

Sota-ajan talouselämän johtaminen toisen maailmansodan kokemusten valossa

Yleisesikuntaeverstiluutnantti T Matala

I JOHDANTO

Sota-ajan talouselämälle ja tuotannolle on ominaista, että rajoitetuilla tuotantomahdollisuuksilla ja pienennetyllä työvoimalla on vähistä raaka-aineista vaikeissa olosuhteissa valmistettava runsaasti tarvikkeita, jotka laadultaan usein poikkeavat normaaliaikojen tuotteista. Päähuomio kriisiaikana on tavallisesti kiinnitettävä sotatarviketuotantoon, joka tällöin on etuoikeutetussa asemassa.

Nykyaikainen totaalinen sota on aiheuttanut sen, ettei voida tehdä tarkkaa eroa varsinaisia sotatarvikkeita tuottavan sotateollisuuden ja yleisiä kulutustarvikkeita valmistavan muun teollisuuden välillä, koska molemmat ovat välttämättömiä sota-aikana. Jotta taloudelliset voimavarat voidaan keskittää parhaalla mahdollisella tavalla palvelemaan kriisiajan tarpeita, on välttämätöntä, että talouselämää ja teollisuutta johdetaan keskitetysti ja tehokkaasti. Sen vuoksi voidaan puhua yleisesti sota-ajan talouselämän johtamisesta, jolla tarkoitetaan sekä siviili- että sotilasalolle ulottuvaa valtakunnallista talouselämän johtamistoimintaa. Nimitystä sotatalousjohto tulisi käyttää vain maanpuolustusta palvelevasta sotatarviketuotannon johtamisesta.

Talouselämän poikkeuksellinen johtaminen, mikä usein merkitsee yksityisen yrittäjätoiminnan ja omistusoikeudenkin rajoittamista, voi

tulla kysymykseen muulloinkin kuin sodan sattuessa. Sen toteuttaminen voi olla välttämätöntä myös muualla käytävän sodan tai saarron aikana, jolloin normaalin kaupankäynnin tyrehtymistä seuraa tarvikepula.

Seuraavassa käsitellään talouselämän ja erityisesti sotatalouden johtamisesta saatuja kokemuksia 2.maailmansodan aikana. Tutkimus keskittyy Sveitsin, Ison Britannian, Saksan ja Suomen talouselämän ja teollisuuden tarkasteluun sekä niistä tehtäviin johtopäätöksiin.

II SVEITSIN TALOUSELÄMÄ

1. Valmisteluvaihe

Sveitsi säilytti puolueettomuutensa molemmissa maailmansodissa. Kansan uhrautuvalla maanpuolustushengellä ja voimakkaalla armeijalla oli varmaan suuret ansiot siinä, että puolueettomuus pystyttiin säilyttämään. 1.maailmansodan kokemukset olivat sille myös opettaneet, että taloudellisen puolustusvalmiuden kohottaminen on yhtä tärkeää kuin sotilaallisenkin.

Sveitsin sotataloudelliset valmistelut aloitettiin v 1937, jolloin liittoneuvosto nimitti sotatalouden valtuutetun. Hänen tehtäväkseen määrättiin taloudellisten valmistelujen suunnittelu sekä ehdotusten laatiminen tarpeellisista lainsäädännöllisistä uudistuksista ja materiaalisista varmuustoimenpiteistä. Erityisesti oli kiinnitettävä huomiota elintarvikkeiden ja raaka-aineiden varastointiin. Suunnittelutyön perusteella liittoneuvosto vahvisti v 1938 asetuksen Sveitsin sotatalouden organisaatiosta. Tällä asetuksella määrättiin maan talouselämän keskitetty johtaminen sotatapauksessa sekä eri virastojen ja elinten tehtävät siinä (1)¹.

Tässä organisaatiossa oli keskusjohdon alaisena joukko eri hallintoaloja edustavia sota-ajan virastoja, joiden runkona oli yleensä jokin kyseistä alaa rauhan aikana hoitava siviilihallinnollinen toimisto tai virkamies. Valtaosa organisaation toimihenkilöistä oli

1) Sulkeissa oleva numero tarkoittaa lähdeluettelossa mainittua teosta, johon esitetty tieto perustuu.

suunniteltu otettavaksi elinkeino- ja liike-elämän palveluksessa olevista pätevistä talousmiehistä ja asiantuntijoista. Pidettiin erittäin tärkeänä, että persoonallinen aloitekyky, työtarmo ja kokemus, jotka tuovat tuloksia yksityisessä talouselämässä, saadaan siirretyksi myös sotatalouden johtoon.

V 1938 vahvistettu organisaatio oli siis toistaiseksi vain paperilla. Näin oli rauhan aikana luotu Sveitsin sotataloudellinen "miliisijärjestelmä", joka kutsuttaisiin palvelukseen sodan puhjetessa. Tästä syystä sitä nimitettiin myös "varjo-organisaatioksi".

Tämän organisaation uskottiin pystyvän sodan tai saarron aikana kohottamaan ja ylläpitämään kotimaista tuotantoa raaka-ainepuolasta huolimatta, jatkamaan ja kehittämään ulkomaankauppaa, jakamaan maassa oleva työvoima ja vähentyneet hyödykkeet oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti sekä lieventämään eri aloilla ilmenevää sosiaalista hätää.

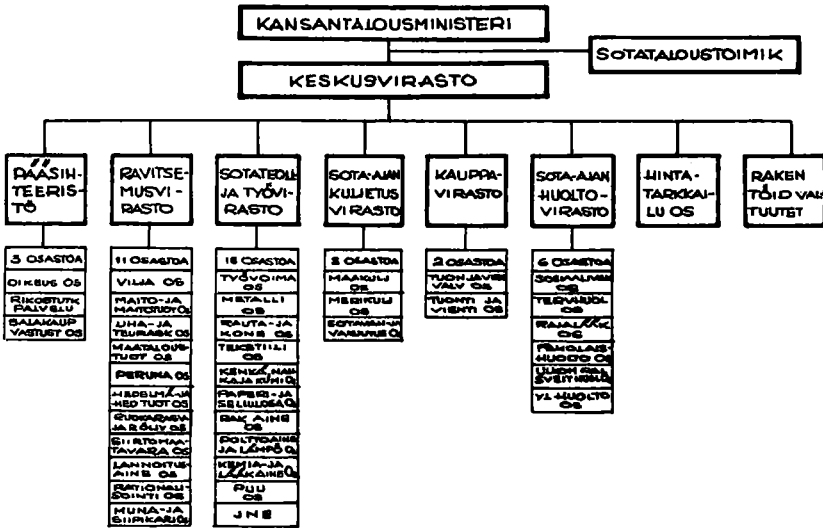
2. Talouselämän ylijohdo ja sen toiminta

Kuva 1 esittää kaaviona Sveitsin taloudellisen johto-organisaation vuosina 1939—46 (1). Tämä organisaatio määrättiin astumaan voimaan 1. 9. 1939 samaan aikaan armeijan liikekannallepanon kanssa. Organisaatioon suunnitellut henkilöt kutsuttiin tällöin tärkeimmiltä osiltaan palvelukseen.

Kuten edellä on mainittu, oli useiden virastojen tai osastojen runko valmiina rauhan ajan hallintoelimissä. Myöhemmin henkilökunnan määrää lisättiin vähitellen niin, että se saavutti huippunsa vuonna 1943, jolloin talousvirastoissa työskenteli yhteensä 3633 henkilöä.

