

ANTTI PARPOLA

MERKKIEN TAKANA

AMER SPORTSIN TARINA



HELSINGISSÄ KUSTANNUSOSAKEYHTIÖ OTAVA

COPYRIGHT © ANTTI PARPOLA, AMERIN KULTTUURISÄÄTIÖ
JA KUSTANNUSOSAKE YHTIÖ OTAVA 2022
GRAAFINEN SUUNNITTELU EMMI KYYSÖNEN

ISBN 978-951-1-44958-4

OTAVA
KIRJAPAINO
Keuruu 2022



SISÄLLYSLUETTELO

- 8 Aikaansa edellä
 - 9 Saatteeksi lukijalle
-

13 *Syntymä*

- 14 Murros ja mahdollisuus
- 16 Hyvät veljet
- 20 American blend

25 *Lupa painaa rahaa*

- 26 Boston-pula
- 31 Syöpää ja suodattimia
- 35 Kypsät markkinat
- 38 ”Älä polta liian nuorena”

45 *Kriisi*

- 46 ”On pyrittävä löytämään uusia kohteita”
- 48 Laivanvarustaja
- 51 Olutta vai turvetta?
- 54 Vakiintunut toimija
- 56 Eksistentiaalinen kriisi

63 *Äänettömät omistajat ja todelliset vallankäyttäjät*

- 64 Saneeraaja
- 66 Marlboro Country
- 69 Superyhtiö ja julkisuusbufferi

77 *Kun Suomi ei riitä*

- 78 Monta rautaa tulella
- 85 London calling
- 88 Corolla on uusi Marlboro
- 90 Kaksipäinen johto

95 *Myyttisiin mittoihin*

- 96 Raskaat työt, raskaat hovit
- 100 Talvesta kesään
- 105 Insinöörit taiteilijoiden talossa
- 110 Nurkanvaltaaja

115 Vaikeasti nieltävät

- 116 Keisarin uudet vaatteet
- 120 Sokkona ja ronskin päälle
- 123 ”Sä pysyt nyt kotona”

131 Tyrmäys

- 132 Hyvin menemisen uni
- 134 Erään aikakauden päätös
- 138 Numeromies ja tahtonainen
- 141 Atlantin yli

147 Viinilaatikat kellarissa

- 148 Tyhjiö
- 149 ”Myrsky” vai ”Tähti”?
- 154 Kuin oopperasta
- 157 180⁰

161 Kulissilordi

- 162 Kahden osakesarjan loukussa
- 164 Salaperäinen ostaja
- 166 Toimitusjohtaja salapoliisina

173 Trendi ja megatrendi

- 174 Trendejä vastaan
- 176 Hallittu käänns
- 178 Buumin jälkeen konsolidaatio
- 180 Vaikeasti hahmotettava Zeitgeist
- 182 Säällä kuin säällä

187 Ruostevelyöhyke

- 188 Sijainti, sijainti ja sijainti
- 190 Ensimmäinen askel
- 194 Pallotehdas Ohiossa

199 Läpinäkyvyys

- 200 ”Ei ole kiva mainostaa,
että teen tupakkaa”
- 202 Sopiva aika
- 204 Hyrylä, 18.11.2003 klo 15.00
- 208 Uusi alku

213 Maailman suurin

- 214 Omiin käsiin
- 218 Vaikeasti sulava
- 221 Pehmeä paketti

227 The Matrix

- 228 Harva matriisi
- 231 Paluu Bökarisiin
- 234 Matriisi tiivistyy

239 Liian suuret odotukset

- 240 Valtaajat
- 244 Epävarmuuden aika
- 249 Sata miljoonaa
- 251 Kaksi vahvaa miestä

257 "Earn it!"

- 258 Tuntematon johtaja
- 260 Numeroita ja selkeyttä
- 263 Kasvua kasvun päälle
- 266 Kasvun veturit

271 Data on valtaa

- 272 Katse kuluttajiin
- 274 Tietoa ja antureita
- 276 Palvelualusta
- 280 Kaikissa kanavissa

287 Kuluttajat ilman rajoja

- 288 Epäsäätyinen liitto
- 290 Järki ja tunteet
- 294 Laakso ja huippu
- 299 Kolmas kerta

303 Merkkien takana

- 304 Terra nullius
- 306 Historian virrat
- 309 Amerin perintö



- 312 Viitteet
- 329 Lähteet ja kirjallisuus
- 332 Asiasanat
- 333 Henkilöhakemisto
- 335 Kuvälähteet
- 336 Liitteet

AIKAANSA EDELLÄ

Amer-Tupakka, Amer-yhtymä ja lopulta Amer Sports on yrityslinkaari, joka saa alkunsa osana Suomen sodanjälkeistä toipumista ja päättyy yhdeksi urheilutuotteiden suureksi bränditaloksi. Suomesta ponnistaneen ja osittain jatkossakin ponnistavan Amer Sportsin kasvutarina jatkuu kansainvälisten omistajien käsissä. Vuoden 2019 yrityskaupassa tämän osaamisen arvo oli 4,6 miljardia euroa.

Amer kasvatti vuosikeskiarvona arvoaan noin 65 miljoonalla eurolla. Ei huono suoritus ekonomien ja insinöörien vuonna 1950 perustamalta yritykseltä. Perustajaosakkaita olivat Ekonomiyhdistys (nykyisin Suomen Ekonomit), Kauppakorkeakoulun ylioppilaskunta, Maa- ja vesitekniikan tuki ja Suomalaisten Teknikkojen Seura (nykyisin Tekniikan Akateemiset). Perustajaosukkaat omistivat yrityksen kokonaan vuonna 1977 tapahtuneeseen listautumiseen saakka ja käytännössä hallitsivat sen äänivaltaa vuoteen 1997 saakka.

Amer oli aikaansa edellä hakiessaan yritys- ja johtamiskonseptia strategialle, jota nykyään kutsutaan brändiyritykseksi. 1980-luvulle tultaessa sille ei ollut nimeä eikä verrokkeja, joten kotimaisilta tarkkailijoilta ei tarvinnut yhtiön toimintaa välillä värikkäästi arvioidessaan ymmärrystä vaatiakaan. Ulkomailla tähän konseptiin oltiin kuitenkin jo heräilemässä. Muutama vuosikymmen myöhemmin konsepti on jo tunnettu, tunnustettu ja valikoiduilla toimialoilla menestyksellinen toimintastrategia.

