

Kestävän kartellin ihme: Suomen puuvillatehtaat 1900-luvun alussa

Kartellisoituva yritystoiminta

Teollinen massatuotanto muutti 1800-luvun jälkipuolella talouden perinteistä kilpailutilannetta ja johti ankaraan kilpailuun, hintojen epävakauteen ja pääoman menetyksiin. Koventuneessa kilpailussa yritysten oli pakon edessä ryhdyttävä yhteistyöhön, jotta ne olisivat ylipäättään säilyneet mukana markkinoilla. Yhä useammat yrittäjät tunsivat houkutusta hakeutua saman pöydän ääreen etsimään keinoja kilpailun hillitsemiseksi. Erityisesti kartellit tarjosivat rationaalisen ratkaisun hallita yritysten toimintaympäristössä vallinnutta epävarmuutta.¹

Ensimmäisten kartellien synty mullisti talouden rakenteita ennen kokematomalla tavalla. Tehdas olisi saanut toiset kasvot, elleivät kartellit olisi astuneet säätelemään sen ja markkinoiden välistä suhdetta. Talouselämä oli 1900-luvun alussa aivan toisenlainen kuin kahta, kolmea vuosikymmentä aikaisemmin.² Vielä hiljattain vapaakaupan nimiin ainakin juhlapuheissa vannoneet ja keskenään kilpailleet yrittäjät siirtyivät kabinettien kätköihin sopimaan hinnoista ja markkinoiden jakamisesta. Entinen liberalistinen talousoppi vaihtui lyhyessä ajassa talousmalliin, jota on kutsuttu muun muassa *"organisoiduksi kapitalismiksi"*, *"yhteistoiminnalliseksi kapitalismiksi"* ja *"organisoiduksi markkinataloudeksi"*.³

Yleisen käsityksen mukaan kartellit alkoivat yleistyä 1870-luvulla Saksassa, mistä ne levisivät nopeasti Belgiaan, Ranskaan ja muualle Eurooppaan sekä Yhdysvaltoihin ja Japaniin. Vuonna 1873 alkanut lama toimi alkusysäyksenä, joka ajoi vaikeuksiin päätyneitä yrityksiä yhteistyöhön ja seuraavalla vuosikym-

menellä tiiviimpiin kartelleihin. Kartelleja on kutsuttu ”hädän lapsiksi”, koska matalasuhdanteiden aikana yrityksillä on historiallisesti ollut suurin houkutus hakeutua yhteistyöhön.⁴ Kuva Suomen talouselämän kartellisoitumisesta on epätäydellinen. Ensimmäisen maailmansodan päättymiseen mennessä Suomessa luotiin kartelleja useimmille teollisuuden sektoreille. Käytännöllisesti katsoen kaikki merkittävät teollisuudenalat kartellisoituivat 1910-luvun loppuun mennessä.⁵

Vaikka yrityksillä oli vahvaa halua yhteistyöhön, kartellin perustaminen ei ollut yksinkertaista. Kartellisoitumiskehityksen alkuvaiheessa teollisuusmiehillä ei ollut valmista mallia asioista sopimiselle, vaan istuminen samaan pöytään vanhan kilpailijan kanssa, omien liikesalaisuuksien paljastaminen ja osin omasta itsenäisyydestä luopuminen muodostivat monille ylitsekäymättömän henkisen kynnyksen. Jos nämä alkuvaikeudet pakon edessä pystyttiin voittamaan, toimivan ja ennen kaikkea vakaan kartellin rakentaminen oli erityisen haastavaa. Lukuisat nopeasti umpikujaan ajautuneet tapaukset kartellien historian alkutaipaleelta kertovat tehtävän vaikeudesta.

Kartellit ovat luonteeltaan epävakaita. Niiden jäsenillä on houkutus pettää muut ja laskea hintansa hieman alle yhteisesti sovitun tason, väärentää tuotantoraportteja, jättää osa myydyistä tuotteista kirjaamatta tai muulla tavoin rikkoa sopimuksia. Jos kartelli on onnistuneesti vakiinnuttanut tavoitellun hintatason, yksi tai useampi jäsen saattaa katsoa ajan kypsäksi jättäytyä yhteistyön ulkopuolelle ja aloittaa kilpailu uudelleen laskemalla hintoja sekä kasvattamalla tuotantoa. Jäsenten epäluulo toisiaan kohtaan heikentää kartelleja edelleen. Koska jäsenten on varauduttava kilpailun uudelleen alkamiseen, niiden kannattaa investoida tuotantonsa laajentamiseen, vaikka kartelli olisi alun alkaen syntynyt rajoittamaan alalla vallinnutta ylikapasiteettia. Perimmältään suurin ongelma kartelleissa on valvonta: miten varmistua, onko joku toiminut petoksellisesti vai ei?⁶

Tämän artikkelin tarkoituksena on yhden kartellin sisäistä vuorovaikutusta analysoimalla lisätä ymmärrystä siitä, miten kartellien toimintamekanismit ovat rakentuneet ja miten niitä on pidetty yllä huolimatta niitä hajottaneista voimista. Tutkimuksen kohteena on Suomen kuuden puuvillatehtaan 1900-luvun alussa alkanut yhteistyö, joka eri vaiheiden ja konfliktien kautta päättyi varsin

muodollisen ja tiiviin kartellin, Puuvillatehtaiden Myyntikonttorin, perustamiseen 1930-luvulla.

Puuvillateollisuuden kartellisoituminen tarjoaa erinomaisen näköalan sen tutkimiseen, millaisia ratkaisuja jäsenet etsivät tehdäkseen yhteistoiminnasta vakaata ja ennustettavaa. Kotimarkkinoille keskittyneessä puuvillateollisuudessa vallitsi erittäin kova kilpailu, minkä lisäksi ulkomainen tuonti kasvatti tasaiseen tahtiin suomalaistehtaiden paineita alentaa hintoja ja parantaa tuotteidensa laatua. Puuvillateollisuuden kartelli säilyi toiminnassa aina 1970-luvulle asti. Keskittyminen toista maailmansotaa edeltävään vaiheeseen on kuitenkin perusteltua, koska juuri tällöin kartelli joutui vastaamaan suurimpiin haasteisiinsa: miten se onnistuttiin epäilyksistä huolimatta perustamaan, miten siitä luotiin vakaa toimija ja miten se pystyi takaamaan kotimaisen teollisuuden aseman ulkomaisten kankaiden vyöryessä Suomen pienille markkinoille. Jaksoa voisi kutsua ”vapaaehtoisen kartellisoitumisen kaudeksi”, koska valtio ei tuolloin juuri puuttunut yritysten yhteistoimintaan. Tarkasteltavana oleva ajanjakso kuvaa hyvin yritysten omia tarpeita, odotuksia ja ylipäättään kartellien asemaa taloudessa, jota valtio säätelä vain hyvin vähän.⁷

Ajatus taloudesta instituutioista koostuvana järjestelmänä tarjoaa hedelmällisen lähtökohdan analysoida kilpailua. Instituutiot ovat yhteiskunnallisen toiminnan pelisääntöjä. Ne ovat yhtä hyvin toimintaa rajoittavia kuin sitä toivottuun suuntaan kannustavia yhteisesti jaettuja käyttäytymismalleja. Instituutiot vähentävät epävarmuutta luomalla rakenteen jokapäiväiselle vuorovaikutukselle.⁸ Instituutioiden ja markkinoilla toimimisesta aiheutuvien liiketoimikustannusten käsitteiden avulla on pyritty ymmärtämään, miksi monet taloudelliset toiminnot on organisoitu yritysten eikä suoraan markkinoiden kautta. Parhaana selityksenä on pidetty sitä, että organisaatiot (yritykset mutta myös esimerkiksi kartellit) alentavat liiketoimikustannuksia enemmän kuin niiden ylläpidosta aiheutuu kuluja.⁹

Kartellin perustaminen synnyttää liiketoimikustannuksia, joita itsenäisillä yrityksillä ei ole. Kartellin jäsenten on esimerkiksi otettava huomioon petoksellisuuden ja vapaamatkustuksen mahdollisuus. Myös kartellin organisointi ja ylläpito aiheuttavat merkittäviä kustannuksia. Jäsenten on keskusteltava keskenään aikeistaan, neuvoteltava toiminnan ehdoista, tarjottava toisilleen vakuuk-

sia velvoitteidensa täyttämisestä sekä tarkkailtava ja tarvittaessa pakotettava mukana olevat yritykset pitämään sopimukset. Tämä voi viedä merkittävästi aikaa ja voimavaroja varsinkin, jos sopimuksista poikkeaminen ja petollisen toiminnan salassa pitäminen on suhteellisen helppoa.

Tarkastelun kohteena oleva puuvillateollisuuden kartelli osoittautui kestäväksi ja ainakin tämän mittapuun mukaan toimivaksi organisaatioksi, eli se poikkesi monista muista 1900-luvun alun kartelleista. Voidaan olettaa, että puuvillateollisuuden yhteenliittymä kykeni onnistuneesti rajoittamaan kilpailua ja laskemaan yritysten liiketoimikustannuksia, samalla kun mahdollinen epätoivottu käyttäytyminen kyettiin pysyttämään siedettävällä tasolla suhteessa kartellin tuomiin etuihin.

Artikkelin tehtävänä on analysoida ratkaisuja, joilla kartelli laski jäsenyritystensä liiketoimikustannuksia verrattuna siihen, että ne olisivat jättäytyneet kartellin ulkopuolelle, sekä toisaalta sitä, miten kartellin sisäistä petoksellisuutta ja muuta muiden kustannuksella tapahtunutta oman edun tavoittelua hallittiin.¹⁰ Tarkoituksena on kiinnittää huomiota kartelliin liittyneisiin liiketoimikustannuksiin, jotka syntyivät niin kartellin toimiessa markkinoilla kuin sen ylläpitäessä oman sisäistä organisaatiota ja siihen liittyneitä neuvottelu-, sopimus- ja valvontamekanismeja.¹¹ Kyse on enemmän toimijoiden käyttäytymisestä yhteenliittymässä kuin kartellista sinänsä.