Kansantalousministeri toimi Sveitsin sodan ajan talouselämän ylimpänä johtajana. Tässä asemassa hänen toimivaltansa oli suurempi, kuin mitä se olisi ollut pelkästään kansantalousministeriön päällikkönä. Hän oli vastuussa sekä puolustusvoimien että siviilielämän tarvikkeiden tuotannosta, hankinnasta ja jakelusta. Varsinaisten taisteluvälinehankintojen käytännöllinen suoritus kuului kuitenkin sotilasviranomaisille. Kuten muuallakin annettiin Sveitsissä sota-aikana etusija puolustusvoimain hankinnolle.

SVEITSIN SOTATALOUSJOHTO 1939-46



Kuva 1

Sotataloustoimikunta oli neuvoo antava elin, joka muodostui talousjohtoon kuuluvien virastojen päälliköistä sekä eräistä ulkopuolisista asiantuntijoista. Sen puheenjohtajana oli kansantalousministeri tai hänen sijaisensa, varapuheenjohtajana ravitsemusviraston päällikkö sekä jäseninä pääsihteerit ja viiden muun viraston päälliköt. Lisäjäseniksi kutsuttiin myöhemmin mm rakentamistöiden ja työvoima-asian päävaltuutetut, valtionpankin pääjohtaja sekä puolustusministeriön sotateknillisen osaston päällikkö.

Toimikunnan tehtävänä oli yleisten suuntaviivojen laatiminen taloudellisista toimenpiteistä. Se valmisteli ja antoi kansantalousministerille lausuntonsa ja suosituksensa suurta kantavuutta ja periaatteellista laatua olevista asioista sekä päätti vähemmän tärkeistä, usean viraston toimialaan kuuluvista asioista. Lain mukaan kansantalousministeri ei ollut sidottu toimikunnan päätöksiin, mutta käytännössä hän yleensä teki ratkaisunsa toimikunnan enemmistön mieltäpidettä noudattaen.

Sotatalouden keskusvirasto muodostui rauhan aikana toimineesta sotatalouden valtuutetun toimistosta. Henkilöstön määrä oli noin 30. Keskusviraston tehtävänä oli toimia yhdistävänä elimenä eri sotatalousvirastojen ja muiden hallintoaarojen kanssa. Se toimi myös sotataloustoimikunnan työelimenä yleisluontoisia suunnitelmia valmisteltaessa. Keskusvirasto hoiti yleensä sellaiset asiat, jotka koskivat useiden virastojen toimialoja ja joiden hoitamisessa vaadittiin keskitettyä johtoa. Edelleen keskusviraston tehtäviin kuuluivat sotataloudelliset lainsäädäntötoimenpiteet, virastojen tulo- ja menoarvioasiat sekä valistus- ja tiedotustoiminta.

Pääsihteeristö kuului osana kansantalousministeriön rauhan ajan kokoonpanoon, josta se vahvennettiin noin 350 henkilöä käsittäväksi sotatalousvirastoksi. Sen tehtäväksi tuli sota-ajan talouselämää koskeva oikeustoiminnan johtaminen, salakaupan vastustaminen sekä säännöstely- ja luovutusmääräysten valvonta. Pääsihteeristöön kuului kolme osastoa: oikeusosasto, rikostutkimuspalvelu ja salakaupan vastustamisosasto.

Sota-ajan ravitsemusviraston tehtävänä oli ravintoainetuotannon suunnittelu ja varmistaminen sekä elintarvikkeiden ja rehujen varastointi, jakelu ja säännöstely. Ravitsemusvirasto huolehti sekä armeijan että siviiliväetön elintarvike- ja rehuhuollosta. Puolustusvoimat eivät itse osallistuneet elintarvikehankintoihin muutoin kuin tilaamalla ne ravitsemusvirastolta. Tähän virastoon kuului vuonna 1943 yhteensä 1.050 toimihenkilöä, siinä oli johtajisto, sihteeristö sekä 11 osastoa. Tärkeimmät osastot olivat: vilja-, maito-, liha-, maataloustuotanto-, peruna-, hedelmä- sekä siirtomaatavaraosastot.

Ravitsemusviraston toiminnan perustana oli kolme pääperiaatetta:

- oman tuotannon kohottaminen mahdollisimman suureksi
- suunnitelmallisen varastoinnin hoitaminen
- kulutuksen ohjaaminen ja säännöstely.

Ennen toista maailmansotaa Sveitsin omavaraisuus elintarvikkeiden osalta oli vain 50 %. Ennen sotaa pyrittiin maataloustuotantoa kohottamaan valtion tukitoimenpitein suuremman viljaomavaraisuuden aikaansaamiseksi. Koska tuonti sotavuosina myös puolueettoman

Sveitsin osalta uhkaavasti pieneni, oli ravitsemusvirastolla suuria vaikeuksia turvatakseen armeijalle ja siviiliväestölle välttämättömien elintarvikkeiden saannin.

Sotateollisuus- ja työviraston toiminta selostetaan kohdassa 3.

Sota-ajan kuljetusvirasto

Sveitsin sota-ajan kuljetusvirasto työskenteli yksinomaan ulkomaisten kuljetusyhteyksien ylläpitämiseksi. Kotimaan kuljetusten johto sitävastoin kuului puolustuslaitokselle sekä eräiltä osiltaan sotateollisuus- ja työviraston asianomaisille osastoille ja valtuutetuille. Sota-ajan kuljetusvirastoon kuului kolme osastoa: maakuljetus-, merikuljetus- ja sotavahinkovakuutusosasto.

Viraston tehtävänä oli huolehtia ulkomaankaupalle tarpeellisesta kuljetusorganisaatiosta. Sen tuli perustaa ulkomaille, tärkeisiin satamakaupunkeihin edustajistoja sekä ryhtyä tarpeellisiin toimenpiteisiin maahan tuotettavien ja maasta vietävien tavaroiden kuljettamiseksi. Tärkeänä osana tässä työssä oli kuljetusten varmistaminen, johon oli pyrittävä ulkomaisten viranomaisten ja vakuutus toiminnan avulla.

Liittoneuvosto päätti syyskuussa 1938, että oli viipymättä ryhdyttävä neuvotteluihin ja pyrittävä sopimuksiin naapurimaiden kanssa, jotta turvattaisiin elintärkeiden tarvikkeiden saanti ja kuljetukset Sveitsiin myös sodan aikana. Ulkomaille oli perustettava kaupallisia edustajistoja sekä vuokrattava laivoja ja satamia, jotka olisivat käytettävissä kaikissa tilanteissa. Nämä neuvottelut johtivatkin monessa tapauksessa tuloksiin. Useimmat maat kuten USA ja Englanti sallivat Sveitsin meriliikenteen sekä tavaroiden tuonnin omasta tai puolueettomista maista. Lisäksi Sveitsi ryhtyi tarmokkaisiin toimenpiteisiin oman kauppalaivastonsa lisäämiseksi. Myös maakuljetuksista sovittiin Sveitsin ja sen naapurimaiden kanssa. Niinpä Saksa suostui Sveitsin tarvikkuljetuksiin alueensa läpi. Huomattava osa tavaroista tuotiin kuitenkin Italian, Ranskan, Espanjan ja Portugalin satamien kautta.