Amerin historiikista toivottiin rehellistä ja kaunistelematonta kertomusta ilman silot-

teluja. Tavoitteeksi asetettiin myös sellainen näkökulma, josko nuoremmat sukupolvet voisivat ammentaa siitä jotain oppia; se kertoo sodistamme palanneiden yritteliäisyydestä, rohkeudesta, ratkaisujen perkaamisesta, löytämisestä ja löytämättä jäämisestä. Kirja on myös ajankuva hierarkiasta, vinoutumisista, korjausliikkeistä, kasinotalouden pyörteisistä, yritysvaltausyrytyksistä ja globalisoitumisen kivuista ja onnistumisista.

Amerin tarina on haluttu kertoa nyt, kun sen taival suomalaisessa omistuksessa on päättynyt. Kirjahankkeen aloitteentekijä ja kustantaja on Amerin Kulttuurisäätiö. Säätiön perustivat vuonna 1980 yhtiön perustajaosukkaat yhdessä Amer-yhtymän kanssa tukemaan suomalaista taiteen, talouden ja tekniikan alaa ja kulttuuria. Amer-kaupan jälkeen säätiötä hallinnoivat perustajaosakkaita edelleen Maa- ja vesitekniikan tuki, Suomen Ekonomit ja Tekniikan Akateemiset.

Kirjoitustyöstä on vastannut Spiritus Historiae ja vastaavana Antti Parpola, joille säätiö osoittaa parhaimmat kiitoksensa.

Antti Parpola on alkusanoissaan osoittanut kiitoksensa tahoille, joihin Amerin Kulttuurisäätiö mielihyvin yhtyy.

Kiitoksista nimeämättä jäävät useat haastattelujen myötä hanketta edesauttaneet henkilöt. He tunnistavat tästä itsensä ja tietävät, kuinka säätiö antaa suuren arvon myötävaikuttamisestanne.

Helsingissä 22. toukokuuta 2022
Amerin Kulttuurisäätiön hallitus

SAATTEEKSI LUKIJALLE

Boston ja Marlboro. Marimekko ja Koho. Wilson ja Salomon.

Nämä brändit ovat suomalaiselle kuluttajalle tuttuakin tutumpia, mutta yhtiö niiden takana on vähemmän tunnettu. Amer Sports (aiemmin Amer-Tupakka ja Amer-yhtymä) on näkynyt lähinnä talouslehtien palstoilla, mutta sen historiaa ei ole tätä ennen koottu yksiin kansiin.

Amerin tarina on läpileikkaus Suomen taloushistoriaan, ja tämän kirjan eri luvut seuraavat taloushistorian merkittäviä käännteitä. Vuonna 1950 perustettu Amer toimi ensimmäiset vuotensa sodanjälkeisessä suljetussa taloudessa, ja asteittain avautuva ulkomaankauppa ja vapautuvat rahamarkkinat siivittivät Amerin kasvuun. 1980-luvun nousukaudella Amer oli suomalaisen pörssikapitalismin airut, joka laajeni kotimaassa osakeantien ja yrityskauppojen avulla.

Amerin kautta avautuu myös näkymä Suomen talouden kansainvälistymiseen. Yhtymän laajentuminen ulkomaille ja lopulta yhdeksi maailman suurimmista urheiluvälinekonserneista oli monivaiheinen prosessi, ja siirtyminen kansainväliseen omistukseen oli viimeinen lenkki tässä ketjussa.

Merkkitavaroidensa kautta Amerilla on myös poikkeuksellista kulttuuri- ja yhteiskuntahistoriallista kiinnostavuutta. Tupakka oli 1900-luvun keskeinen nautintoaine, kauneuden, haluttavuuden ja vallan keskeinen symboli, joka muokkasi yhteiskuntaa ympärillään. Uudelle vuosituhatvuhannelle tultaessa aiemmin tupakkaan yhdistetyt arvot samaistettiin enemminkin urheiluun ja urheilullisuuteen. His-

toriansa aikana Amer kulki täyden kierroksen tupakkavalmistajasta urheiluvälineyhtiöksi. Aivan viime vuosina urheiluvaatteet ovat valloittaneet muotimaailman, ja Amer on ollut mukana myös tässä muutoksessa.

Tietyissä mielessä Amerin tarina on oppikirjamainen esimerkki onnistuneesta sopeutumisesta muuttuvaan toimintaympäristöön. Oppikirjan hengessä jokainen tämän kirjan luvuista alkaa kysymyksellä, johon luku pyrkii antamaan vastauksen. Vaikka luvut etenevät kronologisesti ja lähtökohtaisesti käsittelevät koko yhtiötä, on jokaisella luvulla oma itsenäinen teemansa. Teemat puolestaan pyrkivät heijastelemaan maailman muutosta Amerin ympärillä.

Kirja kattaa Amerin koko historian aina sen perustamisesta yhtiön vuonna 2019 toteutuneeseen myyntiin asti, mutta sivumääräisesti kerronnan painopiste on Amer Sportsin vuosissa. Esityksen tiiviyden takia kaikkia vaiheita ei ole käsitelty samalla tarkkuudella, vaan kerronta keskittyy historian suuriin linjoihin. Erityisesti monialakonsernin aikaan 1980- ja 1990-luvuilla jotkin toimintalinjat – esimerkiksi paperitukkuliiketoiminta – ohitetaan varsin lyhyesti. Aivan viimeisimpien vuosien osalta kerrontaa on entisestään kevennetty.

