä hallitusten vaihtuminen aiheuttanut tilanteeseen sanottavia muutoksia. Sosiaalidemokraatit tavoittelivat paikoista kolmea, keskusta ja SKDL kahta sekä kokoomus ja RKP kumpainenkin yhtä. Paikoista yksi oli tarkoitus jättää poliittisen kaupankäynnin kohteeksi. Alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen RKP:lle kaavailtu paikka meni lopulta Liberaalille Kansanpuolueelle. Hallintoneuvoston puheenjohtajaksi valittiin pääministeri Sorsa ja varapuheenjohtajaksi Saloran toimitusjohtaja Nordell. Vaikka sosiaalidemokraatit olivat alusta alkaen liputtaneet Valcon perustamisen puolesta, on merkillepantavaa, että tuossa vaiheessa Suomen Pankin pääjohtaja Mauno Koivisto varoitti Sorsaa sitoutumasta liiaksi kuvaputkiprojektiin. Nevalainen näkee Koiviston tuolloin suhtautuneen puolueensa teollisuushankkeisiin muutenkin epäillen. Näin siitakin huolimatta, että uuden perusteollisuuden rakentamisen tarpeellisuus valtion toimesta oli tullut ääneen

lausutuksi jo hänen ensimmäisen hallituksensa (1968–1970) ohjelmassa. Inflaation hillitsemiseksi Koivisto halusi keskuspankin pääjohtajana harjoittaa tiukkaa rahapolitiikkaa ja se löi leimansa myös Suomen Pankin Valcoa koskeviin ratkaisuihin.

Valtion kuvaputkitechdas Valcon toimitusjohtajaksi valittiin diplomi-insinööri Lauri Saari, jolla oli takanaan niin akateemista uraa kuin käytännön kokemustakin teknologiateollisuudesta. Hänet nimitettiin tehtävään olettamuksella, että hän olisi yhtiön johdossa vain sen käynnistysvaiheessa. Päätettäväksi tuli luonnollisesti myös tehtaan sijaintipaikan valinta, jossa painoivat sekä taloudelliset että aluepoliittiset tekijät. Päätehdas päätettiin lopulta sijoittaa Imatralle. Valintaperusteista tärkeimmäksi muodostui riittävä maakaasun saatavuus. Nevalaisen arvion mukaan Valcon hallintoneuvoston sosiaalidemokraattiset jäsenet päättivät päätehtaan sijoittamisesta Imatralle myös teknisin, taloudellisin sekä työllisyyteen liittyvin perustein. Merkityksetöntä ei ollut sekään, että sosiaalidemokraateilla oli Imatralla vahva kannatus. Päätehdasta enemmän keskustelua käytiin toisen tuotantolaitoksen sijoituspaikasta sekä sosiaalidemokraattien että Keskustapuolueen piirissä. Hallituksen päättäessä asiasta äänet hajaantuivat yli puoluerajojen. Sotkamon voitto Savonlinnasta oli kuitenkin kiistaton. Asetelmaan vaikutti eittämättä se, että presidentti Urho Kekkonen oli epävirallisesti ilmoittanut kannattavansa ensiksi mainittua. Hänen valtansa oli selvästi nähtävissä valtionyhtiöissä yleisemminkin – niin, että se ulottui yritysten strategiisiin päätöksiin, etenkin silloin, kun ne liittyivät Suomen ja Neuvostoliiton keskinäisiin suhteisiin. Ei ihme, että jotkut luonnehtivat Urho Kekkonen olleen aikoinaan ”valtionyhtiöiden konsernijohtaja”. Aikakausi huomioon ottaen Valcon Neuvostoliitto ulottuvuutta voinee pitää jopa poikkeuksellisen ohuena. Sitä selitti vientilisenssin ehtoihin kuulunut vaade tuotteiden korkeasta 80–85 %:n kotimaisuusasteesta. Nevalaisen mukaan tämä tieto oli shokki Hitachille, joka Valcoon osallistumalla oli halunnut päästä osalliseksi Neuvostoliiton markkinoista.