Sveitsi selviytyi viime sodan aikana eristetystä asemastaan huolimatta tyydyttävästi vaikeasta kuljetustilanteesta. Erittäin suuri an-

sio tästä on annettava nille valmisteluille ja sopimuksille, joihin liittoneuvosto oli ennen sotaa ryhtynyt maan ulkomaankaupan ja sen edellyttämien kuljetusten turvaamiseksi.

K a u p p a v i r a s t o

Kauppaviraston tehtävänä oli hoitaa Sveitsin kaupallisia suhteita muihin maihin. Samat tehtävät kuuluivat rauhan aikana kansantalousministeriön kauppaosastolle, joka siis jatkoi toimintaansa sot aikana laajentuen itsenäiseksi sotatalousvirastoksi.

Osaston tehtävänä oli:

- luoda tarpeellinen kaupallinen organisaatio yhteistoiminnassa kuljetusviraston ja muiden viranomaisten kanssa,
- valvoa Sveitsin kaupallisia etuja ulkomailla,
- turvata Sveitsin tarvitsemien tavaroiden ostot sekä huolehtia ostettujen tavaroiden käytön tarkkailusta ostosopimusten edellyttämällä tavalla,
- turvata yksityiskohdittain Sveitsin vientitavaroiden menekki niin, että se oli sopusoinnussa tuonnin kanssa, sekä maksukysymysten järjestelyt.

Kauppaviraston apuna toimi neuvoa-antavana elimenä ulkomaankaupan valvontakomitea, jonka jäseniksi määrättiin paitsi liittoneuvoston myös sotatalous- ja keskusvirastojen sekä talouselämän ja puolustuslaitoksen johtavia henkilöitä.

S o t a - a j a n h u o l t o v i r a s t o

Huoltoviraston runkona oli rauhan aikainen valtion sosiaalivakuutusvirasto, joka laajeni 6 osastoa käsittäväksi huoltovirastoksi. Sen tehtävänä oli siviiliväestön sosiaalisen huoltotoiminnan valtakunnallinen johtaminen, johon liittyivät sosiaalivakuutustoimintaa koskevat asiat. Puolustuslaitosta koskevat huoltoasiat kuten reserviläisten palkka- ja ansiomenetysten korvaukset, kuuluivat muille viranomaisille.

Sota-ajan huoltoviraston toimialaan kuuluivat mm väestön terveydenhoito- ja kulkutautien vastustaminen, pakolaisten ja ulkomailta palaavien Sveitsin kansalaisten huolto, sairaus- ja työkyvyttömyyskorvaukset sekä avustustoiminta katastrofitapauksissa.

Hintatarkkailuosasto

Hintatarkkailuosasto muodostettiin kansantalousministeriön kauppaosastosta, joka rauhan aikana oli suorittanut hintojen tarkkailua Sveitsin valtionpankin rahapolittisiin toimenpiteisiin liittyen.

Hintatarkkailuosaston tehtävänä oli

- rahan arvon säilyttäminen ja hintojen nousun ehkäiseminen,
- hintatarkkailun suorittaminen,
- palkkojen, vuokrien ja palvelumaksujen säännöstely,
- tasapainon ylläpitäminen hintojen ja palkkojen välillä.

Paitsi hintoja koskevilla määräyksillä pyrittiin vapaaehtoisella tiedotus- ja valistustoiminnalla yhteistoiminnassa muiden viranomaisten kanssa hoitamaan asiat niin, että hintojen nousu ennakolta tulisi ehkäistyksi. Hintatarkkailuosasto käsitti vuonna 1943 yhteensä 370 toimihenkilöä.

Rakennustöiden valtuutettu toimi lyhyehkön ajan yhdeksäntenä itsenäisenä osastopäällikkönä. Hänen tehtävänä oli yhtenäistää ja ohjata eri virastojen ja puolustuslaitoksen rakennustyöt niin, että rakennusaineet ja työvoima voitiin suunnata valtakunnallisesti tärkeimpiin kohteisiin.

Alueellisen organisaation muodostivat kantonien ja kuntien asianomaiset johtoelimet ja viranomaiset. Näitä runkoina käyttäen kantoneihin perustettiin helmikuussa 1939 sotatalouden keskusosastot, joiden tehtävänä oli toimia yhdyselimenä talousvirastojen ja kuntien viranomaisten välillä.

3. Sotateollisuus- ja työvirasto

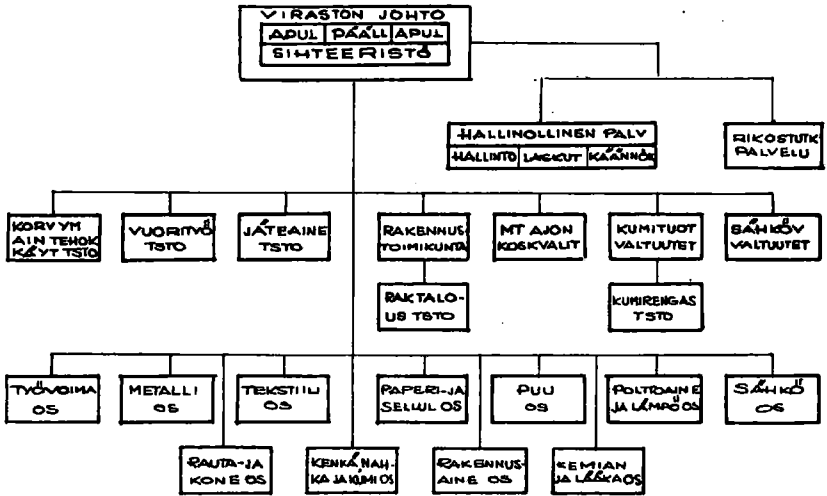
Viraston kokoonpano selviää kuvasta 2.

Sotateollisuus- ja työvirasto oli merkitykseltään tärkein ja samalla myös suurin sota-ajan talousvirastoista. Silhen kuului kaikkiaan 19 osastoa tai erillistä toimistoa sekä suurimmillaan ollessa 1576 toimihenkilöä (1).

Sotateollisuus- ja työviraston tehtävänä oli:

- huolehtia teknillisten raaka-aineiden, puolivalmisteiden, valmiiden teollisuustuotteiden, polttoaineiden sekä sähkövoiman tuotannosta ja hankinnasta,

SVEITSIN SOTATEOLLISUUS- JA TYÖVIRASTO v 1943



Kuva 2

- huolehtia koko sotatalouden työvoiman saannin turvaamisesta yhteistoiminnassa sotilasviranomaisten kanssa,
- johtaa ja valvoo teollisuustuotteiden jakelua ja käyttöä sekä sotilas- että siviilialoilla.

Sotateollisuus- ja työviraston päälliköllä oli välittömässä käytössä kaksi apulaista, sihteeristö sekä rikostutkimuspalvelu. Viimeksi mainitun tehtäviin kuului viraston eri toimialoja koskevien säännöstelyrikkomusten tutkimustoiminta. Sen tehtävät liittyivät pääsihteeristön johtamaan oikeus- ja rikostutkimustoimintaan.

Sotateollisuus- ja työviraston tärkeimpien osastojen toiminnasta esitetään seuraavaa.