Käytännön tutkimus- ja kirjoitustyötä varjosti lähes koko työn ajan kevättalvella 2020 alkanut koronakriisi. Ehdin aloittaa työn ennen pandemian alkua, mutta varsin pian haastattelut ja muut tapaamiset oli siirrettävä etäyhteyksien varaan. Koronaa suurempi vaikutus tutkimustyölle oli kuitenkin

Amerin historia-arkiston osittaisella epäjärjestyksellä, jonka seurauksena kaikkia toivomiani aineistoja ei ollut mahdollista paikantaa. Muun lähdemateriaalin avulla puutteet oli kuitenkin mahdollista korvata siinä määrin, että työ oli mahdollista suorittaa loppuun.

Näiden hankaluuksien vastapainoksi sain etuoikeuden työskennellä hyvin omistautuneen ja asiantuntevan historiatyöryhmän kanssa. Lämmin kiitokseni työryhmän jäsenille Tea Lindforsille, Timo Maasillalle ja Pekka Paalanteelle kaikesta tuesta työn aikana. Kiitos myös Arja Taipaleelle käytännön avusta tutkimusvaiheen aikana.

Esitän nöyrimmät kiitokseni kaikille kirjaa varten haastattelun antaneille ja tekstiä kommentoineille, erityisesti Maiski Simolal-

le, jonka 2000-luvun alkupuolella tekemät Amer-johtajien haastattelut olivat käytettävissäni. Kiitän myös Seppo Tammista, Hanna Lundell-Reinilää sekä Lauri Hemmilää erinomaisesta tutkimusavusta projektin aikana, sekä työtovereitani Veijo Åbergia ja Laura Puroa asiantuntevista kommentteista tekstiin. Suurkiitos myös Otavan väelle – toimituspäällikkö Eila Rikkiselle, graafikko Emmi Kyytsöselle ja kustannustoimittaja Anni-Elina Karvoselle – hyvästä työstä käsikirjoituksen saattamisessa valmiiksi kirjaksi.

Helsingissä 10.8.2022

Antti Parpola

Oy Spiritus Historiae Ab



Sotavuosina tupakka oli keskeinen käyttöhyödyke. Tupakkapulan lieventämiseksi maatiaistupakkaa eli kessua viljeltiin rintamalla yleisesti. Kessun viljelyä Karjalassa kesällä 1943.





MISTÄ JA MITEN AMER SYNTYY?

SYNTYMÄ

Toisen maailmansodan jälkeisessä sekasorrossa syntyy uusia mahdollisuuksia. Amerikkalaistyylliselle tupakalle on kysyntää, johon Amer-Tupakka vastaa. Perustajajärjestöjen hyvät yhteiskuntasuhteet auttavat yhtiötä menestymään.



Murros ja mahdollisuus

Suomen osalta toinen maailmansota kesti viisi pitkää vuotta. Sodan päätyttyä yhteiskunta natisi liitoksissaan, kun karjalainen siirtoväki totutteli uusiin asumuksiinsa ja rintamamiehet yrittivät jälleen löytää paikkansa siviilielämässä. Helppoa se ei ollut: hetken helpotusta haettiin päihteistä, ja usein alkoholia kovemmissa aineista. Niinpä Helsingissä apteekkimurrot yleistyivät epidemiaksi asti ja lääketehaat joutuivat lukitsemaan varastonsa. Ja kaikkialla paloi tupakka.¹

Tupakka oli yksi sodan harvoista voittajista. Se oli sotivalle armeijalle välttämättömäksi koettu tarveaine, jonka tuontia valtio oli alkanut säännöstellä jo ennen talvisodan syttymistä. Jatkosodan alettua 1941 valtiolta takavarikoi kaiken tuontitupakan varmistaakseen sen riittävyuden. Kotirintamalla tupakka oli kortsittavaraa, mutta rintamalla tupakka kuului sotilaan luontaisetuihin. Armeijan taistelumuonapakkaukseen sisältyi viiden savukkeen päivittäinen annos, olipa mies tupakoitsija tai ei.²

Säännöstelystä ja ulkomailta saaduista harvoista tupakkalähetyksistä huolimatta tupakan kysyntä ylitti tarjonnan. Tätä tupakkavajetta täytettiin itse viljellyllä ”kessulla”, maatalojen pellonreunoissa ja talonnurkilla perinteisesti kasvatetulla maatiaistupakalla, jota säännöstelyrajoitukset eivät koskeneet. Sotavuosina järjestettiin myös kessunviljelykilpailuja.³

Jatkosodan hyökkäysvaiheen pysähdyttyä ja muututtua asemasodaksi myös luutnantti Matti Reijonen alkoi viljellä kessua. Ainakin virallisesti kyse oli koeviljelystä ja parempien laatujen kehittämiseksi, mutta Reijonen katsoi jo tulevaan rauhan aikaan. Lomalle päästessään Reijonen meni tapamaan Teknillisen korkeakoulun maatalouden vesirakennuksen professori Pentti Kaiteraa, jonka apulaisena Reijonen toimi siviilissä. Käynnin aikana Reijonen esitteli viljelemäänsä koe-erää ja siihen liittyvää ideaansa, tupakkatehtaan perustamista.⁴

Kaitera oli ennen sotaa tutustunut Tanskassa käydessään Carlsbergin maailmankuuluun panimoon, jonka omisti Tanskan tiedeakatemia. Panimon tuotot käytettiin tiedeakatemian toiminnan rahoittamiseen. Kaitera näki tupakassa mahdollisuuksia luoda vastaavanlainen toimintamalli suomalaisen tutkimuksen ja tieteen tukemiseksi, erityisesti maanviljelyksen kehittämiseksi. Kaitera oli maatalon poika, jonka perheessä oli pitkään kehitetty uusia, pohjoisen oloihin sopivia viljelysmenetelmiä, ja tutkijantyös-

sään hän keskittyi maanviljelyn vesitalouteen, peltojen ja soiden ojitukseen. ”Koska kuitenkin tupakoidaan, niin parempi olisi, että voittovarot menisivät yleishyödylliseen toimintaan. [...] Ajattelin, että tästähän sitä voisi saada rahaa tutkimuksiin.”⁵