Kartelli ja sen jäsenyritykset nähdään organisaatioina, jotka loivat, ylläpitivät ja muuttivat instituutioita, jotka puolestaan muodostivat vuorovaikutusta ohjanneet säännöt. Toisin sanoen, tarkastelun kohteena ovat puuvillatehtaiden ja niiden yhteistoimintaorganisaation rinnalla ne instituutiot, jotka tekivät kartellin mahdolliseksi. Institutionaaliselta kannalta katsottuna kartelleja voidaan pitää yritysten välisinä muodollisina sopimuksina, joilla sovitaan markkinoilla toimimisen säännöistä. Määritelmä rajoittuu tällöin sopimukseen, jolloin kartellin varsinainen tarkoitus on puolestaan nähtävä tutkimustehtävänä.¹² Kartellin olemuksen selittäminen edellyttää historiallista analyysia, miten eri instituutioiden rooli, kilpailun aste ja markkinamekanismit ovat eri aikoina vaihdelleet.¹³

Kuusi tehdasta vai yhteinen rintama?

Suomen neljä puuvillatehdasta¹⁴ toimivat 1800-luvun jälkipuolella melkein pä lintukodossa. Pitkään vakaana säilynyt kilpailutilanne oli kuitenkin muuttu- massa, vieläpä erittäin nopeasti. Lapinniemen tehtaan käynnistyminen Tam- pereella vuoden 1899 alussa ja Porin Puuvillan mukaan tulo samoilte markki- noille seuraavan vuoden kesällä kasvattivat huomattavasti puuvillateollisuuden kapasiteettia, etenkin kun uudet tulokkaat eivät olleet pienyrityksiä. Myös van- hat tehtaat olivat kasvaneen kysynnän rohkaisemina tehneet 1890-luvulla mer- kittäviä tuotannollisia investointeja. Kultaiset ajat puuvillateollisuudessa päät- tyivät tuotantokapasiteetin noustua kaikkien aikojen ennätystasolle.

Suomen puuvillateollisuus ajautui 1900-luvun alussa nopeasti ahdinkoon. Virheelliset investointipäätökset, tätä seurannut ylikapasiteetti ja hintojen vää- jäämätön lasku ajoivat tehtaat miettimään mahdollisuutta, että ne ryhtyisivät yhteistyöhön keskinäisen kilpailun sijaan. Tehtaiden johtajat tapasivat vuonna 1902. Tämä oli merkittävä askel, koska ensi kertaa johtajat olivat valmiita kas- votusten keskustelemaan kilpailun rajoittamisesta. Tapaamisessa kaikki oli- vat periaatteessa yksimielisiä yhteistyön tarpeellisuudesta, vaikka konkreettisia päätöksiä ei vielä tehty.

Vuoden 1903 alussa tilanne oli kaikkien tehtaiden näkökulmasta synkkä. Forssan tehtaan johtaja K. E. Palmén otti asian hoitoonsa, ja hänestä tuli puu- villateollisuuden orastavan yhteistyön *primus motor*. Hän kutsui kollegansa maaliskuussa 1903 Tampereella pidettyyn yhteiseen kokoukseen. Tilanne tun- tui kypsyneen otolliseksi vakavasti otettavan yhteistyön aloittamiselle. ”Puu- villatehtailijoiden kokouksen”, jossa paikalla olivat kaikkien tehtaiden edusta- jat, puheenjohtajaksi valittiin itseoikeutetusti Palmén. Kokouksessa päätettiin ”hetken keskustelun jälkeen” korottaa lankojen ja useiden kangaslaatu- jen hin- toja sekä sopia asiakkaille annettavista enimmäisalennuksista. Kokousta voi pitää puuvilla-alan kartellin alkuna, vaikka sen tulokset rajoituivat hintojen ja alennusten määrittelyyn. Muodollista yhdistystä tai muuta organisoitua kartel- lia ei vielä perustettu. Yhteistoiminta oli epävirallista ja rakentui käytännössä Palménin henkilön ympärille. Merkittävää oli, että kaikkien tehtaiden edusta- jat istuivat yhteisen pöydän ääreen ja pystyivät ensimmäistä kertaa kirjallisesti sopimaan yhteisestä hinnoittelusta.

Tehtaiden kartellisoitumisessa oli kyse pyrkimyksestä mahdollisimman kollektiiviseen ja aukottomaan myyntiehtojen määräämiseen kotimaisille jälleenmyyjille. Puuvillatehtaat olivat perinteisesti olleet asiakkaisiinsa eli tukkukauppiasiin nähden hallitsevampi osapuoli. Tehtaat olivat suuria ja niitä oli vain harvoja, kun taas tukkuliikkeitä oli sadoittain. Kartellisoituminen vain vahvisti suhteen yksipuolisuutta, koska tavarantoimittajan vaihtaminen muuttui entistä vaikeammaksi.

Puuvillatehtaiden yhtymä, kuten kartellia yleisimmin kutsuttiin, oli syntynyt puhtaasti toiveiden varaan. Sillä ei ollut riittäviä ennalta ehkäisevää täsmällistä sopimusta, ja mikä vielä tärkeämpää, tehtaiden välille ei ollut ehtinyt kehittyä juuri minkäänlaisia yhteistoiminnan perinteitä. Epäsopu ei siksi ollut suuri yllätys, vaikka myös onnistumisia saavutettiin. Porin Puuvillan johtaja C. G. Sundellin tilitys Palménille syksyllä 1905 kuvaa hyvin vallinneita mielialoja: ”Luottamuksen puute ja epäluuloisuus ovat valitettavasti ratkaisevasti olleet tähän asti vallitsevina, luultavasti sen johdosta, että sopimuksenteko täällä vielä on kapaloasteella, joten kokemusta puuttuu, ja monia teräviä särmiä ja kulmia täytyy vielä hioa pois.”¹⁵

Puuvillatehtaiden yhtymä kykeni monissa kysymyksissä pitkälle menevään yhteistyöhön. Tehtaat olivat silti edelleen toistensa kilpailijoita. Yhtymän jäsenyys ei muuttanut sitä tosiasiaa, että jokainen tehdas pyrki tahollaan mahdollisimman suureen taloudelliseen voittoon. Kartellin suurin haaste oli se, miten yritysten omat edut ja toisaalta yhtymän jäseniin kollektiivisesti kohdistuneet vaatimukset kyettiin yhdistämään. Sitoutuivatko tehtaat kartellin yhteisiin päämääriin ja niiden edellyttämiin toimintamalleihin, vai veivätkö opportunistiset tavoitteet tilaisuuden tullen voiton?

Kartellin alkutaival 1900-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä osoitti, että yhteisesti sovituista pelisäännöistä oli ajoittain erittäin vaikea pitää kiinni. Näin oli myös myöhemmin erityisesti taloudellisesti huonoina aikoina. Tilausten ehtyessä ja tuloksen uhatessa romahtaa houkutus voittojen haalimiseen jopa juuri allekirjoitettuja sopimuksia rikkoen oli vahva. Kyse oli loppujen lopuksi hiuksen hienosta rajasta, ajoivatko yritykset itsekkäästi omia etujaan vai katsoivatko ne kannattavammaksi tinkiä niistä yhteisen edun nimissä ja siten ehkä saavuttaa pidemmällä tähtäimellä kestävämpää menestystä. Sopimusrikko-

mukset kertovat kartellista vähintään yhtä paljon kuin tapaukset, joissa tehtaat onnistuneesti toimivat yhteisen päämäärän hyväksi.

Koska jokainen Puuvillatehtaiden yhtymän jäsen kävi itsenäisesti kauppaa asiakkaidensa kanssa, kauppojen syntymistä oli periaatteessa helppo vauhdittaa tarjoamalla tavaraa kilpailijoiden hintoja edullisemmin. Asia paljastui yleensä vain, mikäli kilpailevan tehtaan edustaja tai kateellinen asiakas sai siitä vihiä ja otti yhteyttä yhtymän muihin jäseniin. Tyypillinen riita syntyi loppuvuodesta 1908, kun Lapinniemen johto oli kuullut Porin tehtaan myyneen *gingham*-kankaitaan alle sovittujen hinnankorotusten edellyttäneen tason. Lapinniemen johtaja tiedusteli puheenjohtaja Palménilta, oliko tällainen ”epälojaali” kilpailu ollut mahdollista. Otettuaan asiasta selvää Palmén joutui myöntämään, että väitteet alennushinnoista pitivät paikkansa. Porin tehdas ei tätä edes kiistänyt. Sen mielestä yhtymän sopimukset eivät koskeneet *ginghamia*, ja lisäksi myös muut tehtaat olivat kuulemma myyneet samoja tuotteita alempaan hintaan kuin sopimukset edellyttivät. Yhtymä ratkaisi epäselvyydessään pulmallisen tilanteen päättämällä pikaisesti *ginghamien* ja eräiden muiden kankaiden uusista, täsmällisesti määritellyistä hinnoista.¹⁶

Tehtaat kiersivät sopimuksia myös muilla tavoin. Houkutus lähettää omat mallistot hieman kilpailijoita aikaisemmin tai suorastaan kopioida kilpailijan uusia mallistoja muodostui joskus ylivoimaiseksi. Mallistojen aiheuttamat riidat työllistivät yhtymän kokouksia säännölliseen tahtiin. Vaikeimman ongelman muodostivat tapaukset, joissa kartellin jäsenet olivat tietoisesti ja lupaa kysymättä kopioineet toistensa uutuusmalleja. Syytökset mallien kopioimisesta olivat yhtymässä alusta lähtien tavallisia. Asia oli hankala, koska erot tehtaiden kankaiden välillä olivat monesti pieniä. Syytösten kohteeksi joutuneen tehtaan oli helppo vedota mallinsa vähäisiin eroavaisuuksiin, vaikka plagioinnista mielestään kärsinyt kilpailija ei nähnyt siinä mitään eroa omaan tuottee-seensa nähden. Tämän vuoksi yhtymässä sovittiin vuonna 1912, että erimielisyyden syntyessä puheenjohtajan oli ensin yritettävä sovittelua asiaa. Ellei tämä tuottanut tulosta, riita oli siirrettävä kokouksen käsiteltäväksi. Mikäli jäsenet, jotka eivät olleet riidassa osapuolina, yksimielisesti katsoivat jäljittelyä tapahtuneen, tuli jäljentäjän poistaa tuote mallikokoelmastaan. Muista sanktioista yhtymä ei päässyt sopimukseen.¹⁷

Yhtymän rajoitetun luonteen vuoksi sen organisaatiosta ei ollut olemassa mitään painettuna tekstinä, paitsi myyntiehtoja koskevat yhteiset kiertokirjeet, jotka tehtaas toimittivat kerran vuodessa asiakkailleen. Yhtymä kokoontui pääsääntöisesti kerran kuukaudessa, ja sitovia päätöksiä voitiin tehdä vain kaikkien paikalla ollessa. Kartellin organisaatio oli haluttu säilyttää mahdollisimman keveänä. Yhtymän ainoa tarkoitus oli auttaa tehtaita sopimaan yhteisistä hinnoista, alennuksista ja muista myyntiehdoista sekä muutoinkin palvella yhteistyön järjestämisestä niiltä osin, kuin se sopi tehtaille itselleen. Tämän vuoksi yhtymästä ei kasvanut byrokraattista ja itsenäistä toimijaa, vaan valta pysyi aina tehtaiden käsissä.