Työvoimaosaston runkona olivat rauhanaikaiset liittoviraston työväensuojelu- ja työnvälitystoimistot. Työvelvollisuuslaki astui voimaan 4. 9. 1939. Tämän lain perusteella työvoimaosasto pystyi huolehtimaan maanpuolustuksen, teollisuuden ja muun elinkeinon elämän työvoiman tarpeesta. Asevelvollisten osalta työ määräykset oli luonnollisesti hoidettava yhteistoiminnassa sotilasviranomais-

ten kanssa, jolloin teollisuuden ja maatalouden palvelukseen jäävät asevelvolliset saivat lykkäysmääräyksiä. Sveitsin kansalaisista oli jokinain 16—65-vuotias mies ja 16—60-vuotias nainen työvelvollinen.

Työvelvollisuudesta olivat joko kokonaan tai osaksi vapautetut mm tärkeillä paikoilla palvelevat virkamiehet, oikeus- ja kuljetuslaitosten henkilöstöt, papit sekä määrätyt tiedemiehet, opettajat ja taiteilijat. Perheenäidit, koululaiset ja opiskelijat olivat myös yleensä vapaat työvelvollisuudesta. Pakottavissa tapauksissa kuten viljan- korjuuaikana heidätkin voitiin käskää maataloustöihin. Yleensä työvoimantarve pyrittiin aina ensin tyydyttämään vapaaehtoisella työvoimalla. Tässä oli tiedotustoiminnalla tärkeä merkitys. Mikäli kehotukset ja vapaaehtoiset työmarkkinat eivät tuoneet tuloksia, turvaututtiin lain edellyttämiin työmääräyksiin. Työvoima-aslain alueellisena johtoelimenä oli jokaisessa kantonissa keskustyövoimatoimisto.

Rauta- ja koneosaston päätehtävänä oli huolehtia keskitetysti rauta- ja teräsraaka-aineiden tuotannosta ja hankinnasta. Osaston henkilökunta pysyi koko sodan ajan suhteellisen pienenä (alle 30 henkilöä). Sen toiminta perustuikin suurelta osalta erilaisen asiantuntijalautakuntien työskentelyyn. Näiden jäsenet kutsuttiin maan rauta- ja metallitehtaiden tai niiden keskusjärjestöjen piiristä. Alan parhaat asiantuntijat osallistuivat täten vastuunalaisina periaatteellisten kysymysten suunnitteluun ja ratkaisuihin.

Tärkeimmistä toimikunnista ja niiden tehtävistä mainittakoon

- rauta-alan suunnittelutoimikunta, tehtävänä rauta- ja teräs-hankintojen sekä alan tuotantoa koskevien suuntaviivojen selvittäminen;
- romutoimikunta, tehtävänä valimoissa ja terästehtaissa tarvittavan romun tehokas hankinta kotimaasta ja ulkomailta;
- teknillinen toimikunta, tehtävänä teknillisten ja tuotannollisten kysymysten selvittely sekä kotimaisten raaka- ja apuainesten jalostaminen;
- hitsauspuikkotoimikunta, tehtävänä hitsauspuikkojen käytön ja jakelun valvonta sekä niiden tuotannon varmistaminen.

Polttoaine- ja lämpöosaston

päätehtävänä oli näitä aloja koskevien yleissuunnitelmien laatiminen. Koska suunnitelmien toteuttaminen vei tavallisesti pitkän ajan, täytyi nämä laatia riittävän pitkällä tähtäimellä. Osaston muista tehtävistä mainittakoon: kiinteiden ja nestemäisten poltto- ja voiteluaineiden tuotanto, tuonti- ja varastointi, korvikepolttoaineiden kehittäminen ja tuotannon perustaminen, kulutuksen säännöstely sekä moottoriajoneuvoliikenteen ja polttoaineita hankkivien ja myyvien yhtiöiden toiminnan valvonta. Osaston henkilökunta oli noin 250. Määräosilta sähkövoima- ja polttoaineasiain hoito kuului erikoisvaltuutetuille.

Korvike- ym aineiden tehokkaan käytön toimisto

Yleinen raaka-aine- ja tarvikepula pakotti yksityiset ja teollisuuslaitokset myöskin Sveitsissä keksimään korvike- tai uusia aineita. Samoin oli keksittävä keinoja maassa olevien tarvikkeiden mahdollisimman säästäväistä ja tehokasta käyttöä varten. Tämänkaltaista keksimis- ja kehittämistoimintaa suoritettiin aluksi hajanaisesti ja monella suunnalla. Koska oli yleisen edun mukaista, että tehdyt keksinnöt ja ideat saatiin nopeasti kehitetyksi käyttökelpoisiksi ja saatetuksi yleiseen käyttöön, annettiin kyselsten aslain hoito sotateollisuus- ja työvirastolle, joka perusti tätä varten erillisen toimiston.

Toimiston tehtävänä oli näin ollen rohkaista ja tukea yksityistä keksimis- ja kokeilutoimintaa, saattaa käyttökelpoiset ideat sopivien teollisuuslaitosten tai tutkimuskeskusten kehitettäväksi sekä ohjata saavutetut tulokset yleiseen käyttöön. Osa näin perustetusta uudesta teollisuudesta jäi pysyvästi käyttöön sodan jälkeenkkin. Toimiston työskentely keskittyi aluksi kemian alalle, varsinkin rikkikiisutuotannon, tekokumin sekä turvekoksiprikettien kehittämiseen. Samoin keksittiin menetelmiä korvikevoiteluöljyjen valmistamiseksi sekä teollisuudessa ja taloudessa esiintyvien jätteainneiden käyttämiseksi. Utta teollisuutta luotiin myös valokuvaus- ja optisella alalla.

Jäteainetoimisto perustettiin sotateollisuus- ja työviraston yhteyteen helpottamaan osaltaan maan vaikeaa raaka-ainetilannetta. Toimiston tehtäväksi tuli kaikenlaisen jäte- ja loppuunkäytetyn materiaalin tehokas kerääminen, lajittelu sekä saattaminen uudelleen teollisuus- ja talouselämän palvelukseen. Näillä toimenpiteillä Sveitsi paransi huomattavasti raaka-aineomavaraisuuttaan. Toimiston oli organisoitava tehokas keräilytoiminta, joka ulotettiin jokaiseen yksityistalouteen asti. Tähän liittyi voimakas propaganda-toiminta jätteainneiden käytön kansantaloudellisesta merkityksestä kriisitilanteessa (1).

4. Saadut kokemukset

Sodan ajan talouselämän johto perustui — kuten Sveitsin puolustuslaitoskin — miliisijärjestelmään, jossa valtaosa tarvittavasta henkilökunnasta otettiin talouselämän piiristä. Esimerkiksi sotateollisuus- ja työviraston yhdeksästätoista osastopäälliköstä kolmetoista oli otettu suoraan yksityisestä liike-elämästä tai kantonien palveluksesta (1).

Yhteistyö sotatalousjohtoon kuuluvien virkamiesten ja siviilistä tulleiden käytännön miesten välillä sujui erittäin menestyksellisesti. Monien asiantuntijaelinten ja toimikuntien avulla saatiin lisää asiantuntemusta valtakunnalliseen talousjohtoon. Maassa olevat voimavarat ja mahdollisuudet saatiin täten onnistuneesti hyväksikäytetyksi.