Hieman vastaavalla tavalla oli esimerkiksi nuori lastenlääkäri Arvo Ylppö ollut aloittamassa rahapeliautomaattien tuontia Suomeen. Ylppö oli Berliinissä opiskellessaan tutustunut pajatsopeleihin, ja Suomeen palattuaan hän ryhtyi tuomaan niitä maahan. Pajatsot sijoitettiin helsinkiläisiin ravintoloihin, ja niistä kertyneillä summilla palkattiin mm. Mannerheimin Lastensuojeluliiton (MLL) terveystyöntekijä Itä-Suomeen. Ylppön yleishyödyllisistä pajatsoista versoi sittemmin Raha-automaattiyhdistys RAY (nykyisin osa Veikkausta), jonka perustajia olivat MLL:n ohella mm. Suomen Punainen Risti ja Pelastakaa Lapset ry.⁶

Tupakkatehtaan perustaminen sai kuitenkin odottaa rauhan koittamista. Sotatoimet Neuvostoliittoa vastaan päättyivät vihdoon 5.9.1944, ja jo samana syksynä Reijonen ja Kaitera perustivat yhdessä tupakkatehdas Tuva Oy:n. Heidän yhtiökumppanikseen tuli myös Kaiteran kollega, maataloushallituksen vesiteknillisen tutkimustoimiston johtaja Matti Wäre. Tehtaalle löytyi koti vanhasta satamamakasiinista Katajanokalla, osoitteesta Kruunuvuorenkatu 4. Saman talon ylimmässä kerroksessa kuvattiin Adams-Filmin elokuva.⁷

Tupakkatehtaan taival alkoi suotuisasti. Yhtiön tuoterepertuaariin kuului ensi alkuun vain piipputupakkaa, sillä sen valmistus oli teknisesti helppoa. Tuotanto oli kannattavaa, ja vuonna 1946 Tuva Oy saattoi jo lahjoittaa maa- ja vesiteknikan tutkimukseen voittovaroistaan 300 000 markkaa (nykyrahassa 23 500 euroa). Varat lahjoitettiin Kaiteran vuonna 1946 perustamalle Maa- ja vesiteknilliselle tutkimussäätiölle, joka jakoi varat eteenpäin apurahoina.⁸

Kaiteran perustama tutkimussäätiö sai toiminnalleen lentävän lähdön, kun ruotsalainen Sven Hallin yllättäen lahjoitti sille huomattavan osakepääoman suomalaisen maanviljelystekniikan tukemiseksi. Hallinin lahjoituksen myötä tupakkatehtaasta saatavat tulot alkoivat käydä Kaiteralle vähemmän välttämättömiksi. Kesäkuussa 1949 Kaitera perusti yhdessä läheisen työtoverinsa DI Aimo Maasillan ja yhdeksän muun insinöörin kanssa Maa- ja vesiteknillisen tutkimussäätiön kannatusyhdistyksen (myöh. Maa- ja vesiteknikan tuki ry). Tupakkatehtaalle ei ollut enää tarvetta, ja Kaitera myi osuutensa Tuva Oy:stä elokuussa 1949.⁹

”Koska kuitenkin tupakoidaan, niin parempi olisi, että voittovarot menisivät yleishyödylliseen toimintaan.”

-PENTTI KAITERA

Vielä tässä vaiheessa tehtaan tulevaisuus näytti valoisalta. Ulkomaisen raakatupakan tuonti oli vapautunut edellisenä vuonna, ja tupakan myyntisäännöstely oli päättynyt tammikuussa 1949. Säännöstelyn päättymisen myötä tupakkamarkkinoiden saattoi odottaa kasvavan nopeasti. Kessun poltolla tämä tiesi loppua, mutta Tuva Oy:ssä uskottiin tulevaisuuteen ja yhtiö päätti alkaa valmistaa piipputupakan ohella savukkeita. Tätä tarkoitusta varten yhtiö tilasi kaksi savukekonetta. Se myös muutti modernimpiin tuotantotiloihin Lauttasaareen (osoitteeseen Vattuniementie 1) ja vaihtoi nimensä Helsingin Tupakkatehdas Oy:ksi.¹⁰

Sitten tapahtui jotain yllättävää: tupakkatehtaan pääomistaja ja toimitusjohtaja Matti Reijonen pidätettiin ja suljettiin tutkintavankeuteen Katajanokan vankilaan. Kyse oli Reijosen sodanaikaisesta toiminnasta työkomppanian päällikkönä. Vaikka Reijonen vapautettiin myöhemmin, sysäsi tapaus tupakkatehtaan uudelle kurssille.¹¹

Hyvät veljet

Samaan aikaan kun Reijosta kuljetettiin Katajanokan vankilaan, suomalaiset ekonomit ja teekkarit olivat liikekannalla. Suomalaisten Teknikkojen Seura (STS), Teknillisen korkeakoulun ylioppilaskunta (TKY), Ekonomiyhdistys, Kauppätieteiden kandidaattiyhdistys ja Helsingin kauppakorkeakoulun ylioppilaskunta (KY) olivat sodanjälkeisinä vuosina laajentaneet toimintaansa kaupankäynnin alalle. Teekkarit olivat keränneet varoja Otaniemen teekkarikylän rakentamiseksi ja ekonomit Helsingin kauppakorkeakoulun uuden päärakennuksen rahoittamiseksi.

Kauppakorkeakoulun keräys oli 1940-luvun viimeisinä vuosina tuottanut Amerikasta suuria määriä kaikkein halutuimpia kulutustavaroita, kuten nylonsukkia ja Philip Morris -savukkeita, ja myynyt niitä eteenpäin suurella katteella. Kauppakorkeakoulun keräyksestä oli muodostunut sateenvarjo, jonka alle useat järjestöt kertyivät pyörittämään menestyksestä liiketoimintaa. Kauppakorkeakoulun keräyksen puuhamiehiin lukeutunut Martti Santala muisteli myöhemmin: ”Myyntivaikeuksia ei ollut, kaikki tuotteet vietiin käsistä.”¹²

Teekkarien ja ekonomien keräysten menestys pohjautui hieman nurinkurisesti Suomessa sodan jälkeen vallinneen säännöstelytalouden lainalai-