Mikään ei onnistu

Valtion kuvaputkitechdas Valcon suunnittelu- ja perustamisvaiheessa markkinatilanne vaikutti lupaavalta. Nevalainen näkee perustamisvaiheen muistioiden osoittavan, että kuvaputkimarkkinoiden uskottiin kasvavan jyrkästi. Teknologiatoimittajaksi valikoitunut Hitachi visioi myyvänsä vähintään 100 000 suomalaista kuvaputkea vuodesta 1980 alkaen. Niin ikään Valcossa oli suuria odotuksia niin Iso-Britannian, itäeurooppalaisten maiden kuin Skandinaviankin suhteen – joskin ensimmäisessä vaiheessa tehtaan myynnin uskottiin nojaavan kotimaisen kysynnän varaan. Alkuvaiheessa tehtaan kannattavuuslaskelmiin ei kiinnitetty liikaa huomiota siksikään, että Valcosta ei pitänyt tulla ainoastaan kuvaputkitechdasta vaan elektroniikan komponenttien tuottaja kotimaiselle teollisuudelle.

Kuvaputkitechtaan rakentaminen päätettiin toteuttaa kahdessa vaiheessa, jotta projektin käynnistämiseen liittyvät riskit olisivat helpommin havaittavissa. Nevalaisen käsityksen mukaan kuvaputkitechdas suunniteltiin aluksi tilattavaksi avaimet käteen -toimituksena tai niin, että Hitachi olisi toimittanut tehtaan kaikki laitteet. Japanilaisten alun alkaen myönteinen kanta asiaan muuttui neuvottelujen edetessä. He perustelivat mielensä muuttumista riittämättömillä tiedoilla Suomen oloista, määräyksistä ja lainsäädännöstä. Kokonaisvastuu projektin toteutumisesta jäi suomalaisille. Valcon

tehtaan suunnittelu- ja rakennusvaiheessa oli havaittavissa lukuisia ongelmia tehdasrakennuksen mitoista alkaen. Vaikeuksia ilmeni tässä vaiheessa jo rahoituksessakin, joka johtui ennen kaikkea kuvaputkien paistamiseen tarvittavista uuneista. Kotimaisten rahalaitosten kanssa käydyt neuvottelut osoittivat nopeasti, että yksikään niistä ei yksinään kykenisi hoitamaan Valcon rahoitusta. Niinpä yhtiön johto käynnisti tuossa vaiheessa neuvottelut ulkomaisten rahoittajien kanssa. Ulkomaisen lainan ottaminen vaati Suomen Pankin luvan. Syksyllä 1976 Valco pyysi lupaa 100 miljoonan markan ulkomaisen luoton ottamiseen, jota Suomen Pankki ja sen pääjohtaja Koivisto eivät kuitenkaan katsoneet suojeasti. Lopulta Valcolle kuitenkin annettiin lupa 60 miljoonan markan ulkomaiseen lainaan – ehdolla, että Valcon osakepääoma korotettaisiin maksullisesti 100 miljoonaan markkaan jo ensimmäisen rakennusvaiheen yhteydessä. Rahoitusvaikeudet olivat omiaan synnyttämään monivaiheista ja kiivasta keskustelua eduskunnassa sekä viivyttämään tehtaan perustamisen kannalta tärkeitä laitehankintoja.

Valcon kuvaputkitehtaan rakentaminen Imatralla aloitettiin kesällä 1976. Julkitulleista rahoitusvaikeuksista huolimatta tehdaskiinteistö valmistui alkuvuodesta 1978. Juhlalliset vihkiäiset vietettiin vasta elokuussa. Tilaisuudessa oli vahvaa symboliikkaa sekä Valcon jo nähtyihin että tuleviin vaikeuksiin liittyen: siitä huolimatta, että vihkiäiset oli päätetty järjestää Kekkonen aikatauluun sopien, kävi lopulta niin, ettei presidentti ollut läsnä koko tilaisuudessa. Nevalainen näkee tämän olleen seurausta Saloran skandaalista, jota juuri tuolloin oli käsitelty runsaasti julkisuudessa. Kun Saloran epäiltiin antaneen lahjojaan tasavallan korkeinta johtoa myöten, oli ymmärrettävää, ettei Kekkonen halunnut tulla yhdistetyksi sen enempää Saloraan kuin kuvaputkitehtaaseenkaan. Reilua vuotta myöhemmin, lokakuussa 1979, tappiollinen Valco siirtyi Valmetin tytäryhtiöksi. Tämänkään jälkeen sen toimintaa ei kuitenkaan saatu kannattavaksi. Toiminta Imatran kuvaputkitehtaalla päättyi lopulta joulukuussa 1980.