Sveitsi ei joutunut mukaan 2. maailmansotaan, mutta se oli joka puolelta sotaikäyvien maiden ympäröimä ja oli pakotettu pitämään liikekannalla suhteellisen suurta armeijaa. Sen raaka-aine-, elintarvike- ja polttoainehuolto oli heikon omavaraisuuden vuoksi suuresti riippuvainen muista maista. Tämän vuoksi sotatalousjohto joutui toimimaan lähes sotaikäyvän maan tilannetta vastaavissa olosuhteissa.

Armeijan huolto niveltui joustavasti sota-aajan talousvirastojen toimintaan. Monet tuotteet, kuten elintarvikkeet, rehut, lääkeaineet, poltto- ja käyttöaineet sekä eräät teollisuus- ja tehdastuotteet, armeija sai valmiina valtakunnallisilta huoltoelimiltä. Varvinaisten sotatarvikkeiden tuotanto ja hankinta kuului puolustuslaitokselle, jota

varten se sai käyttöönsä tarpeellisen määrän teollisuuskapasiteettia, työvoimaa, raaka-aineita ja sähköenergiaa. Asetuksella oli säädetty, että sotilashuollon tarpeet on tyydytettävä ennen siviilihuollon tarpeita.

Rautatieliikenne sekä tiekuljetuskalusto kotimaan liikenteen osalta kuului puolustuslaitoksen valvontaan ja johtoon. Puolustuslaitos oli velvollinen antamaan kuljetuskapasiteettia talouselämän käytettäväksi, mikäli armeijan tarpeet sen sallivat. Armeija oli lisäksi velvollinen avustamaan talouselämää luovuttamalla asevelvollisia talouselämän palvelukseen sekä suorittamalla yleisten varastojen ja kuljetusten suojelua.

Yleisesti voidaan sanoa, että Sveitsin talouselämän järjestelystä saadut kokemukset ovat positiivisia. Kuuden sotavuoden aikana talouselämän johto-organisaatio osoittautui tarkoitustaan vastaavaksi ja Sveitsin oloihin sopivaksi. Siksi sen uskotaan olevan edelleenkin käyttökelpoinen.

III ISON BRITANNIAN TALOUSELÄMÄ

1. Yleistä

Englanti oli huonosti varustautunut 2. maailmansodan puhjetessa. Taloudelliset puolustusvalmistelut oli suuresti laiminlyöty ja ne aloitettiin kovin myöhään. Ainoa elin tällä alalla oli sotaministeriön vaatimaton suunnitteluosasto, jolla ei ollut oikeutta tehdä mitään tilauksia. Sen työ rajoittui pääasiassa kosketuksen ottamiseen teollisuuslaitoksiin, luetteloiden pitämiseen eri yritysten arvioidusta kyvystä sotatarvikkeiden tuottamiseksi sekä valmistusohjeiden laatimiseen ampumatarviketuotantoa varten.

Pahana vaikeutena varusteellisuuden kohottamisessa oli myös teknillisen ammattitaidon alhainen taso ja riittämättömyys.

Syynä tähän mainitaan suunnitelmallisen insinööri- ja teknikkokoulutuksen heikkous sekä palkkojen pienuudesta johtuva arvostuksen puute insinööri- ja teknikkokuntaa kohtaan. Ammattitaitoitien miesten puute teollisuudessa tuli heti sodan puhjettua erittäin vaikeaksi ongelmaksi.

Sotataloudellista suunnittelu- ja valmistelutyötä tehostettiin Englannissa kuitenkin jonkin verran vuodesta 1936 lähtien. Tämä ilmeni kolmella tavalla (4).

— Kuninkaallisten ase tehtaiden ja laiva-veistämöiden laajentaminen sekä uusien tehtaiden rakentaminen aloitettiin.

— Lentokonetuotantoa varten perustettiin valtion tukitoimenpitein mm autoteollisuusyhtymien alaisina "varjotehtaita", jotka tarvittaessa voitiin muuttaa lentokonetehtaiksi.

— Yksityisille teollisuuslaitoksille annettiin aseiden ja ampumatarvikkeiden valmistamiseksi koetilauksia, joiden perusteella ne voivat suunnitella ja kehittää sarjatuotantomenetelmiä sekä uudistaa konekantansa tähän tuotantoon sopivaksi. Samaan aikaan aloitettiin myös ns avustusmenettely, jolla hallituksen ostamia koneistoja asennettiin yksityisiin teollisuuslaitoksiin täydentämään varustusohjelmassa esiintyviä tuotantokapeikkoja.

Englanti on ratkaisevasti riippuvainen ulkomailta tuotavista raaka-aineista ja muista tarvikkeista sekä merenkulusta. Kun ulkomainen tarjonta sodan johdosta vaikeutui ja Saksan aloittama rajaton upotussota uhkasi lopettaa liittoutuneiden merenkulun, oli seurauksena vaikea tarvikepula. Esimerkiksi raaka-ainesten tuonti väheni puoleen ja vienti kolmannekseen sodan edellisistä määristä.

Samanaikaisesti oli kuitenkin kohotettava sotatarviketuotanto ennen näkemättömiin määriin. Niinpä v 1944 Englanti käytti 55 % kansantulostaan sotatarvikehankintoihin ja muihin puolustusmenoihin. Tämä oli mahdollista vain siviilikulutuksen supistamisella aivan välttämättömimpään. Tuskin mikään muu maa meni tässä suhteessa yhtä pitkälle. Kaikki tavarat, mitkä voitiin vähänkin lukea ylellisyystarvikkeisiin, loppuivat kokonaan ja välttämättömyystarvikkeita jaettiin minimimäärä. Omat raaka-ainetuotantomahdollisuudet oli käytettävä tarkkaan hyväksi välittämättä riittävyys- ja taloudellisuusnäkökohdista. Niinpä rautamalmin louhintamäärät kohosivat 12 milj tonnista 20 milj tonniin, alumiinin tuotanto 18.000 tonnista 56.000 tonniin ja puutavaran hakkuut 450.000 tonnista 3.800.000 tonniin vuodessa (3). Tästä huolimatta moni välttämätön raaka-aine tai valmiste uhkasi loppua ja jatkuvasti oli keksittävä uusia korvikeaineita.

2. Talouselämän johtaminen

Yleisesti on sanottava, että Ison-Britannian sota-ajan talouselämän johtamisessa ei koko sodan aikana päästy eikä ehkä pyrittykään samanlaiseen keskittämiseen kuin muissa maissa. Pääministeri Winston Churchillin johtama hallitus ja sotakabinetti olivat ne elimet, jolle keskittyi koko talouselämän johto. Tästä oli seurauksena, että hallituksen täytyi päivittäin ratkaista hyvinkin yksityiskohtiin meneviä taloudellisia hankinta- ja järjestelykysymyksiä. Puolustusministeriön samoin kuin puolustuskomiteankin tehtävänä oli toimia yhdysellisenä eri hankintaministeriöiden välillä ja keskittää hankinnat suurissa puitteissa. Tämän tehtävän suoritus lienee kuitenkin jäänyt teoreettiseksi. Armeija, merivoimat ja ilmavoimat hoitivat hankintansa itsenäisesti. Vain muutamilla sotatalouden aloilla, kuten esimerkiksi työvoima-asioissa ja raaka-ainekysymyksissä, saatiin välttämättömyyden pakosta keskitystä syntymään.