← Helsingin kauppa-
keakoulun vuonna 1950 val-
mistunut uusi päärakennus
rakennettiin keräysvaroilla,
ja keräyksen puuhamiehet
olivat perustamassa myös
Amer-Tupakkaa. Kauppa-
keakoulun hallituksen kokouk-
sessa Amerin perustajista Eino
Hirvonen (istumassa, viides
vasemmalta) ja hänen oikealla
puolellaan Martti Santala.

suuksille. Oloissa, joissa kaikesta oli pulaa, löysi kaikki markkinoille tuleva tavara ostajansa lähes mihin hintaan hyvänsä. Ja kun valtiovalta säännösti maahantuontia, oli etulyöntiasema markkinoilla niillä, jotka onnistuivat hankkimaan itselleen tuontiluvan. Tämän järjestelmän voittajia olivat Kauppa korkeakoulun keräyksen kaltaiset yleishyödyllisiksi katsotut toimijat, joille valtiovalta myönsi lukuisia tulli-, lisenssi- ja verohelpotuksia. Tämän toimintamallin menestystä kuvaa hyvin se, että Kauppa korkeakoulun keräys ylitti alkuperäisen keräystavoitteen viisinkertaisesti: tavoitellun 70 miljoonan markan sijaan sillä oli käytettävissään lopulta 350 miljoonaa markkaa.¹³

Helsingin Tupakkatehtaan vaikeuksien alkaessa Kauppa korkeakoulun uusi päärakennus oli jo rakenteilla, ja sen oli määrä valmistua vuoden 1950 kuluessa. Järjestöt eivät kuitenkaan halunneet luopua tuottoisasta yhteistoiminnastaan, ja ne olivat jo jonkin aikaa etsineet tapaa sen jatkamiseksi. Kun tieto Helsingin Tupakkatehtaan mahdollisesta myynnistä saavutti järjestöjen johtajat, palaset tuntuivat lokshtavan paikoilleen.¹⁴

Kauppa korkeakoulun keräyksen asiamies Mauri Raunto ja keräyspäällikkö Eino Hirvonen lupasivat lainata tupakkatehtaan ostamiseen tarvittavat varat keräyksen tuotoista. Näin hankkeesta tuli järjestöjen kannalta huomattavasti helpommin lähestyttävä: tupakkatehtaan omistajaksi saattoi tulla kokonaan ilman omaa rahaa.¹⁵

Tämä teki mahdolliseksi Suomalaisten Teknikkojen Seuran (STS) mu-
kaantulon. Seura eli taloudellisesti kädestä suuhun, sillä se rakennutti par-
hailaan itselleen uutta, arkkitehti Alvar Aallon suunnittelemaa modernia
toimitaloa, jonka rakennuskustannukset olivat karanneet käsistä. Keräyslai-
nan turvin seuran toiminnanjohtaja Heimo Leskelän oli mahdollista viedä
seura mukaan hankkeeseen.¹⁶

Myös KY, TKY ja Ekonomiyhdistys (myöh. Ekonomiliitto) osoittivat
kiinnostuksensa hankkeeseen. Näistä TKY kuitenkin jättäytyi lopulta jou-
kosta pois. Ylioppilaskunta oli saanut tupakkayhtiö Rettigiltä vuosittain
tukea, ja Rettig teki selväksi, että tuen maksaminen loppuu, mikäli ylioppi-
laskunta lähtisi kilpailevan tehtaan omistajaksi. TKY:n korvaajaksi Kaitera
lupasi Maa- ja vesiteknillisen tutkimussäätiön kannatusyhdistyksen, joka oli
merkitty yhdistysrekisteriin joulukuussa 1949.¹⁷

Näin syntynyt ostajien ryhmittymä kokoontui Eino Hirvosen toimis-
tossa Helsingin Wreden pasaasissa 13.1.1950. Myyjä eli Matti Reijonen istui
edelleen Katajanokan vankilassa. Osapuolten välisenä yhdysmiehenä toimi
Reijosen lanko, insinööri Väinö Koskinen, jonka epäkiitollisena tehtävänä
oli kuljettaa ostajien tarjous vankilaan ja palata vastatarjous mukanaan. Kä-
veltävää kertyi yhteen suuntaan puolitoista kilometriä. Päivän neuvottelui-
den jälkeen yhteisymmärrys löytyi: Helsingin Tupakkatehtaalta ostettiin
sen käyttökelpoinen omaisuus eli kaksi savukekonetta ja tehtaalle kuulunut
Adler-henkilöauto 12,4 miljoonan markan (480 000 euroa) hintaan.

Samalla kun yhtiö perustettiin, tehtiin periaatepäätös siitä, että yhtiö
keskittyisi valmistamaan amerikkalaistyyppisiä savukkeita. Vanhat pilli-
savukkeet olivat edelleen markkinaajohtajia, ja amerikkalaistyylisten savuk-
keitten osuus myynnistä oli vain muutamia prosentteja, mutta uuden tu-
pakkatehtaan perustajat uskoivat markkinaosuuden heijastelevan pikem-
minkin vähäistä tarjontaa kuin kysyntää. Kauppakorkeakoulun keräys oli jo
aiemmin hyvin konkreettisesti näyttänyt, että amerikkalaisten savukkeiden
kysyntä oli lähes loputon. Näin syntyi myös yhtiön nimi: amerikkalaista tu-
pakkaa valmistaisi Amer-Tupakka Oy. Yhtiön nimen keksijäksi mainitaan
Ekonomiyhdistyksessä vaikuttanut Matti Keijola, joka oli myös mainostoim-
isto Erva-Latvalan toimitusjohtaja.¹⁸

Kaupparekisteriin Amer-Tupakka Oy merkittiin 3.3.1950. Yhtiöjärjestyk-
seen kirjattiin yhtiön yleväksi tarkoitukseksi ”tukea kaupallisen, teknillisen,
maataloudellisen ja sosiaalisen tutkimustyön ja koulutuksen kehittämistä ja

turvata alojen opintomahdollisuuksia” tupakkatuotteita valmistamalla. Yhtiön toimitusjohtajaksi valittiin Mauri Raunto, joka jatkoi samanaikaisesti Kauppakorkeakoulun keräyksen asiamiehenä. Johtokunnan puheenjohtajaksi puolestaan valittiin Ekonomiyhdistyksen puheenjohtaja Severi Saarinen. Saarinen oli sotavuosina toiminut Kansanavun toiminnanjohtajana ja luonut tehtävässä verkoston, jonka kontaktit ulottuivat ”korkeimman tason tantereille” asti. Saarisen ystäväpiiriin lukeutui myös tuleva presidentti Urho Kekkonen.¹⁹