Nevalainen aloittaa valtion kuvaputkitehdas Valcoa koskevan pienimpiinkin yksityiskohtiin menevän teoksensa kysymällä: ”Voiko ihan kaikki mennä pieleen?”. Sujuvasanaisesti kirjoitetun kirjan, jonka lukemista rohkenen suositella kaikille etenkin 1970-luvun poliittisesta toimintakulttuuristamme kiinnostuneille, luettuani uskallan vastata hänen esittämänsä peruskysymykseen myöntävästi. Tuntuu suorastaan koomiselta, että konkurssiin menoa myöten kuvaputkitehtaalla kaikki asiat etenivät useamman mutkan kautta ja lopputulosta voi luonnehtia täydelliseksi pannukakuksi, johon syyllistä haettiin jopa puhdastilatyöskentelyyn tottumattomista työntekijöistä. Valcon täydellinen epäonnistuminen oli kova isku alkujaan mielellään hankkeen isänä esiintyneelle tehtaan hallintoneuvoston puheenjohtajalle Kalevi Sorsalle – päätellen siitä, ettei hän omissa muistelmissaan käsitellyt asiaa lainkaan, ei edes teollisuuspolitiikan 1970-luvun kuvioita valottaessaan (ks. Sorsa 2003). Liki kaksi vuosikymmentä tapahtuneen jälkeen hän oli valmis tunnustamaan Ylelle antamassaan haastattelussa Valcoon liittyneen sinisilmäisyytensä – joskin syytti epäonnistumisesta myös henkilökunnan liian vähäistä koulutusta, imatralaisen teollisuuskulttuurin aiempaa karkeutta sekä tehtaalla olleiden kuljettimien toimimattomuutta.[2]

Nevalaisen tutkimus näyttää Valcon historian toinen toistaan seuraavien epäonnistumisten sarjana, joiden seurauksena alun alkaen lupaavana pidetty yhtiö oli

lopulta konkurssikypsä. Valtionyhtiöiden kasvattaessa omaa talous- ja yhteiskuntapoliittista merkitystään sitä ei kuitenkaan tarvitse nähdä pelkkänä takavuosien epäonnistumisen historiikkina – siitäkkin huolimatta, että valtion kuvaputkitehdas Valcossa kaikki meni pieleen. Tutkimus on ajankohtaisuudessaan erinomaisen tervetullut lisä suomalaiseen taloushistorialliseen keskusteluun.

FM Mikko Tamminen on Suomen historian väitöskirjatutkija Jyväskylän yliopiston historian ja etnologian laitoksella.

Viitteet

[1] Arvioita teos on vapaasti luettavissa osoitteessa: <https://doi.org/10.21435/ha.153>.

[2] Kalevi Sorsa ohjelmassa ”Itse asiassa kuultuna. Puoluejohtaja, pääministeri Kalevi Sorsa, osa 2”, toimittajana Leo Lehdistö. Ensiesitys 6.12.1997, <https://areena.yle.fi/1-1748869> [katsottu 18.7.2023].

Kirjallisuus

Lamberg, Juha-Antti, Sandra Lubinaitè, Jari Ojala & Henriikki Tikkanen. 2021. The curse of agility: The Nokia Corporation and the loss of market dominance in mobile phones 2003–2013. *Business History* 63, 4: 574–605, <https://doi.org/10.1080/00076791.2019.1593964>.

Pokka, Hannele. 2009. *Talvivaaran sisäpiirissä*. Helsinki: Otava.

Siilasmaa, Risto & Catherine Fredman. 2018. *Paranoidi optimisismi. Näin johdin Nokkaa murroksessa*. Helsinki: Tammi.

Sorsa, Kalevi. 2003. *Kansankoti ja punamulta. Poliitiikan kuvioita 1972–1976*. Helsinki: Otava.

Vuori, Timo O. & Quy N. Huy. 2015. Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost the Smartphone Battle. *Administrative Science Quarterly* 61, 1: 1–43, <https://doi.org/10.1177/0001839215606951>.