Hankintaministeriö oli vastuussa ja huolehti lähinnä maa-armeijan aseista ja muista varusteista. Mikäli samat aseet ja ampumatarvikkeet sopivat myös laivastolle ja ilmavoimille, huolehti hankintaministeriö yleensä myös näitä aselajeja koskevasta tuotannon osasta. Jossakin vaiheessa hankintaministeriö huolehti myös eräistä siviilielämän tarpeista, kuten kaapellen ja lääkeaineiden tuotannosta koko valtakunnan kulutuksen osalta.

Ilmaministeriö huolehti kuninkaallisten ilmavoimien hankinnoista käyttäen hyväkseen omaa hankintaorganisaatiotaan ja määrättyä osaa maan teollisuuslaitoksista. Eräillä aloilla ilmaministeriökin joutui huolehtimaan muiden aselajien vastaavasta tuotannosta. Tällaisena mainittakoon esimerkiksi radioputkituotanto (3).

Meriministeriö puolestaan huolehti kaikista laivaston tarvikehankinnoista. Laivanrakennuksen alalla oli erotettavissa kaksi melkein itsenäistä hankintaryhmää, nimittäin varsinaisen sotalaivaston ja kauppalaivaston varustelualat.

Raaka-aineministeriö perustettiin huolehtimaan keskitetysti raaka-aineiden hankinnasta, kiintiöimisestä ja jakelusta maa-, meri- ja ilmavoimille sekä siviilitarkoituksiin. Raaka-ainesekä hankintaministeriön rinnalle hallitus asetti lisäksi "materiaali-

toimikunnan”, joka avusti raaka-aineiden jakelussa ja jolla näissä asioissa oli laaja päätäntävalta.

Vastaavanlaiseen keskitykseen mentiin myös konetyökalujen osalta, joiden hankinta ja jakelu kalkkiin tarkoituksiin uskottiin hankintaministeriön konetyökalujen valvontaosastolle.

Työministeriö hoiti keskitetysti maan työvoima-asiat.

Työvoimasta oli jatkuvasti puutetta ja sitä oli ohjattava siviilipuolelta alati laajenevaan varustelutuotantoon. Kaikki alle 64-vuotiaat miehet ja alle 59-vuotiaat naiset olivat työvelvollisia. Myös perheenäidit velvoitettiin osallistumaan määrätapauksissa teollisuustuotantoon puolipäivätyöläisinä. Yli 2 miljoonaa henkeä, jotka aikaisemmin eivät olleet työssä kodin ulkopuolella, osallistui nyt sotatarviketuotantoon. Työvoima-asiain hoitamisessa esitti hyvä yhteistoiminta ammattiliittojen kanssa tärkeää osaa. Työväestön sosiaaliset olot ja valistustoiminta vaativat myös työministeriön jatkuvaa huolenpitoa.

3. Sotateollisuuden keskittämiskysymys

Edellä on esitetty, että Ison Britannian sodan ajan taloudessa tydyttiin keskitetysti hoitamaan vain eräitä aloja, kuten raaka-aine- ja työvoima-asiat. Sodan kuluessa parlamentti ja yleinen mielipide painostivat hallitusta perustamaan yhden ainoan hankintaministeriön, jonka vastuulle tulisi kaikkien kolmen puolustushaaran sotatarviketuotanto (3).

Syy, miksi tähän ei menty, lienee ollut siinä, että aikojen kuluessa maa-, meri- ja ilmavoimien hankinnat olivat jakautuneet eri tuotantolaitoksille ja hankkijoille. Tämän vuoksi ei keskittämiseen katsottu olevan välttämätöntä syytä. Pidettiin tärkeänä, että esimerkiksi meriministeriöllä säilyi koko vastuu laivojen suunnittelusta ja tuotannosta. Vastaavasti ilmaministeriö sai kantaa koko vastuun lentokonesuunnittelusta ja -rakentamisesta. Asiain kulkua helpotti osaltaan se, että maan hallitus otti kantaakseen poikkeuksellisen työtaakan johtamalla ja ratkaisemalla itse hyvinkin yksityiskohtiin meneviä taloudellisia hankintakysymyksiä.

Yhteistoiminta teollisuuslaitosten välillä vähensi myös osaltaan keskityksen puutteesta johtuvia haittoja. Niinpä monet tehtaات, jotka

olivat saaneet eri hankintaministeriöiltä samojen tarvikkeiden tilauksia, asettuivat oma-aloitteisesti keskenään yhteistoimintaan vaihtaen mm piirustuksia ja teknillisiä tietoja (3).

Eri hankinta-alojen alueorganisaatioissa pyrittiin myös keskitykseen ja yhteistoimintaan. Tämä onnistui vain osittain. Paikallisten hankintaelimien yhdistäminen, jolla olisi ilmeisesti säästetty työvoimaa ja saatu tehokkaampia tuloksia, jäi suureksi osaksi saavuttamatta. Kuitenkin oli olemassa yhtenäinen valvontaorganisaatio, jossa maa oli jaettu 11 alueeseen. Kuhunkin oli määrätty aluekomissaari, jolle oli annettu täydet valtuudet johtaa alueensa taloudellista toimintaa vaikeissa tilanteissa kuten malhinnousutapauksissa. Eri ministeriöt nimittivät aluevalvojia, jotka komissaarin johdolla muodostivat aluetoimikuntia. Nämä pystyivät arvioimaan ja ohjaamaan alueen teollisuustoimintaa ja valvomaan voimavarojen tasapuolista hyväksikäyttöä (4).

4. Siviilituotannon järjestelyt

Siviilikulutustarvikkeiden tuotantoon oli normaaliaikoina osallistunut suuri joukko teollisuuslaitoksia. Osa näistä ei ollut pienen tuotantotehonsa tai konekantansa vuoksi sopivaa sotatarviketuotantoon. Pieneköjä siviilitarviketilauksia ei ollut edullista jakaa monien tehtaiden kesken, koska täten ne kaikki olisivat joutuneet työskentelemään vain osakapasiteetilla ja näin olisi tuhlatu tarpeettomasti mm työvoimaa sekä nostettu tarvikkeiden hintoja. Noin 6200 tehdasta katsottiin tarvittavan tuotantoa jatkamaan, samalla kun 3500 joutui keskeyttämään tuotantonsa. Näin vapautui muuhun käyttöön noin 7 milj. m² tehdastilaa, runsaasti koneita sekä noin 300.000 työntekijää.

Tämän ns siviilituotannon keskittämissuunnitelman periaatteena oli, että määrätty teollisuuslaitokset salvat jatkaa toimintaansa ns "keskustehtaina". Vain nämä tehtaot salvat käyttöönsä raaka-ainetta ja työvoimaa. Toimintansa lopettamaan määrättyille tehtaille hallitus sitoutui suorittamaan sulkemisesta määrätyn korvauksen sekä antoi lupauksen, että ne sodan päättyessä tulevat saamaan apua aloittaessaan uudelleen toimintansa. Tuotannon keskittämistoimin-

nan johtaminen uskottiin kauppaministeriölle yhteistoiminnassa työministeriön kanssa. Kaikilla teollisuusaloilla hallitus antoi määräajan, jonka kuluessa yksityiset tehtaot ja niiden järjestöt saivat esittää "keskustehtaot" sekä sopia työvoimajärjestelystä näiden ja toimintansa keskeyttävien tehtaoiden välillä. Ellei näin päästy ratkaisuun, hallitus nimitti "keskustehtaot" määräajan päättyessä. Joissakin tapauksissa teollisuusalan keskusliitto teki hallitukselle korvaussuunnitelman lakkautettujen tehtaoiden osalta. Monissa tapauksissa korvauskysymys hoidettiin tuotantoalan keskeisenä kysymyksenä siten, että "keskustehtaot" suostuivat valmistamaan lakkauteuille tehtaalle tietyn tavaramäärän, jonka nämä saivat myydä kuluutukseen omien myyntielimlensä välityksellä.