Toimivat yhteiskuntasuhteet olivat uuden tupakkatehtaan tärkeintä pääomaa. Vaikka tupakan kysyntä oli lähes varma ja tupakan myyntisäännöstely oli purettu, edellytti maahantuonti edelleen tuontilisenssiä. Ulkomaisen raakatupakan ostamiseen taas vaadittiin ulkomaanvaluuttaa, joka oli niin ikään säännösteltyä. Myös vähittäiskaupan hyllyille pääseminen oli aiempaa suuremman kynnyksen takana, sillä sotavuosien säännöstelytalous oli johtanut kaupan ketjuuntumiseen ja suurten keskusliikkeiden vaikutusvallan kasvuun. Säännöstelytalouden aikana syntynyt järjestelmä oli kuitenkin hyvin keskusjohtoinen, kuten sota-aikana luodut järjestelmät yleensäkin, ja päätökset tehtiin pienessä piirissä. Oikeat ihmiset tuntemalla asioita oli mahdollista edistää.

Yhtiön perustajayhteisöt ja niiden johtohenkilöt muodostivat tiiviin piirin, jonka laajat kontaktit takasivat sen, että maan teknillinen ja kaupallinen eliitti tiesi yhtiön ylevistä tarkoituseristä ja kuunteli yhtiön asioita tarkalla korvalla. Näin Amer-Tupakan apuna oli vielä yhtiön perustajayhteisöjä laajempi ”näkyvätön joukko ekonomeja ja insinöörejä”, kuten asia myöhemmin Amerin viestintämateriaalissa muotoiltiin. Verkosto tarjosi Amer-Tupakalle merkittävän edun sen aloittaessa toimintaansa ja oli käytettävissä neuvoteltaessa tulleista, tuontilisensseistä sekä ulkomaan valuutasta.²⁰

Verkosto oli myös turva kilpailijoita vastaan. Vahva näyttö verkoston voimasta saatiin pian tehtaan aloitettua toimintansa. Suomen tupakka-markkinoita hallitsivat turkulainen Rettig ja Suomen Tupakka, joka nimestään huolimatta oli monikansallisen British American Tobaccon (BAT) omistuksessa. Lisäksi markkinoilla oli muutama pienempi tehdas, kuten pietarsaarelainen Strengberg ja kreikkalaistaustaisen Kristides-perheen omistama Fennia. Nämä tehtaat valvoivat etujaan Suomen tupakateollisuusyhdistyksen kautta eivätkä katsoneet kilpailijan perustamista hyvällä.²¹

Toimivat yhteiskuntasuhteet olivat uuden tupakkatehtaan tärkeintä pääomaa.

Pian toimintansa aloitettuaan Amer-Tupakka pyrki Suomen tupakka-teollisuusyhdistyksen jäseneksi, mutta turhaan. Yhdistys hylkäsi Amerin jäsenhakemuksen varsin suorasukaisesti ja teki kaikkensa vaikeuttaakseen kilpailevan yrityksen liikkeellelähtöä. Tehokkaimmin tämä olisi varmistunut korottamalla Amerin tulevan päätuotteen eli amerikkalaismallisen savukkeen veroa. Sotatalouden rasittama ja kroonisten budjettipaineiden kanssa kamppaileva valtiovarainministeriö toikin pian julki tähän tähtäävät suunnitelmat, mutta hyvin verkostoitunut Amer-Tupakka onnistui esittämään nämä.²²

American blend

Amer-Tupakan ensimmäinen tuote oli toukokuussa 1950 markkinoille tuotu piipputupakka. Kyseessä oli käytännössä sama tuote kuin Helsingin Tupakkatehtaan vanha Virginia-piipputupakka, joka kuitenkin brändättiin uudelleen Texasiksi. Tuotteen mainontaan käytettiin runsaasti rahaa, mutta kysyntä oli silti vaatimatonta.²³

Tehtaan tulevaisuus riippui vielä suunnitteluasteella olevasta savukkeesta, joka tulisi kilpailemaan markkinoiden johtavien merkkien, Suomen Tupakan North Staten eli ”Nortin” ja Rettigin Klubi-savukkeiden, kanssa. Uutuussavuketta suunniteltiin brändi edellä. Suurin keskustelu käytiin tuotteen nimestä, jonka piti täyttää kolme ehtoa: nimen piti yhtäältä olla täysin amerikkalainen, toisaalta suomalaisille jo entuudestaan tuttu ja ennen kaikkea helppo lausua. Pitkän keskustelun jälkeen päätettiin rekisteröidä nimet ”City” ja ”Cowboy”, mutta molempiin vaihtoehtoihin oltiin tyytymättömiä. Niinpä Markkinatutkimus Oy:n tehtäväksi annettiin selvittää ostajien mielipide sopivimmasta savukkeen nimestä. Kahdenkymmenen nimivaihtoehdon joukosta loppusuoralle pääsivät Pilot, Silver Smoke ja Boston, joista valittiin Boston. Nimi vei ajatukset välittömästi Amerikkaan, mutta hienostuneella tavalla; karjapaimenromantiikan sijaan nimi yhdistyi pikemminkin moderniin ja kansainväliseen suurkaupunkiin.²⁴

Myös Boston-rasian viimeistelyyn käytettiin paljon aikaa. Savuke päätettiin pakata amerikkalaistyyppiseen pehmeään rasiaan, jonka suojana oli repäisyauhalla varustettu kelmu. Mitään ei tässäkään jätetty sattuman varaan: kelmu tilattiin pariisilaiselta La Cellophane -tehtaalta ja pakkauksen



↑ Boston lanseerattiin Helsingin messuhallissa järjestetyillä suurmessuilla lokakuussa 1950.