Frans van Waarden on korostanut, että erilaiset liike-elämän yhteenliittymät (*business interest associations*) olivat organisaatioiltaan aluksi minimalistisia. Kun kustannukset painettiin alas, niihin oli huomattavasti helpompi saada jäseniä.¹⁸ Tämä pätee suoraan myös Puuvillatehtaiden yhtymään, jonka ainoa palkattu työntekijä oli puheenjohtaja. Yhtymä ei aluksi laatinut toimintaansa varten yhtenäisiä sääntöjä. Se ei muodostanut yhdistystä, minkä vuoksi ei tarvittu kirjallista yhdistyssopimusta sääntöliitteineen. Tilannekohtaisesti syntyneet päätökset merkittiin pöytäkirjaan sitä mukaa kuin niitä tehtiin. Koska hajanaisen ja pitkän ajan kuluessa tehtyjen päätösten hallinta oli vaikeaa, niitä koottiin aika ajoin yhteen eräänlaisiksi ”päättökokoelmiksi”.

Puheenjohtajaksi vuonna 1910 valittu Lennart Gripenberg keräsi yhteen kaikki tärkeimmät päätökset. Viisi koneella kirjoitettua liuskaa käsittänyt kokoelma sisälsi kymmenen kohtaa. Ne osoittavat hyvin, mitkä kysymykset olivat yhtymän toiminnassa olleet päällimmäisinä:¹⁹

- | | |
|------|---|
| I | Myynti |
| II | Vuosialennukset ja muut myyntiehdot |
| III | Maksuehdot |
| IV | Kankaiden laatu, paino, leveys, pituus ym. |
| V | Sekunda- ja hylkytuotteet sekä poistetut kuosikankaat |
| VI | Kausikankaiden mallikokoelmien lähettäminen |
| VII | Tilausten otto |
| VIII | Työajat ja palkat |
| IX | Komissiovarastot ja uudet asiakkaat |
| X | Puheenjohtajalle lähetettävät tiedot |

"Päätöskokoelmaa" täydennettiin jatkossa, kunnes se vuonna 1915 käsitti 12 sivua ja yhtä monta kohtaa. Vertailun vuoksi on kiinnostavaa todeta, että tämä oli vähemmän kuin 1880-luvulla syntyneellä Hollannin puuvillatehtailijoiden yhdistyksellä. Vuonna 1902 sen säännöt sisälsivät 12 sivua ja 16 kohtaa, 1930-luvulla jo 38 sivua ja 84 kohtaa.²⁰ Kuukausi ensimmäisten päätösten kokoamisen jälkeen lokakuussa 1911 Suomen Puuvillatehtaiden yhtymälle hyväksyttiin yleisluontoiset säännöt. Ne merkitsivät täsmennystä yhteistoimintaan, koska niissä määriteltiin muun muassa yhtymän tarkoitus ja päätöksenteon periaatteet.

Sääntöjen perusteella puheenjohtajalla oli edustajien kokouksen ohella yhtymässä keskeinen rooli. K. E. Palménin aikana puheenjohtajan toiminta perustui hyvin pitkälle hänen persoonaansa ja Palménia kohtaan tunnettuun luottamukseen, joka toimi monissa vaikeissa tilanteissa yhtymää koossa pitäneenä voimana. Hänen seuraajansa Lennart Gripenberg oli vakuuttunut, että yhtymästä oli luotava itsenäinen toimija mahdollisimman täydellisine sääntöineen. Tämä oli edellytyksenä sille, että puuvillatuotteiden kauppa saataisiin järjestykseen ja kovaksi kiihtynyt kilpailu aisoihin. Gripenbergin yksimielinen valinta ja hänen johdollaan laaditut säännöt sekä vuosien saatossa tehtyjen päätösten kokoaminen yhteen kertovat, että puuvillatehtaiden johtajat olivat ensi kertaa valmiit edes hieman tinkimään pyhänä pitämästään itsemääräämisoikeudesta. Uuden puheenjohtajan myötä yhtymän ja sen jäsenten suhteessa tapahtui selväpiirteinen muutos: yhtymä vahvistui ja sen itsenäisyys lisääntyi tehtaiden kustannuksella. Kun aikaisemmin pöytäkirjoissa "edustajat sopivat", nyt asioista yksinkertaisesti "päätettiin".

Säännöistä puuttui olennaisia kohtia. Niihin ei esimerkiksi otettu mainintaa yhteistyösopimuksen voimassaoloajasta tai sen irtisanomisesta. Yhtymä ei myöskään päässyt yksimielisyyteen sopimussakoista. Sopimuksilla ja niiden tarkallakaan valvonnalla ei ollut paljon merkitystä, ellei niiden rikkomisen varalta ollut olemassa sanktioita.²¹ Yhtymän piirissä tehdyillä sopimuksilla ei ollut mitään tosiasiallista pakottavuutta. Ainoastaan yhteinen intressi välttää kilpailun riistäytymistä valloilleen piti osapuolia ruodussa. Suurta askelta kohti sopimusten noudattamisen varmentamista ja vahvempaa organisaatiota puuvillatehtaat eivät olleet valmiita ottamaan.

Vastaus ongelmiin: Puuvillatehtaiden Myyntikonttori

Puuvillatehtaiden yhtymä osoittautui monissa kysymyksissä onnistuneeksi kartelliksi. Ennen kaikkea se kykeni luomaan puuvillatuotteille yhtenäisen hinnoittelun ja sen tueksi yhdenmukaiset laatukriteerit ja myyntiehdot. Ratkaisematon ongelma oli, että tehtaat jatkuvasti sortuivat rikkomaan näitä pelisääntöjä. Yhtymä joutui käyttämään valtavasti aikaa sopimusten valvontaan ja täydentämiseen, jotta kilpailu kartellin jäsenten välillä olisi voitu pitää aisoissa.

Yhteistoiminnan myötä syntyneistä päätöksistä kasvoi 1920-luvun loppua kohden niin mittava sääntöviidakko, että sen hallinta oli vaikeaa jopa yhtymän kokouksissa istuneille ammattilaisille. Puuvillakankaiden ja -lankojen kaltaisten erittäin heterogeenisten tuotteiden valmistuksessa oli mahdotonta tukkia kaikkia porsaanreikiä. Yhtymän kehitys oli perimmältään ollut jatkuvaa reagointia määräysten epätäydellisyyksiin. Etenkin heikkojen suhdanteiden aikana jäsenille oli monesti ylivoimaisen houkuttelevaa turvautua ”epälojaaliin kilpailuun”, kuten riitojen vääryyttä kokeneet osapuolet menettelyä kutsuivat.

Jo varhain heräsi ajatus korvata heikoksi osoittautunut yhtymä sulauttamalla kaikki kuusi puuvillatehdasta yhdeksi suuryritykseksi. Fuusio olisi ratkaissut monia ongelmia. Sen myötä ei enää olisi tarvinnut kiistellä alennuksista, uusien kankaiden tuomisesta markkinoille tai muista yhtymää työllistäneistä seikoista. Samalla alalla toteutetun horisontaalisen fuusion synerginen hyöty olisi ollut erityisen mittava, koska tuotteiden valmistus olisi voitu jakaa optimaalisesti eri tehtaille. Kaikkien ei enää olisi tarvinnut valmistaa kaikkea, vaan keskittämällä ja sarjatuotannolla olisi saavutettu merkittäviä säästöjä. Samalla markkinointiorganisaatiota olisi voitu supistaa ja vähentää varastointikustannuksia. Tämä jos mikä olisi tuonut mukanaan merkittävän kilpailuedun ulkomaista tuontia vastaan.

Vuoden 1929 alussa yhtymä asetti jäävittömän komitean arvioimaan eri yritysten keskeisiä tilinpidon tunnuslukuja mahdollisen yhdistymisen pohjaksi. Fuusiota kannattivat tehtaat, jotka olisivat hyötyneet yhdistymisestä eniten. Vaasan ja Barkerin tehtaat, joille kaavaillut osuudet uuden suuryrityksen tuotannossa olisivat jääneet niiden tuotantokapasiteettia ja toteutunutta tuotantoa alhaisemmiksi, eivät suhtautuneet hankkeeseen suopeasti. Myöskään suurimmalla tehtaalla, Finlaysonilla, ei oltu tyytyväisiä sille suunniteltuun tuo-

tanto-osuuteen. Tehtaiden yhdistyminen olisi epäilyksettä lisännyt puuvillateollisuuden kilpailukykyä. Omasta suvereenisuudesta luopuminen oli niin suuri, laajakantoinen ja yritysten osakkaiden asemaan vahvasti vaikuttanut kysymys, että yhteisymmärrystä oli mahdotonta saavuttaa.

Vaikka Suomen Puuvilla -nimistä yritystä ei syntynyt, fuusiohankkeen kariutuminen ei estänyt yksittäisiä tehtaita sulautumasta keskenään. Ennen toista maailmansotaa puuvillateollisuudessa koettiin kaksi yhdistymistä, molemmat vuonna 1934. Suuret tehtaat Finlayson & Co ja Forssa Oy muodostivat uuden yrityksen, Oy Finlayson-Forssa Ab:n, ja Lapinniemen tehdas puolestaan sulautui Tampereen Pellava- ja Rauta-Teollisuus Oy:n kanssa.