Edellä esitetyillä toimenpiteillä hallitus pystyi selviytymään verrattain helposti monimutkaisesta siviilituotannon keskittämiskysymyksestä, jonka toteuttaminen suurelta osalta jäi teollisuuden itsensä suoritettavaksi (3).

Ison Britannian sotapönnistukset taloudellisella alalla tuottivat myös hyviä tuloksia. Talouselämän keskittettyä johtamista ei täydessä laajuudessaan toteutettu, valkkakin monilla erillisillä toiminnan aloilla oli tähän mentävä.

IV SAKSAN TEOLLISUUS

1. Yleistä

Yleisesti voidaan sanoa, että Saksakin aloitti 2.maailmansodan taloudellisessa mielessä riittämättömästi valmistautuneena. Suunnitelmissä oli kiinnitetty liian vähän huomiota kakkien voimavarojen keskittämiseen sotatarviketuotantoa varten. Tämän vuoksi sotatalouden johto-organisaatiota jouduttiin sodan kuluessa useita kertoja korjaamaan.

2. Valmistelut ja toiminta vuosina 1936—41

Talouselämän liikekannallepanoa koskevat suunnitelmat olivat kyllä valmiina ennen sodan puhkeamista. Ne oli tehty puolustusvoimain ylimmän johdon toimesta, laatijoina olivat yksinomaan soti-

laat, joiden talouselämän ja teollisuuden tuntemus ei ilmeisesti ollut riittävä. Tätä pidetäänkin epäonnistumisen suurimpana syynä. Suunnitelmat ja valmistelut olivat — elintarvikealaa lukuunottamatta — riittämättömiä, osaksi epätarkoituksenmukaisia ja liian kaavamaisia (6).

Salassapitosyistä ei suunnitelmia laadittaessa eikä niitä jaettaessa kuultu — ei ainakaan riittävästi — talousmiesten mielipiteitä. Seurauksena oli talouden kahtiajako toisaalta puolustusvoimille alistettuun varusteluteollisuuteen ja toisaalta talousministeriön alaiseen muuhun teollisuuteen. Talousministeri oli tosin määrätty sodan sattuessa "talouden päävaltuutetuksi" ja hänen vastuullaan olivat kaikki talouselämän liikekannallepanovalmistelut, mutta tämä ylin johto oli pääasiassa muodollista laatua eikä se pystynyt poistamaan suunnittelussa tehtyjä perusvirheitä. Keskitetty sota-ajan talousjohto käytännöllisesti katsoen puuttui.

Paitsi että teollisuus oli jaettu sotatarviketeollisuuteen ja muuhun teollisuuteen, joilla kummallakin oli oma alueorganisaationsa, oli sotatarviketeollisuudessa monessa portaassa keskityksen puutetta. Niinpä varsinaisten armeijan hankintojen lisäksi ilmavoimat (Göringin johdolla) ja laivasto suorittivat hankintoja itsenäisesti. Lisäksi näissä puolustushaaroissa eri hankinta-alat, kuten ase-, ampumatarvike-, pioneeri-, viesti- ja kuljetusala ilman riittävää yhtenäistä valvontaa suorittivat rinnan omia hankintojaan. Lisäksi tulivat monet "erikoisvaltuutetut" iskutoimintoja varten, jotka ajoivat usein Hitlerin valtakirjalla varustettuina oman erikoisalansa hankintoja etuoikeutettuina. On selvää, että tästä virkakoneistojen ja valtuutettujen runsaudesta, ristiin ja limittäin menevine toimialoineen, oli seurauksena sekasorto (6).

Vuonna 1936 laaditussa 4-vuotissuunnitelmassa oli yritetty selvittää kaikki taloudelliset probleemat. Tässä mietinnössä kiinnitettiin huomiota moneen tärkeään kysymykseen, kuten raaka-ainesten sekä polttoainesten hankintoihin ja käytön säännöstelyyn. Talousministerin suoranaiseen johtoon oli perustettu "valtakunnallisia keskusosastoja" (Reichstellen) tärkeimpiä raaka-aine- tai tarvikealoja varten. Näiden johdossa oli "valtakunnan valtuutettuja", joiden tehtävänä oli huolehtia alansa tarvikkeiden, esimerkiksi raudan,

kuparin ja hillen jakamisesta eri tuotantoaloille tai muihin käyttö-tarkoituksiin, valvoa tarvikkeiden jakelua ja käyttöä sekä avustaa ja tehdä esityksiä alan tuotannon lisäämiseksi.

Näin ollen sodan alkaessa oli olemassa joukko erillisiä, sinänsä käyttökelpoisia johtoelimiä ja suunnitelmia. Kuitenkin puuttui kokonaisuunnitelma sekä yhteinen tehokas talouselämän ylin johto, joka olisi määrittänyt eri alojen investointitarpeen, tärkeys- ja kiireysjärjestyksen, raaka-aineiden jaon sekä hankintojen suuntaamisen maan teollisuuslaitoksille.

Organisaatiosta johtuvia sekaannuksia yritettiin lieventää eri hankintavirastojen sekä teollisuuslaitosten välisillä neuvotteluilla ja yhteistoiminnalla. Näihin osallistuneiden henkilöiden joustavuudella, hyvällä tahdolla ja valtavalla työllä saatiin monessa tapauksessa paljon hyvää aikaan, mutta perusvirheitä ei täten voitu korjata ja joka tapauksessa menetettiin paljon kallista aikaa (6). Teollisuuden oma aloitekyky ei päässyt nostamaan tuotantoa vaikeissa olosuhteissa.

Organisaatiossa esiintyvien virheiden lisäksi olivat sotatalousvalmistelut puutteellisia myös ammatti- ja naistyövoiman sekä teknillisen tutkimushenkilöstön käytön osalta. Liikekannallepanossa kutsuttiin palvelukseen liian paljon teknillisen koulutuksen saanutta tutkimus- ja ammattihenkilöstöä, jota olisi välttämättä tarvittu laajenevan sotatarviketuotannon käyntiinpanossa. Ammattityövoiman nopeaan kouluttamiseen ja naistyövoiman käyttämiseen teollisuudessa ei ollut vakavasti varauduttu.

Raaka-aineiden saanti oli valmisteluissa jätetty myös liian vähälle huomiolle. Varastot, joita kiireellisillä ostoilla yritettiin lisätä, olivat suhteellisen pienet ja liittoutuneiden suorittama saarto vaikeutti suuresti välttämätöntä tuontia. 4-vuotissuunnitelmaan sisältyvät raaka-ainetuotantolaitokset eivät olleet sodan alkaessa vielä läheskään käynnissä. Tuskin mitään tärkeää raaka-ainetta oli riittävästi käytettävissä. Erityisesti kuparista, teräksestä, kumista ja öljystä oli suurta puutetta.