värejä hienosäädettiin pitkään, jotta niistä saatiin toivotun kirkkaita. Myös pakkauksen paperilaadun valinta tehtiin huolellisen harkinnan jälkeen.²⁵

Boston lanseerattiin lopulta suurmessuilla Helsingin messuhallissa lokakuussa 1950. Kilpailu messuilla oli kovaa. Lähes jokaisella messupisteellä oli tarjolla ilmaisia näytteitä, ja messuja esittelevän mainoselokuvan mukaan ”missä vain jotain jaettiin, siellä oli loppumaton jono”. OKA-kahviyhtiö oli tuonut paikalle papukaijan, joka oli opetettu sanomaan ”Oka! Oka!”, ja tupakkavalmistaja Rettig puolestaan oli sijoittanut osastolleen aidon savukekoneen, joka valmisti savukkeita messuvieraiden silmien edessä. Paikalla olivat myös Pauligin kansallispukuinen Paula-tyttö sekä Fazer-tytöt, jotka messufilmin aikalaisselostuksen mukaan ”tarjosivat messuvieraille paitsi makeita maistiaisia myös silmänruokaa”.²⁶

Tässä ärsykkeiden tungoksessa Boston-savuke onnistui tekemään onnistuneen ensiesiintymisen. Rekvisiitta tätä varten oli haettu Yhdysvalloista asti. Toimitusjohtaja Raunto oli syyskuun alussa 1950 Yhdysvalloissa vieraillessaan eksynyt yökerhoon, jossa tanssijat esiintyivät jaloissaan mustat



↑ Suurmessuilla Bostonin savukenäytteitä jakoivat Boston-tytöt.

verkkosukat. Samanlaiset sukat päätyivät suurmessuilla Boston-savukenäytteitä jakaneiden Boston-tyttöjen ylle. Johtokunnan pöytäkirjaan kirjattiin ”tehtaan esiintymisen suurmessuilla herättäneen poikkeuksellista huomiota”.²⁷

Bostonin myötä Amer-Tupakalla oli käsissään viimeistelty tuote, joka oli herättänyt ostavan yleisön mielenkiinnon. Tämän kysynnän realisoitumista konkreettiseksi myynniksi edistivät yhtiön johdon hyvät suhteet tukku- ja vähittäiskaupan toimijoihin. Kauppakorkeakoulun valtuuskunnan ja Ekonomiyhdistyksen kautta yhtiön johtokunnan jäsenet tunsivat yksityisen tukkukauppasektorin merkittävimmän vaikuttajan, Suomen Tukkukauppiaiden Liiton puheenjohtaja Arvi Raikkalan, joka toimi samanaikaisesti myös Helsingin Tukkukauppiasyhdistyksen puheenjohtajana ja Tukkukauppojen Oy:n (Tuko) hallintoneuvoston puheenjohtajana.²⁸

Tukkukauppojen Oy:n hallintoneuvostossa istui myös kauppaneuvos Väinö Parkkinen, joka monien muiden luottamustehtäviensä ohella toimi kahvinvalmistaja OKA:n johtokunnan puheenjohtajana. Tukkukauppiaiden omistamalla OKA:lla oli kattava myyntiorganisaatio, jota Kauppakorkea-



↑ Bostonin suosion taustalla oli kattava myyntiverkosto ja koulutetut myyjät. Myyntimiesten kokous 1950-luvulta.



↑ Amerin mainokset pyrkivät viemään ajatukset hyvinvoivaan Amerikkaan. Mainosten vakiokuvastoon kuuluivat autot ja aurinko. Boston-mainos vuodelta 1951.

koulun keräys oli jo aiemmin hyödyntänyt tuotteidensa myynnissä. Myös Amer sai OKA:n myyjät yhdellä iskulla käyttöönsä. Amer-Tupakan johtokunta summasi tilanteen myöhemmin hyvin: ”Kaupan piirit [olivat] käytössäme.”²⁹

Kun ensimmäiset Bostonit lähtivät tehtaalta, ylitti niiden myynti Amerin perustajien odotukset. Pentti Kaitera oli tehdasta perustettaessa arvioinut kahden prosentin markkinaosuuden riittävän tekemään yhtiön toiminnan kannattavaksi, mutta neljässä vuodessa Boston valloitti 11,5 prosentin osuuden markkinoista. Kenties vielä tätäkin ilahduttavampaa oli, että amerikkalaistyylisten savukkeitten osuus savukemyynnistä kasvoi koko ajan. Amer-Tupakan aloittaessa niiden osuus savukemyynnistä oli vain seitsemän prosenttia, mutta vuonna 1954 osuus oli peräti neljännes. Ja tästä nopeasti kasvavasta tuoteryhmästä Bostonin osuus oli lähes puolet.³⁰

Amer-Tupakan uusi tehdas Hyrylässä avattiin kesällä 1955. "Yes Sir, Boston" -valomainos näkyi kauas Tuusulantielle.





MIKÄ MERKITYS IMAGOLLA ON YRITYSTOIMINNALLE?

LUPA PAINAA RAHAA

Kansainväliset tupakkabrändit ja uskolliset asiakkaat kiihdyttävät Amerin kasvua 1960-luvulla. Hyrylään syntyy patriarkaalisesti johdettu tehdasyhteisö, joka kasvaa Suomen talouden imussa. Yhtiön amerikkalaistyylinen markkinointi herättää ihastusta ja vihastusta.

Boston-pula

Vuoteen 1945 asti Suomessa oli nuoren kansakunnan innolla rakennettu omaleimaista kansallista kulttuuria, jota oli maustettu Euroopasta – pääosin Saksasta – haetuilla vaikutteilla. Maailmansodan myötä maailmankartalle piirrettiin kaksi uutta voimatekijää: Yhdysvallat ja Neuvostoliitto. Näistä Suomen kansan enemmistö valitsi Yhdysvallat ja omaksui amerikkalaisen elämäntavan nopeasti elokuvien ja musiikin välityksellä. Amerikkalaistyylisten savukkeiden alati kasvava kysyntä oli osa Suomen sodanjälkeistä kulttuurivallankumousta.