Yhteisen fuusion kariutumisesta huolimatta ajatus kiinteämmästä yhteistyöstä jäi elämään. Lama heikensi 1930-luvun alussa tehtaiden menekkiä ja toi mukanaan riitoja, jotka osaltaan korostivat organisaatioltaan uudentyypin kartellin tarvetta. Fuusion vaihtoehtona oli esillä yhteisen myyntikonttorin perustaminen. Myyntikonttorilla tarkoitettiin samalla alalla toimivien yritysten perustamaa elintä, jonka tehtävänä oli jäsenyritysten tuotteiden myynti kotimaisilla markkinoilla.

Kyse oli vastaavasta ilmiöstä kuin vientiteollisuudessa, jossa monet tuottajat olivat järjestäytyneet kiinteiksi myyntiyhtymiksi, vientikartelleiksi. Myyntikonttoria voi pitää pitkälle vietyinä kartellin muotona. Siinä yhdistyivät useat kartellien keinot rajoittaa kilpailua, koska myyntikonttori edusti samanaikaisesti niin hinta-, ehto-, kiintiö- kuin ehkä muitakin kartellin muotoja.²² Myyntikonttori oli fuusioon verrattuna vähemmän radikaali ratkaisu, sillä se vain kavensi tehtaiden johtajien ja omistajien toimintavapautta, mutta ei vienyt sitä kokonaan.

Osapuolille oli 1930-luvun alussa selvää, että yhtymä oli tullut tiensä päähän. Uuden ja tiiviimmän kartellin, Myyntikonttorin, perustaminen sai laajaa kannatusta. Vain Porin Puuvilla ilmoitti, ettei se ollut halukas lähtemään mukaan hankkeeseen. Tämä ei estänyt muita tehtaita pyrkimästä läheisempään yhteistyöhön. Kun niiden edustajat kokoontuivat keväällä 1932, huomio keskittyi osapuolille myönnettäviin osalukuihin, jotka määrittäisivät kunkin tehtaan osuuden konttorin myynnistä. Vaikka kyse oli elintärkeästä ja samalla vaikeimmin sovittavasta asiasta, sopu syntyi ilmeisen helposti. Myöskään muut perustamiseen liittyneet kysymykset eivät pöytäkirjojen ja kirjeenvaihdon valossa aiheut-

taneet ristiriitoja, vaan myös suuret päätökset kyettiin tekemään nopeasti.

Uusi yhteenliittymä aloitti toimintansa vuoden 1933 alussa. Perinpohjaisen organisaatiomuutoksen läpikäyneen kartellin nimeksi tuli "Puuvillatehtaiden Myyntikonttori – Bomullsfabrikernas Försäljningskontor" (PMK) ja sen yhtiömuodoksi yhdistys; yhtymälle ei ollut koskaan vahvistettu virallista yhtiömuotoa. Suurin muutos aikaisempaan nähden oli se, että vastuu kaikesta puuvillatehtaiden myynnistä siirtyi tehtailta Myyntikonttorille ja sen edustajille.²³ Samalla tilaukset ryhdyttiin tehtaiden sijaan ottamaan vastaan Myyntikonttorilla. Tilausten tasapuolinen, osalukujen mukainen jakaminen oli konttorin toiminnan keskeinen lähtökohta. Sen oli osoitettava tilaukset ensi sijassa tehtaille, joka oli luonut kyseisen mallin. Jos tehdas ei kyennyt tilausta toimittamaan tai osaluvun mukainen jako niin edellytti, konttorilla oli oikeus antaa tilauksia myös muille tehtaille. Syntyvät erotukset oli tasoitettava jo seuraavan kuukauden aikana.²⁴

Yhdistyssopimuksessa kartellin hallinnosta annettiin täsmälliset säännökset. Sopimuksessa määriteltiin osakkaiden kokouksen, johtokunnan ja "toimeenpanevan johtajan" toimivalta ja tehtävät. Kartellin ylimpänä päättävänä elimenä toimi osakkaiden kokous, jolta ei vaadittu yksimielisyyttä, vaan asiat voitiin ratkaista neljän osakkaan äänillä riippumatta näiden osalukujen määrästä. Kartellin pysyvyyden kannalta erittäin tärkeä seikka oli sopimuksen voimassaolon määrittäminen. Sopimuskausi jatkui vuoden 1935 loppuun, minkä jälkeen sen sovittiin olevan voimassa vuoden kerrallaan, ellei osakas yhdeksää kuukautta ennen sopimuskauden päättymistä irtisanoutunut jäsenyydestä.

Edeltäjästään, Puuvillatehtaiden yhtymästä, poiketen kartelli pääsi yhteisymmärrykseen myös sopimussakoista. Yhdistyssopimuksen mukaan sopimusta rikkova osakas oli velvollinen maksamaan saamaansa hyötyä vastaavan sakon, joka oli vähintään 50 000 markkaa. Sopimussakon langettaminen edellytti kahden kolmanneksen enemmistöä osakasten kokouksen äänistä, mutta asia oli riitatapauksessa mahdollista viedä Keskuskauppakamarin välityslautakunnan ratkaistavaksi.

Puuvillatehtaiden Myyntikonttorin tarkoituksena oli aikaisempaa tehokkaammin kitkeä kotimainen kilpailu, mutta uuden kartellin lähtökohta ei vastannut odotuksia. Porin Puuvilla oli katsonut edullisimmaksi jättäytyä yhteis-

työn ulkopuolelle, ja kartelli joutui välittömästi perustamisensa jälkeen anka-raan kilpailuun kotimaisen kilpailijansa kanssa. Kovassa hintakilpailussa Myyntikonttori ei menestynyt erityisen hyvin. Myyntikonttorin piirissä varsinkin Vaasan tehtaan toimitusjohtaja Kaarlo Rautio kritisoi voimakkaasti uutta organisaatiota ja sen kyvyttömyyttä vastata Porin kilpailuun. Kirjeessään Barkerin toimitusjohtaja Arvo Puustiselle hän analysoi armottomaan sävyyn heikon menestyksen syitä. Raution mielestä suurin ongelma oli innostuneen myyntihengen häviäminen raskaan ja byrokraattisen organisaation puristuksessa:

"Käsitykseni on, että keskusorganisaatiomme on toiminut joustamattomasti ja epäliikemiesmäisesti. Se on tuhlanut aikaansa ja energiaansa joutaviin hallinnollisiin yksityiskohtiin sen sijaan että se olisi päättäväisesti ja häikäilemättä etsinyt ratkaisua todelliseen tehtävänsä myydä sitä mitä asiakkaat haluavat, jotta olisi se siten pärjännyt paremmin kilpailussa. Suurin ongelma on organisaatiomalli, joka ei tarjoa liikkumavapautta mitä menestyksekkäs toiminta edellyttää, vaan on päinvastoin päätenyt jatkuviin sisäisiin kiistoihin ja vienyt työilön niin organisaation työntekeijistä kuin jäsenetehtailta. Lisäksi se on tullut kalliiksi ja vienyt asianosaisilta kohtuuttomasti aikaa. Nämä sisäiset heikkoudet ovat heijastuneet ulospäin siinä, ettemme ole voineet palvella asiakkaitamme niin kuin he olisivat odottaneet." ²⁵

Porin Puuvillan kannalta jättäytyminen kartellin ulkopuolelle osoittautui järkeväksi ratkaisuksi. Porin osuus kotimaisten tehtaiden koko myynnistä nousi 18 prosentista (1932) 25 prosenttiin (1935). Vaikka erittäin mittavien investointien ansiosta tehtaan kilpailukyky oli vain kohentunut, silti myös Porissa oli alettu väsyä kuluttavaan kilpailuun. Menestys kotimaaisessa myynnissä ei ollut kestävällä pohjalla, sillä kaikkien kannattavuus oli koko ajan heikentynyt. Vuonna 1935 Myyntikonttori ja Porin Puuvilla pääsivät yhteisymmärrykseen keskinäisen kilpailun lopettamisesta. Kaikki osapuolet vakuuttivat tyytyväisyyttään, kun Porin tehdas liittyi Myyntikonttorin jäseneksi vuoden 1936 alusta. Sopimus oli erityisen suotuista Porin Puuvillalle: se sai kartellissa lähes 26 prosentin osaluvun, mikä oli kaksi kertaa enemmän kuin sille kolme vuotta aikaisemmin luvattu osaluku.²⁶

Kolme vuotta jatkunut kiivas kilpailu päättyi vuonna 1936. Kartelli oli jälleen yhtenäinen ja hallitsi suvereenisti kotimaista puuvillavalmisteiden tuotantoa. Asetelma loi edellytykset huyenneiden katteiden kohentamiseen hintatasa nostamalla. Koko tuotantovalikoiman kattaneisiin hinnankorotuksiin kartelli ei kankaiden kasvaneen ulkomaan tuonnin takia voinut kuitenkaan ryhtyä. Tuonnin vuoksi kartelli ei edelleenkaan voinut hinnoitella valmisteitaan miten

vapaasti tahansa.

Suurimman muutoksen kartellin toiminnassa aiheutti keskusvaraston valmistuminen Tampereelle vuonna 1937. Jo Myyntikonttoriin liittyessään tehtaat olivat luopuneet oikeudesta määrätä hintansa ja valita ostajansa. Vastuu myynnistä oli siirtynyt konttorille, joka myi yhteisellä tavaramerkillä varustetut tuotteet johtokunnan enemmistöpäätöksin määräämiin hintoihin. Keskusvaraston myötä katkesi viimeinen yhdysside tehtaan ja asiakkaan välillä. Tavara ei enää mennyt suoraan ostajalle vaan keskusvarastoon sitä mukaa kuin konttorin tilaukset valmistuivat. Tuotannon organisointiin kartelli ei sitä vastoin puuttunut, paitsi että tehtaiden oli sopeutettava valmistuksensa yhteisesti sovittuihin kiintiöihin. Tuotannon keskitetty kontrollointi perustui viime kädessä Myyntikonttorilta saapuneisiin tilauksiin, koska ilman niitä tehtaat eivät valmistaneet mitään. Raaka-aineen tehtaat hankkivat vanhaan tapaan itsenäisesti.

Porin Puuvillan liittyminen Puuvillatehtaiden Myyntikonttorin jäseneksi vuonna 1936 aloitti uuden aikakauden kartellin historiassa. Tämän jälkeen tehtaat eivät enää riidelleet keskenään sopimukset ylittäneistä alennuksista, mallien plagioinnista tai muista yhtymän aikana liiankin tavanomaisista ongelmista. Kartellin vakautumiseen viittaa epäsuorasti myös johtokunnan kokousten määrä. Vuosina 1933–1935 näitä oli vuosittain 10–13, mutta seuraavina neljänä vuotena edustajat kokoontuivat kahdeksan tai yhdeksän kertaa vuosittain; tämä oli hieman vähemmän kuin yhtymän aikoina.²⁷

Vakaalla organisaatiolla oli hintansa. Keskitetty hinnoittelu, markkinointi, tilaus- ja toimitusjärjestelmä sekä varastointi tekivät kartellista hidasliikkeisen, mikä osaltaan antoi ulkomaisille puuvillavalmistajien tuojille etulyöntiaseman Suomen markkinoilla. Myyntikonttori saattoi jopa kieltäytyä ottamasta vastaan tiettyjen erikoistuotteiden tilauksia, jos ne olisivat vaikeuttaneet osalukujen tasoittamista tehtaiden välillä.²⁸ Joskus konttori ei kyennyt vastaamaan asiakkaiden tiedusteluihin tuotteiden saatavuudesta, koska tehtaat eivät riittävän ripeästi lähettäneet sille tuotantoraporttejaan. Tehtailla oli ajoittain vaikeuksia valmistaa kaikkia tilauksia. Tällöin tuotantoa jouduttiin siirtämään tehtaasta toiseen, mikä aiheutti viivästyksiä. Ostajat syyttivät Puuvillatehtaiden Myyntikonttoria hitaista toimituksista.²⁹

Toimitusongelmat vihjaavat, että Myyntikonttorilla ja tehtailla oli vaikeuksia

hallita laajaksi paisunutta organisaatiota. Yhtymän aikoina kartelliilla oli ollut vain yksi päätoiminen palkattu työntekijä, puheenjohtaja. Kun Myyntikonttori aloitti toimintansa vuonna 1933, sen palveluksessa oli yhteensä 24 henkilöä: toimitusjohtaja, myyntipäällikkö, viisi matkustajaa, konttoripäällikkö-pääkirjanpitäjä, kaksi kirjanpitäjää, kassanhoitaja, kuusi konttoristia, kolme konekirjoittajaa, kirjeenvaihtaja, arkistonhoitaja, juoksupoika ja puhelinneiti.³⁰ Viisi vuotta myöhemmin henkilökunta oli laajentunut 187 henkeen, joista 70 työskenteli keskusvarastolla.³¹

Byrokratia aiheutti vääjäämättä kankeutta kartellin toiminnassa, mutta se tuli myös kalliiksi. Myyntikonttorin palkkakustannukset olivat vuonna 1933 1,56 miljoonaa markkaa, mutta viisi vuotta myöhemmin jo 4,35 miljoonaa. Palkkojen osuus Myyntikonttorin menoista kohosi samana aikana runsaasta 10 prosentista 27 prosenttiin.³² Suomalaiset puuvillatehtaat saivat siis maksaa kohtalaisen kalliisti siitä, ettei niiden tarvinnut enää kilpailla keskenään eikä pelätä epälojaalia toimintaa toistensa taholta.

Voiko kilpailijaan luottaa?

Organisaatioiden odotetaan kasvavan. Esimerkiksi yritysten on yleensä kilpailun vuoksi pakko laajentua; vaihtoehtona on ajautuminen ulos markkinoilta ja konkurssi. Tämä ei päde suoraviivaisesti kartelleihin, joille kasvu voi päinvastoin olla kielteistä. Paisuva jäsenkunta lisää ristiriitojen mahdollisuutta. Kartellit luonnollisesti muuttuvat, mutta kyse on emen muuta tehtäväkentän laajentamisesta tai sisäisen organisaation kehittymisestä. Frans van Waardenin mukaan kartellin kehityskulku etenee tavallisesti edustuksellisuudesta kontrolliorganisaatioon, jäsenten vapaaehtoisesta itsesäätelystä kohti kartellin lisääntyvää autonomiaa.³³ Marc Schneiberg ja J. Rogers Hollingsworth ovat esittäneet mallin, joka yleisellä tasolla kuvaa kartellin kehitystä:³⁴

1. Perustamisvaihe, jolloin yritykset siirtyvät markkinaehtoisesta vuorovaihtuksesta kollektiiviseen itsesääteelyyn, mihin usein liittyy "päivälliskerhojen" ja "herrasmiespöytäkirjojen" synty. Samalla kartellissa on määriteltävä jäsenyyden ehdot.
2. Organisaation synty, jolloin osapuolet luovat ja vahvistavat kartellin toi-

mintaedellytyksiä vastauksena opportunistisin ja uusien, kartellin jäsenten kanssa kilpailevien yritysten synnyn ongelmiin. Kartellille pyritään luomaan edellytykset pakottaa osapuolia pysymään yhteisissä hinta-, myynti-, tuotanto- ja investointipäätöksissä.

Pääsääntöisesti kaikissa kartelleissa on aluksi minimalistinen organisaatio, josta usein jonkun kartellin jäsenen edustaja huolehtii. Tämä ei ajan oloon riitä, vaan johtoon tarvitaan puolueeton henkilö tai esimerkiksi lakitoimisto. Kartelliorganisaation lopullista kehitysvaihetta merkitsee oman byrokraattisen virkamiehistöön palkkaaminen. Tässä vaiheessa valta yleensä siirtyy merkittävässä määrin jäsenyrityksiltä kartellin byrokratialle, joka pystyy yrityksiä tehokkaammin valvomaan yhteistoiminnan edellytyksiä. Jäsenten kannalta omasta autonomiasta luopuminen ei ole houkuttelevaa, mutta virkamiehistöön etuna on sen puolueettomuus, ammattitaito ja jatkuvan informaatiovirran keskiössä olemisen tuoma tiedollinen etu. Kartelliin ei luoda byrokraattista virkakoneistoa sen itsensä vuoksi, vaan kitkemään epäluottamusta ja estämään konflikteja. Vastakriisit pakottavat kartelleja kiinnittämään huomiota organisaatioonsa.³⁵

On kiinnostavaa havaita, miten tarkasti suomalaisen puuvillakartelli on seurannut tätä eurooppalaisten ja yhdysvaltalaisen tapausten pohjalta luotua yleistä kehityskulkua. Kartellin perustamisvaihe ajoittui 1900-luvun ensimmäiselle vuosikymmenelle. Tällöin tehtaat saivat vuosia kestäneiden vaikeiden neuvottelujen jälkeen aikaan ensimmäiset sopimukset hinnoista ja alennuksista sekä hieman myöhemmin tuotteiden yhdenmukaisista laatuominaisuuksista, jotka olivat yhteisen hinnoittelun edellytyksenä. Seuraavassa vaiheessa vuonna 1910 kartelli palkkasi puolueettoman puheenjohtajan (Lennart Gripenberg) koordinoimaan yhteistoimintaa. Hän laati kartellille ensimmäiset säännöt (1911), tehosti kartellin toimintatapoja sekä palkkasi (1927) ulkopuolisen tarkastajan asiantuntijana valvomaan, että tuotteiden ominaisuuksia koskevia sopimuksia noudatettiin.

Puuvillatehtaiden yhtymä ei kyennyt lopettamaan tehtaiden toistuvia väärinkäytöksiä ja lyhytnäköistä oman edun tavoittelua. Kartellilla ei sen erittäin kevyen organisaation vuoksi ollut keinoja valvoa sopimusten noudattamista, ja vielä vähemmän sillä oli aseita pakottaa osapuolia noudattamaan sopimuksia. Kar-

telli pysyi koossa ainoastaan yhteisten intressien ja puheenjohtajan tarmokkuuden ansiosta. Laman jälkeen 1930-luvun alussa se oli kolmen vuosikymmenen jälkeen päätynyt tilanteeseen, jossa sen oli joko pakko uudistua tai hajota. Edellinen vaihtoehto voitti, koska rajoittamaton kilpailu oli tehtaille liian suuri uhka.

Lähes koko olemassaolonsa ajan kartellin piirissä käytiin keskustelua organisaation kehittämisestä. Esillä olivat niin pisimmälle viety yhteistyön muoto, kaikkien tehtaiden fuusio, kuin yritysten itsenäisyyden osittain säilyttävä vaihtoehto, myyntikonttori. Fuusio osoittautui tehtaille liian suureksi askeleeksi, mutta myyntikonttorista ne pääsivät sopuun. Puuvillatehtaiden Myyntikonttorin perustaminen (1933) ja keskusvaraston rakentaminen (1937) merkitsivät uudenlaisen kartellin syntyä. Nyt vastuu tuotteiden markkinoinnista ja myynnistä siirtyi tehtailta Myyntikonttorille. Keskusvaraston myötä katkesi viimeinenkin side tehtaiden ja asiakkaiden väliltä, ja samalla hävisi suurin epäluulo ja ristiriitojen lähde. Kun Myyntikonttorille vielä palkattiin laaja henkilöstö, tehtaille jäi enää pelkkä tavarantoimittajan rooli. Vailla omia asiakassuhteita ja Myyntikonttorin koneiston valvovan silmän alla niillä ei ollut keinoja myöntää salaisia alennuksia tai valmistaa sovitusta poikenneita kankaita, kuten ne ennen olivat ajoittain menettelleet. Byrokraattinen organisaatio merkitsi petoksellisuuden loppua.