Tämä kulttuurinen murros oli vasta aluillaan, kun Amer-Tupakka perustettiin, mutta kiihtyi 1950-luvun mittaan. Amerikkalaisen elämäntavan vetovoima oli niin kova, että löyhäkin yhteys ”jenkkikulttuuriin” auttoi tuotteen kaupallista menestystä. Amer-Tupakka oli ensimmäisten joukossa osannut tunnistaa tämän kulttuurisen muutoksen ja sen kaupallisen potentiaalin. Nyt yhtiön täytyi pystyä hyödyntämään se.¹

Bostonin alkumenestys saattoi Amer-Tupakan skitsofreeniseen tilanteeseen: savukkeiden kysyntä oli niin kova, ettei tehtaan tuotanto millään pysynyt sen perässä. Kasvun tiellä olevista esteistä raastavimmat liittyivät raaka-aineen saatavuuteen ja erityisesti ulkomaisen raakatupakan ostoihin tarvittuun valuutan puutteeseen. Mauri Raunton muistikuvien mukaan ”johtokunnan ja toimitusjohtajan karmivimpana jatkuvana painajaisena oli ensimmäisten vuosien aikana ehdottomasti puute kovasta valuutasta. Sen hankkimiseksi oli aivojen harmaat pidettävä aina marssijärjestyksessä.”²

Ja vaikka valuuttapula vähitellen lieveni, oli raakatupakan saatavuus maailmalta edelleen epävarmaa. Tehtaan varastot olivat jatkuvasti vaarassa ehtyä, ja toimitusjohtaja Raunto joutui tekemään useita hätämatkoja tupakan kasvualueille Kreikkaan, Turkkiin ja Yhdysvaltoihin varmistaakseen tilattujen raakatupakkaerien nopean laivauksen. Lievää lohtua tilanteessa tarjosi se, että Amerin oman arvion mukaan sen kovimmat kilpailijat, Suomen Tupakka ja Rettig, kärsivät vielä pahemmin raaka-aineen puutteesta.³

Ponnisteluista huolimatta raaka-ainetilanne pääsi Helsingin vuoden 1952 olympialaisten aikaan niin kriittiseksi, että Bostonin saatavuutta täytyi rajoittaa. Olympiakisat olivat Suomen näyteikkuna maailmalle, ja vaikka olympialiike piti kovaa melua epäkaupallisuudestaan, ymmärsivät kaikki kisojen kaupallisen potentiaalin. Maailmanbrändeistä Coca-Cola teki ensi-

esiintymisensä Suomessa kisojen aikaan, ja Amer-Tupakan kannalta oli ensiarvoisen tärkeää, että myös Boston näkyisi kisakaupungissa. Kisojen ajan muu Suomi joutui polttamaan muita merkkejä kuin Bostonia, sillä kaikki liikenevät savukkeet varattiin Helsingin kulutukseen.⁴

Raaka-ainepula helpottui tämän jälkeen varsin nopeasti, ja raakatupakan saatavuuteen liittynyt huoli väistyi vuoden 1953 mittaan. Pitkällä tähtäimellä suurin tulppa kasvun tiellä oli Lauttasaaren tehdaskiinteistö, joka oli alun perin mitoitettu paljon vaatimattomammalle tuotantovolyymille. Tuotannon kasvaessa lisätiloja oli haalittu ympäri Lauttasaarta, ja pian Lauttasaarikin kävi liian pieneksi. Syksyllä 1952 tehtaan myyntikonttorille vuokrattiin kaksi pientä toimistohuonetta Etelärantaan juuri valmistuneesta nk. Palacen talosta.⁵

Tuotanto-ongelmien selättäminen edellytti tilakysymyksen pysyvää ratkaisemista. Johtokunta alkoi etsiä sopivaa tilaa yhä laajemmalla säteellä Helsingistä, ja syksyllä 1952 johtokunta teki 25 kilometrin matkan Tuusulan Hyrylään asti. Tehdas tarvitsi tilaa, ja sitä Hyrylästä löytyi: peltojen ja metsien lisäksi alueella ei muuta ollutkaan. Syrjäisyydestään huolimatta alue sijaitsi hyvien liikenneyhteyksien päässä, aivan Helsingistä pohjoiseen johtavan Tuusulantien varrella. Kaupat neljän hehtaarin laajuisesta alueesta solmittiin seuraavan vuoden helmikuussa.⁶

Uuden 8 300 neliömetrin laajuisen tehtaan rakennustyöt käynnistettiin kesällä 1954, ja tuotanto Hyrylässä alkoi seuraavan kesän aikana, vaikka kaikkia koneita ei tuolloin ollut saatu edes asennettua paikoilleen. Amerin julkaisemissa mainoksissa tupakoitsijoilta pyydettiin kärsivällisyyttä, mikäli Bostonin saannissa siirtymäaikana ilmenisi häiriöitä: ”Kohta tulee riittävästi”. Ja kun tehdas oli täysin toimintakykyinen, otettiin uudesta tehtaasta kaikki mainosarvo irti: ”Boston-pula päättyy”, huusivat Amerin mainokset. ”Bostonin polttajat tarvitsivat uuden tehtaan. Nyt se on valmis.”⁷

Kun uusi tehdas vihittiin virallisesti käyttöön 30.9.1955, paikalla olivat valtiovarainministeri Penna Tervo ja kauppa- ja teollisuusministeriön pitkäaikainen kansliapäällikkö Reino R. Lehto, kuten myös Teknillisen korkeakoulun ja Kauppakorkeakoulun rehtorit Jaakko Rahola ja Kaarlo Hildén. Avajaistilaisuus tarjosi hyvän mahdollisuuden kertoa yhtiön yleishyödyllisyydestä korkean profiilin vieraille, ja mahdollisuus käytettiin täysimääräisesti hyödyksi. Avajaisten keskeisenä ohjelmanumerona oli ekonomi- ja insinöörikunnan jatkokoulutukseen tarkoitettujen Boston-stipendien jako.

Olympiakisojen ajan kaikki liikenevät savukkeet varattiin Helsingin kulutukseen.