Puuvillakartellin kehitys osoittaa, että itsenäisinä pysyneiden yritysten oli hyvin vaikea lopettaa keskinäistä kilpailuaan. Vaikka tehtaiden johtajat olivat kasvotusten neuvotelleet yhteistoiminnan pelisäännöistä, sopimuksia ei tarvittaessa epäröity rikkoa edes lyhytaikaisen edun saavuttamiseksi. Kaikkea inhimillistä toimintaa ei voida selittää kapeasta oman edun tavoittelun näkökulmasta, mutta taloudessa yleensä ja kartelleissa erityisesti se on toimiva lähtökohta. Pienissä ryhmissä, jollainen puuvillakartellikin oli, osapuolet ajavat ensi sijassa omia, eivät ryhmän yhteisiä intressejä, kuten Mancur Olson on korostanut.³⁶

Onko siis niin, ettei luottamuksesta, yhteistoiminnallisesta yrityskulttuurista tai muista ennustettavuutta lisänneistä instituutioista ollut kartellissa tie-toakaan? Oliko vasta Myyntikonttorin myötä luotu itsenäinen organisaatio vakaan kartellin välttämätön edellytys? Puuvillateollisuuden yhteistoiminnan valossa vastaus on lähinnä myönteinen. Jatkuvat rikkomukset viittaavat kartellin sisäisen solidaarisuuden puutteeseen, minkä vuoksi osapuolet eivät näh-

neet esteitä vapaamatkustukselle ja muille yhteistoimintaa murentaneille toimintamalleille.³⁷ Tämä kertoo siitä, että yritysten välistä vuorovaikusta säädelleet epäviralliset instituutiot eivät kyenneet mukautumaan toimintaympäristössä 1900-luvussa tapahtuneeseen jyrkkään muutokseen. Vuosikymmenien aikana vakiintunut ”kilpailun kulttuuri” ei ongelmitta vaihtunut kollektiiviseksi ”yhteistoiminnan kulttuuriksi”.

Yhteistyön sementiksi tarvittiin valvontaa, byrokratiaa ja yksityiskohtaisia sopimuksia, toisin sanoen organisaatiota. Kilpailu ja luottamus sulkevat siten toisensa pois, tai ainakin kilpailua on pidettävä Mark Cassonin tavoin matalan luottamuksen toimintana.³⁸ Luottamuksen roolia ei voi kuitenkaan kokonaan sivuuttaa. Täysin ilman tehtaiden johdon keskinäistä luottamusta kartellia ei olisi kyetty perustamaan, yhtä vähän kuin se olisi pysynyt vuosikymmeniä koossa.

Taloustieteellisessä tutkimuksessa luottamuksesta on tullut merkittävä käsite, oli kyse sitten organisaatioiden sisäisestä tai niiden välisestä luottamuksesta. Luottamus ei ole yksiselitteisesti määriteltävissä. Sillä tarkoitetaan tavallisesti säännöllisessä vuorovaikutuksessa kokemuksen pohjalta syntyvää perusteltua odotusta, etteivät ihmiset petä toisia osapuolia.³⁹ Luottamuksella ennakoidaan tulevaa. Sen avulla on mahdollista muuntaa inhimillisestä käyttäytymisestä kumpuava epävarmuus ennakoitavaksi riskiksi, parhaimmillaan jopa hyvin vähäiseksi.⁴⁰

Luottamus tarvitsee tuekseen jaettuja normeja, esimerkiksi yhteisiä ammatillisia standardeja ja käyttäytymiskoodistoja.⁴¹ Tätä liiketoiminnan pelisäännöt muodostanutta institutionaalista rakennetta voisi kutsua myös ”yrittäjä-kulttuuriksi”. Kartelliin kuuluneiden tehtaiden edustajat muodostivat ryhmän, jota yhdistivät samankaltaiset arvostukset ja uskomukset. He toimivat samalla teollisuudenalalla ja samoilla markkinoilla, minkä voi olettaa yhdenmukaistaneen heidän arvomaailmansa. Tämä on ollut omiaan vahvistamaan osapuolten välistä koordinaatiota ja kommunikaatiota: kaikki ovat perin pohjin tunteet neuvoteltavina olleet kysymykset.⁴² Osapuolten ammatilliseen asiantuntemukseen perustuneen yhteisymmärryksen merkitystä kuvaa, että kartellissa ei syntynyt riitoja sen vuoksi, etteivät johtajat olisi ymmärtäneet tehtyjä sopimuksia tai he olisivat tulkinneet toistensa lupauksia väärin. Ristiriitojen taustalla oli päinvastoin aina tietoinen oman edun tavoittelu muiden kustannuksella.

Puuvillatehtaiden kartellissa tehdyt päätökset heijastavat homogeenista kulttuuria, sillä ne olivat suodattuneet yhteisen historian myötä kehittyneiden velvoitteiden, sitoumusten ja oikeuksien kautta. Yhteisen kulttuurin ohella kartellissa vaikutti muitakin tekijöitä, jotka olisivat periaatteessa voineet kasvat-
taa keskinäistä solidaarisuutta. Tehtaiden johtajat keskustelivat kuukausittain yhteisen pöydän ääressä ja olivat jatkuvassa kirjeenvaihdossa keskenään, joten edellytykset tunnesiteiden ja luottamuksen rakentumiselle olivat olemassa. Eri-
tyisen merkittävää oli suhteiden pitkäkestoisuus. Osapuolet oppivat tuntemaan toisensa vuosien tai jopa vuosikymmenien yhteistyön aikana, mikä oli edelleen omiaan lisäämään vuorovaikutuksen vakautta. Kun he olivat investoineet pal-
jon aikaa ja vaivaa kartellisuuteen jatkuvuuteen, jokaisen oli otettava huomi-
oon riski opportunistisen käyttäytymisen epätoivotuista seurauksista ja kartel-
lin mahdollisesta hajoamisesta.

Tehtaiden johtajien pieni, ulkopuolisilta suljettu ja jatkuvasti informaatiota välittänyt verkosto toimi periaatteessa luottamuksen lähteenä. Verkostomallin
perusajatuksen mukaisesti yksittäiset puuvillatehtaat olivat sidoksissa kartel-
lin valvomiin voimavaroihin, joihin ne pääsivät mukaan vain muodostamalla
kartelliin keskittyneitä verkostosuhteita ja hakeutumalla yhteistyöhön mui-
den tehtaiden kanssa. Kartellin edustamista voimavaroista keskeisin oli mah-
dollisuus rajoittaa kilpailua, mikä ei olisi onnistunut ilman kartellin muodossa
toteutunutta verkostoa.⁴³

Läheisestä ja pitkäkestoisesta vuorovaikutuksesta ja yhdenmukaista arvoista
huolimatta puuvillatehtaiden johtajien ei voi sanoa erityisemmin luottaneen
toisiinsa, ei ainakaan Puuvillatehtaiden yhtymän aikana. Vaikka he välttivät
avoimia välikikkoja ja muodollisesti kunnioittivat toisiaan, kaikki suhtautuivat
enemmän tai vähemmän epäillen toisiinsa. Vahvan luottamuksen esteenä oli
osapuolten vuosien saatossa vakiintunut opportunistinen maine, eikä maine
siksi voinut toimia myönteisenä kontrollimekanismina.⁴⁴ Luottamukselle ja
solidaarisuudelle ei ollut erityisen vahvoja edellytyksiä, koska kaikki tehtaat
olivat yhteistoiminnan alusta lähtien herkästi rikkoneet yhteisiä sopimuksia,
mikäli ne vain katsoivat sen olevan oman välittömän etunsa kannalta järkevää.
Korkeintaan voisi puhua sopeutumisesta tai mukautumisesta siihen tosiasiaan,
etteivät toisten yritysten johtajat aina noudattaneet sopimuksia.

Pelisääntöjen rikkominen oli käytännössä muodostunut osaksi kartellin sisäistä kulttuuria. Mats Alvessonin ja Lars Lindqvistin mukaan ryhmä voi samalla liiketoiminnan alalla tarvittaessa toimia yhteisen kulttuurin pohjalta, vaikka erityisen tiivis solidaarisuus tai muut siteet eivät yhdistäisi osapuolia. Kulttuurin ei siis välttämättä tarvitse yhdistää jäseniä myönteisellä tavalla, vaan yhteistyö voi paradoksaalisesti perustua opportunistisiin, kilpailuun ja muihin epäkollektiivisiin arvoihin.⁴⁵

Francis Fukuyama on korostanut, että keskinäisen kilpailun ilmapiirissä tarvitaan muita välineitä luomaan edes jonkinasteista luottamusta, jota ilman yhteistyö ei ole mahdollista. Ennen kaikkea esille nousevat valvonta, sanktiot ja niiden toteuttajana organisaatio. Vastauksena sopimusrikkomuksiin kartellien oli kaikkialla pakko delegoida valtuuksia palkatuille toimihenkilöille ja luoda byrokraattisia kontrollimekanismeja. Kyse oli siis jäsenyritysten kustannuksella tapahtuneesta kartelliorganisaation vahvistamisesta, koska kattava valvonta ja rangaistusten langettaminen rikkomuksista eivät muutoin olisi onnistuneet.⁴⁶ Suomalaisen puuvillatehtaiden yhteistyössä kehityskulku toteutui 1930-luvun alussa, kun heikko Puuvillatehtaiden yhtymä korvattiin vahvalla ja byrokraattisella Myyntikonttorilla. Merkittävää on, että vasta itsenäinen ja petoksellisuutta tehokkaasti kitkenyt kartelliorganisaatio loi edellytykset luottamuksen syntymiselle.

Osapuolten kannattaa investoida keskinäisiin suhteisiinsa, mikäli he voivat perustellusti luottaa organisaation kykenevän estämään rikkomuksia ja opportunistia.⁴⁷ Vaikka luottamuksen yleensä mielletään kohdistuvan toisiin ihmisiin, luottamusta voi tuntea myös organisaatioita kohtaan. Niklas Luhmann esitti ensimmäisenä ajatuksen "systeemisestä luottamuksesta", jota Bart Nooteboom on kehittänyt edelleen. Organisaatiossa toimiviin kohdistuva luottamus on sidoksissa itse organisaatiota kohtaan tunnettuun luottamukseen.⁴⁸ Vasta Myyntikonttorin aikana osapuolet saattoivat olla kohtalaisen varmoja, ettei toisten osapuolten petoksellisuus ollut todennäköistä. Yhtymän aikana niin tavalliset sopimusrikkomukset ja niiden aiheuttamat katkerat riidat käytännössä todella loppuivat vuonna 1933. Jäsenet saattoivat nyt aidosti luottaa kartelliorganisaatioon, joten ensi kertaa syntyivät edellytykset myös tehtaiden edustajien väliselle henkilökohtaiselle luottamukselle.

Kilpailun vaikea hallinta: luottamus, kontrolli ja intressit

On itse asiassa hämmästyttävää, että puuvillatehtaiden kartelli onnistuttiin 1900-luvun alussa perustamaan, ja että se lukemattomista vaikeuksista huolimatta pysyi vuosikymmeniä koossa. Yhteistyö oli siis kartellin jäsenten mielestä joka tapauksessa tavoiteltavampi tila kuin avoin kilpailu. Kartellin jatkuvuuteen vaikutti monta tekijää. Nämä voi tiivistää kolmeen keskeiseen käsitteeseen: luottamus, kontrolli ja intressit. Yhdessä ne muodostivat perustan yhteistyölle. Niin luottamus kuin kontrolli sen välttämättömänä edellytyksenä näytettyvät hieman erilaisina, mikäli niitä tarkastellaan koko kartelliorganisaation tai jäsenyrityksiä edustaneiden johtajien näkökulmasta. Ne toteutuivat eri tavoin organisaation ja yksilöiden tasolla.

Kartellin kokouksissa istuneet johtajat arvioivat toistensa luotettavuutta tai pikemminkin sen puuttumista näiden maineen ja aikaisemman käyttäytymisen pohjalta. Pakon edessä heidän oli mukauduttava mahdollisuuteen, että neuvottelukumppanit toimivat opportunistisesti. Organisaation piirissä vallitsi kilpailun kulttuuri, joka ei ensi sijassa kannustanut solidaarisuuteen, sopimusten pitämiseen tai muihin hyveisiin. Luottamusta oli siksi mahdollista synnyttää vain itsenäisen ja vahvan organisaation sekä sitä tukeneiden kontrollikeinojen avulla. Ratkaisevaa oli erityisesti valvonnan siirtäminen kartellin käsiin niin, että lähes kaikki siteet tehtaiden ja asiakkaiden välillä katkaistiin. Tämä oli lopulta ainoa tehokas keino viedä pohja jäsenyritysten petoksellisuudelta.

Luottamus ja sitä tukeneet kontrollimekanismit olivat vain välineitä yhteistyön toteuttamiselle. Osapuolet eivät myöskään hakeutuneet kartelliin pelkäänsä keskinäisen vuorovaikutuksen vuoksi. Kaikki perustui viime kädessä kartellin jäseniä yhdistäneisiin intresseihin, ennen kaikkea pyrkimykseen kasvat-
taa voittoja kilpailua rajoittamalla. Tosin suomalaisessa puuvillateollisuudessa taistelu ulkomaista tuontia vastaan ja ylipäättään säilyminen markkinoilla muodostui viimeistään 1930-luvulla suuremmaksi kysymykseksi kuin pelkkä omien tuottojen lisääminen. Yhteistyötä kartellin ja tehtaiden johtajien tasolla ohjanneet tekijät on koottu seuraavaan asetelmaan:

	Kartelli (organisaatio)	Tehtaiden johtajat (yksilö)
Intressit	Kilpailun rajoittaminen, liiketoimikustannusten alentaminen	Osallistuminen päätöksentekoon, informaation saatavuus
Luottamus	Instituutiot, yhteinen kulttuuri, vahva organisaatio	Mukautuminen
Kontrolli	Sopimukset, valvonta, sakot	Maine

Johtajille kartelliin kuulumisen ja kokouksissa käyminen tarjosi mahdollisuuden osallistua koko alaa koskevaan päätöksentekoon, samalla kun se avasi tien arvokkaan informaation lähteille. Kartellin kokoukset olivat puuvillateollisuuden ainoa yhteinen foorumi, jossa osapuolet pääsivät osallisiksi niin markkinoiden kysyntää kuin myös kilpailijoita koskeneista tiedoista. Kartellin merkitys "tietotoimistona" oli johtajille luultavasti erittäin tärkeä.

Kiinnostava kysymys onkin, missä määrin kartelli laski jäsenyritysten informaatio- ja muita liiketoimikustannuksia. Koska merkittävä osa liiketoimikustannuksista koostuu puutteellisesta informaation saatavuudesta ja sen käsitteilyyn liittyvistä ongelmista, kartellin piirissä saadut tiedot ovat eittämättä kokonaisuutena laskeneet tehtaiden liiketoimikustannuksia.⁴⁹ Kartelli alensi kustannuksia tarjoamalla myös suoran kanavan kilpailijoiden valvontaan, mikä olisi ollut merkittävästi vaikeampaa ja kalliimpaa ilman yhteistoimintaa varten luotua organisaatiota.⁵⁰

Esimerkinä voi mainita puheenjohtajan lähes alusta lähtien kokoamat tarkat tiedot kaikkien asiakkaiden ostoista sekä jokaisen tehtaan tuotannosta; tätä arvokasta informaatiota ei ollut saatavissa mistään muusta lähteestä. Itse kartelliorganisaatio laski liiketoimikustannuksia tarjoamalla yrityksille foorumin, jossa ne saattoivat keskitetysti sopia kilpailun rajoittamisesta. Tämä olisi tullut huomattavasti kalliimmaksi, mikäli asioista olisi täytynyt neuvotella jokaisen yrityksen kanssa erikseen.⁵¹ Liiketoimikustannuksia alensi erityisesti vahvan organisaation myötä saavutettu luottamus. Kun yritysten ei enää 1930-luvulla tarvinnut entisessä määrin varautua kumppaneiden petoksellisuuteen, ne saattoivat rakentavammin keskittyä yhteistoimintaan ja erityisesti tuonnin vastustamiseen.⁵²

On kuitenkin otettava huomioon, että kartellin organisointi ja ylläpito aiheuttivat suoranaisia kustannuksia. Erityisen merkittäviä nämä olivat Puuvilla-

tehtaiden Myyntikonttorin aikana. Laajaksi kasvanut henkilökunta ja keskusvaraston rakentaminen tulivat tehtaille varsin kalliiksi. Jäsenten oli myös kommunikoidava keskenään aikeistaan ja siitä, miten he ymmärsivät kulloisenkin tilanteen, neuvoteltava aika ajoin uudestaan yhteistoiminnan ehdoista, tarjottava toisilleen vakuuksia velvoitteidensa täyttämisestä sekä tarkkailtava ja tarpeen vaatiessa pakotettava toisia pitämään sopimuksensa. Tämä vaati yrityksiltä aikaa ja voimavaroja.

Kartellin pitkäkestoisuus kuitenkin osoittaa, että organisaation itsensä synnyttämät liiketoimi- ja muut kustannukset olivat vähäisemmät kuin ne yritysten väliseen vuorovaikutukseen liittyneet kustannukset, joita kartelli puolestaan laski. Vaikka liiketoimikustannuksilla oli tärkeä roolinsa, niiden merkitystä ei silti tule liiaksi korostaa. Ne eivät selitä kartellien yleisyyttä, vaan yritykset loivat niitä omista strategisista tarpeistaan lähtien, ennen kaikkea rajoittaakseen kilpailua.⁵³ Kartellit olivat houkuttelevampi vaihtoehto kuin kaikkien kilpailu kaikkia vastaan.

Lähteet

Suomen Elinkeinoelämän Keskusarkisto (ELKA)
 Puuvillatehtaiden Myyntikonttori (PMK)
 Johtokunnan kokousten pöytäkirjat 1932–1939
 Kirjeenvaihto 1932–1939
 Markkinakatsaukset 1933–1939
 Vuosikertomukset 1933–1939

Turun maakunta-arkisto (TMA)
 Barkerin puuvillatehdas
 Puuvillatehtailijoiden yhteenliittymän (Py) kokousten pöytäkirjat 1903–1932
 Puuvillatehtailijoiden yhteenliittymän (Py) kirjeenvaihto 1902–1917, 1921
 Puuvillatehtaiden Myyntikonttori 1932–1934

Kirjallisuus

- Alfthan, Ferdinand (1920–1921): *Finländska karteller. Ekonomiska samfundets tidskrift* 1920–1921, 278–331.
- Alvesson, Mats – Lindkvist, Lars (1993): Transaction costs, Clans and Corporate Culture. *Journal of Management Studies* 30 (3), 427–452.
- Bachmann, Reinhard (2003): Trust and Power as means of coordinating the integral relations of the organization: a conceptual framework. Teoksessa Bart Nooteboom – Frédérique Six (eds.): *The Trust Process in Organizations. Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*. Edward Elgar: Northampton.
- Casson, Mark (1995): *Entrepreneurship and Business Culture. Studies in the Economics of Trust* 1. Edward Elgar: Aldershot.
- Casson, Mark (1997a): *Information and Organization. A New Perspective on the Theory of the Firm*. Clarendon Press: Oxford.

- Casson, Mark (1997b): Institutional Economics and Business History: A Way Forward? *Business History* 39 (4), 151–171.
- Casson, Mark – Rose, Mary B. (1997): Institutions and the Evolution of Modern Business: Introduction. *Business History* 39 (4), 1–8.
- Chandler, Alfred D. Jr. (1977): *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Belknap Press: Cambridge.
- Dasgupta, Partha (1988): Trust as a Commodity. Teoksessa Diego Gambetta (ed.): *Trust. Making and Breaking Cooperative Relations*. Basil Blackwell: Oxford.
- Forsgren, Mats – Hägg, Ingemund – Håkansson, Håkan – Johanson, Jan – Mattsson, Lars-Gunnar (1995): *Firms in Networks. A New Perspective on Competitive Power*. Acta Universitatis Upsaliensis, Uppsala 1995.
- Fukuyama, Francis (1995): *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Free Press: London.
- Hara, Terushi – Kudo, Akira (1992): International Cartels and Business History. Teoksessa *International Cartels and Business History*. University of Tokyo Press: Tokyo.
- Hjerppe, Riitta (1979): *Suurimmat yritykset Suomen teollisuudessa 1844–1975*. Societas Scientiarum Fennica, Helsinki.
- Jones, S. R. H. (1997): Transaction Costs and the Theory of the Firm: The Scope and Limitations of the New Institutional Approach. *Business History* 39 (4), 9–25.
- Langlois, Richard N. – Robertson, Paul L. (1995): *Firms, Markets and Economic Change. A Dynamic Theory of Business Institutions*. Routledge: London – New York.
- Luhmann, Niklas (1979): *Trust and Power*. Wiley: New York.
- Lundqvist, Torbjörn (1995): *Den stora ölkartellen. Branschorganisering och kartellbildning i bryggeriindustrin 1885–1914*. Almqvist & Wiksell: Stockholm.
- Nooteboom, Bart (2002): *Trust. Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*. Edward Elgar: Cheltenham – Northampton.
- North, Douglass C. (1995): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Olson, Mancur (1971): *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Rinne, Antero (1948): *Monopolistiset yritysyhtymät kuluttajain vaarana*. Kulutusosuuskuntien Keskusliitto: Helsinki.
- Riukulehto, Sulevi (2001): Vanhan institutionaalisen koulukunnan juuret ja instituution käsite. Teoksessa Sulevi Riukulehto (toim.): *Järkäleitä ja kulmakiviä. Instituutiot yhteiskunnassa*. Vaasan yliopisto, Levón-instituutti, Julkaisuja no. 96: Vaasa.
- Schneiber, Marc – Hollingsworth, J. Rogers (1990): Can Transaction Economics Explain Trade Associations? Teoksessa *The Firm as a Nexus of Treaties*. Sage: London.
- Schröter, Harm G. (1996): Cartelization and Decartelization in Europe, 1870–1995: Rise and Decline of an Economic Institution. *Journal of European Economic History* 25 (1), 129–156.
- Selgman, Adam B. (1997): *The Problem of Trust*. Princeton University Press: Ewing.
- Vihanto, Martti (2001): Taloustieteen instituutioimmuteetti ja ankkuroitumisanomalio. Teoksessa Sulevi Riukulehto (toim.): *Järkäleitä ja kulmakiviä. Instituutiot yhteiskunnassa*. Vaasan yliopisto, Levón-instituutti, Julkaisuja no. 96: Vaasa.
- Virtanen, Martti (1998): *Market Dominance-Related Competition Policy. An Eclectic Theory and Analyses of Policy Evolution*. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration A-1, Turku.
- Viscusi, W. Kip – Vernon, John M. – Harrington, Joseph E., Jr. (1992): *Economics of Regulation and Antitrust*. D. C. Heath: Lexington.
- Waarden, Frans van (1992): Emergence and Development of Business Interest Associations. An Example from the Netherlands. *Organization Studies* 13 (4), 521–562.
- Williamson, Oliver E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press: New York.

Viitteet

- 1 Kartellit voidaan määritellä yhdellä tai useammalla läheisellä alalla toimivien, oikeudellisesti ja taloudellisesti itsenäisten yritysten väliseksi vapaaehtoisiksi järjestelyiksi, jotka tähtäävät markkinoiden monopolistiseen hallintaan. Hara – Kudo 1992, 1; Rinne 1948, 10–11.
- 2 Rinne 1948, 7.
- 3 Rinne 1948, 29–30; Schröter 1996, 131.
- 4 Rinne 1948, 7–8, 29–30; Virtanen 1998, 59–63.
- 5 Alfthan 1920–1921, 283–323; Rinne 1948, 75–79.
- 6 Chandler 1977, 317; Rinne 1948, 42; Schneiberg – Hollingsworth 1990, 331; Viscusi – Vernon – Harrington 1992, 123–124.
- 7 Suomen puuvillateollisuuden kartellin lähteistä suurin osa on säilynyt. Artikkelissa hyödynnetään niin kartellin kokousten pöytäkirjoja sekä laajaa kirjeenvaihtoa. Pöytäkirjat ovat tallella aina ensimmäisestä, vuoden 1903 maaliskuussa pidetystä kokouksesta lähtien, joten keskusteluun nousseista kysymyksistä ja tehdyistä päätöksistä on saatavissa kattava kuva. Kirjeenvaihto tarjoaa arvokasta tietoa etenkin kartellin varhaisvaiheesta, 1900-luvun alkuvuosilta. Kartellin puheenjohtaja piti yhteyttä jäsenyritysten johtajiin kirjoittamalla käsin jatkuva virtana lähteneitä kirjeitä, jotka valottavat värikkäästi osapuolten usein tulehtuneita suhteita. Puhelimen käytön yleistyminen 1910-luvulla kuitenkin vähensi tämän perinteisen kommunikaatiovälineen hyödyntämistä.
- 8 Instituutioiden määrittelytavoista ks. Langlois – Robertson 1995, 1; North 1990, 3–7; Riukulehto 2001, 12–14; Vihanto 2001, 86, 95–96.
- 9 Ks. esim. Casson – Rose 1997, 1; Jones 1997, 11.
- 10 Liiketoimikustannukset ovat pikemminkin implisiittisiä kuin eksplisiittisiä, laskennallisesti määriteltäviä kuluja. Niissä on kyse esimerkiksi saavuttamatta jääneistä vaihtoehdoista kuten siitä, miten kustannuksia olisi säästynyt, jos liiketoiminnan ympäristössä ei olisi esiintynyt epävarmuutta tai muita liiketoimikustannuksia nostaneita seikkoja. Konkreettisen arvon laskemista kiinnostavampaa on tutkia, miten näihin tiedotettuihin mutta vaikeasti analysoitaviin tekijöihin on pyritty vaikuttamaan. Jones 1997, 10.
- 11 Richard N. Langlois ja Paul L. Robertson (1995, 35) ovat tehneet vastaavan eron markkinoiden hyödyntämisestä ja toisaalta sisäisestä hallinnoinnista aiheutuvista kustannuksista. Edellisiä he kutsuvat ”dynaamisiksi liiketoimikustannuksiksi” (*dynamic transaction costs*), jälkimmäisiä ”dynaamisiksi hallinnointikustannuksiksi” (*dynamic governance costs*).
- 12 Lundqvist 1995, 19.
- 13 Institutionaalisen teorian eräitä heikkouksia on tosin ollut yritysten (tai kartellien) sisäisten muutosprosessien selittäminen, minkä vuoksi teoria ei tarjoa valmiita työkaluja nyt käsillä olevan tutkimusongelman analysointiin. Vrt. Casson 1997b, 151; Jones 1997, 10.
- 14 Finlayson & Co oli perustettu Tampereella vuonna 1820, turkulainen Ab John Barker vuonna 1845, Forssa OY vuonna 1849 ja Vaasan Puuvilla vuonna 1857.
- 15 PMK, Sundell Palménille 18.10.1905. ELKA.
- 16 Barker, Py 19.12.1908. TMA.
- 17 Barker, Py 21.12.1912, 1.3.1913. TMA.
- 18 van Waarden 1992, 535.
- 19 Barker, Py 16.9.1911. TMA.
- 20 Barker, Py 22.2.1915. TMA; van Waarden 1992, 542.
- 21 Vrt. Dasgupta 1988, 50.
- 22 Kartellien eri muodoista ks. Hjerpe 1979, 106; Rinne 1948, 14–15.
- 23 Tästä poikkeuksena olivat tehtaiden omat myymälät, joissa tapahtuneesta vähittäismyynnistä tehtaata edelleen itse vastasivat, tosin Myyntikonttorin johtokunnan määräämillä ehdoilla. PMK 3.–4.11.1932. ELKA.
- 24 PMK 7.9., 13.10., 3.–4.11.1932. ELKA.
- 25 Barker, Puuvillatehtaiden Myyntikonttori 1932–1934, Rautio Puustiselle 30.10.1933. TMA.
- 26 PMK 28.6.1935. ELKA.
- 27 PMK, vuosikertomukset 1933–1939. ELKA
- 28 PMK 20.8.1936. ELKA.

- 29 PMK, PMK Forssalle 20.11.1936; markkinakatsaus II/1937. ELKA.
- 30 Barker, Puuvillatehtaiden Myyntikonttori 1932–1934, PMK Barkerille 28.11.1932. TMA.
- 31 PMK, vuosikertomus 1938; markkinakatsaus II/1939. ELKA.
- 32 Barker, Puuvillatehtaiden Myyntikonttori 1932–1934, PMK Barkerille, PMK:n menoarvio 1933. TMA; PMK, vuosikokous 13.3.1939. ELKA.
- 33 van Waarden 1992, 539–540, 550.
- 34 Schneiberg – Hollingsworth 1990, 326–327. Malliin sisältyy vielä kolmaskin vaihe, jatkuva kasvu tai vaihtoehtoisesti kuolema. Edellä on van Waardeniin viitaten kuitenkin todettu, että kartelleille jatkuva kasvu ei ole samalla tavoin ominaista kuin yksittäisille yrityksille.
- 35 van Waarden 1992, 546–547, 552.
- 36 Olson 1971, 2. Ks. myös Williamson 1985, 30, 47–48.
- 37 Fukuyama 1995, 155–156.
- 38 Casson 1997a, 121; Bart Nooteboomin (2002, 76–77) havaintojen perusteella kovassa keskinäisessä kilpailussa yrityksillä ei ole varaa hyväntahtoisuuteen, vaan kilpailu vähentää luottamusta.
- 39 Casson 1997a, 118; Fukuyama 1995, 26; Nooteboom 2002, 48.
- 40 Vrt. Luhmann 1979, 10, 20, 33; sama 1988, 97; Nooteboom 2002, 5; Seligman 1997, 63.
- 41 Fukuyama 1995, 26.
- 42 "Yrittäjäkulttuurin" merkityksestä ks. Alvesson – Lindqvist 1993, 428, 430; Casson 1995, 89, 132; sama 1997a, 69.
- 43 Forsgren – Hägg – Håkansson – Johanson – Mattsson 1995, 22.
- 44 Maineen merkityksestä ks. Dasgupta 1988, 54.
- 45 Alvesson – Lindqvist 1993, 434.
- 46 Fukuyama 1995, 26. Ks. myös Schneiberg – Hollingsworth 1990, 331.
- 47 Bachmann 2003, 61–62.
- 48 Luhmann 1979, 39; Nooteboom 2002, 8; Seligman 1997, 19, 26.
- 49 Casson 1997a, 279; sama 1997b, 151–152, 162.
- 50 Fukuyama 1995, 25.
- 51 Schneiberg – Hollingsworth 1990, 334.
- 52 Casson 1995, 90; Fukuyama 1995, 27, 151.
- 53 Schneiberg – Hollingsworth 1990, 333, 340.