Sotatarvikkeiden massatuotannon yksityiskohtainen suunnittelu oli laiminlyöty, ja kului lähes kaksi vuotta, ennen kuin se todella saatiin täyteen käyntiin. Sotavarustelujen osuus koko teollisuuden

suustuotannossa oli v 1940 vain 15 %, v 1941 n 19 % ja v 1944 kokonaista 50 %. Sotatarvikkeista ampumatarvikkeet edustivat tällöin suurinta ryhmää (41 %). Lentokoneteollisuuden osuus oli 38 % ja laivaston 4 %. Myöhemmin ammustuotannon suhteellista osuutta alennettiin (5).

Tuotantokyky ei vastannut näinä vuosina läheskään sotatarvikkeiden jatkuvaa kulutusta. Varastot olivat kovin pieniä. Esimerkiksi Puolan sotaretken aikana lentopommivarastot kulutettiin käytännöllisesti katsoen loppuun 14 päivän aikana. Mainittavaan ampumatarvikepulaan ei Puolan ja Ranskan sotaretkillä jouduttu sen vuoksi, että käyty salamasota kulutti näitä tarvikkeita suhteellisen vähän (6).

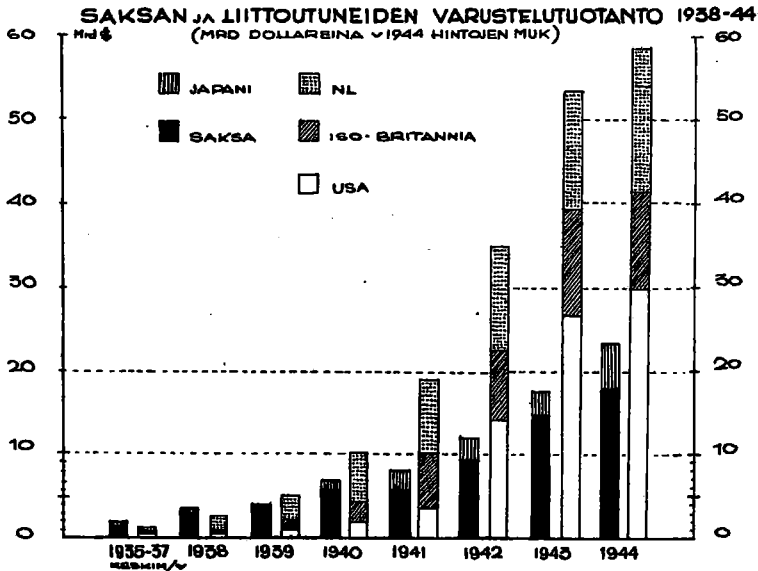
Massatuotanto edellyttää onnistuakseen myös yksinkertaisia konstruktioita, suuria valmistuseriä sekä mahdollisimman vähäisiä rakennemuutoksia tuotantovaiheessa. Myöhemmin ilmeni, että ase- ja muussa suunnittelussa ei ollut otettu massatuotannon vaatimuksia tarpeeksi vakavasti huomioon (5).

Lännen sotaretken jälkeen saksalaiset saivat hallintaansa vallattujen maiden tuotantolaitokset, niiden runsaat raaka-aine- ja tarvikeainevärsäot, hiili- ja rautakaivokset sekä suuret sotavanki- ja työntekijäjoukot. Näitä mahdollisuuksia he eivät kuitenkaan vuosina 1940—41 lähimainkaan käyttäneet hyväkseen. Vain perusraaka-ainesten tuotantoa nostettiin tänä aikana jonkin verran, mutta yleisesti ottaen teollisuustuotannossa ei tapahtunut kaivattua nousua.

Saksan ja Liittoutuneiden varustelutuotannon kehitys selviää seuraavasta kuvasta (3).

Amerikkalaisten tutkimusten mukaan Saksan sotatuotanto valmistti Puolan sotaretken aikana syksyllä 1939 kuukausittain vain noin 60 panssarivaunua, 700 lentokonetta, 1800 moottoriajoneuvoa ja 1—2 sukellusvenettä. Näistä luvuista tuotanto ei sanottavasti noussut v:n 1941 loppuun mennessä.

Eräänä syynä tuotannon hitauteen mainitaan myös ase-, panssarivaunu- ja lentokonetyyppikysymykset, joiden käyttöön hyväksyminen tapahtui liian myöhään. Niinpä Saksa lähti Venäjän sotaretkelle vajaalla 2500 panssarivaunulla. Tämä vastasi v 1944 vain yh-



Kuva 3

den kuukauden panssarivaunutuotantoa. Venäjän tärkeimpien operaatioiden kohtalo riippui usein muutaman sadan panssarivaunun saamisesta tai saamatta jäämisestä. Yleisesti ollaan sitä mieltä, että Saksa hävisi sodan taloudellisessa mielessä vuosina 1940—41, sillä tämän jälkeen se ei enää voinut saavuttaa vastustajiaan sotatarviketuotannon osalta. Sotatarviketuotannon hitaus tuli täten esittämään ratkaisevaa osaa sodan lopputuloksessa.

USA:n sotatuotanto alkoi toden teolla v 1941, josta lähtien Liittoutuneiden tuotanto oli noin 3-kertainen verrattuna Saksan ja sen liittolaisten tuotantoon.

3. Varustelutuotanto Venäjän sotaretken aikana

Kohta Venäjän sotaretken alettua kesällä 1941 havaittiin, että tarvikekulutus oli arvioitu väärin. Sodan nopeaan ratkaisuun oli ehkä luotettu niin varmasti, että sotatarvikevitutuotannon valmistelu oli jäänyt puolitiehen. Kun varastot kuluivat nopeasti loppuun, oli

edessä tarvikkeita, josta voitiin selvittää vain teollisuuden äärimmäisen ankarilla ponnisteluilla.

Kun tehdyt laiminlyönnit ja virheet havaittiin, ne myös tunnustettiin ja pyrittiin korjaamaan. Niinpä kohta Venäjän sotaretken alettua autostradojen rakentaja, tohtori Todt määrättiin valtakunnan ministeriksi ase- ja ampumatarviketuotantoa varten ja hänelle alistettiin kaikki sotilaalliset asevirastot ja hankintaelimet. Hänellä oli käytettävissään pieni eskunta, mutta hänen alaisenaan toimi vanhojen kaavojen mukainen, useita tuhansia henkilöitä käsittävä virkakoneisto, jonka työskentelyä ei voitu helposti muuttaa, eikä kaivattua nopeutta tuotannon kohottamiseksi saavutettu. Siksi hänen täytyi tunnustaa v:n 1941 lopulla, että hänen ei ollut onnistunut aikaansaada tarpeellista sotatarviketuotannon nousua leveällä rintamalla. Erällä tuotannon aloilla saatiin tosin aikaan merkittäviä osamenestyksiä. Hän esitti, että vastuu varustelutuotannosta olisi annettava talouselämän omiin käsiin.

Kun Todt helmikuussa 1942 sai surmansa lento-onnettomuudessa, siirtyivät hänen tehtävänsä välittömästi 37-vuotiaalle arkkitehti Albert Speerille, varustelu- ja sotatuotannon valtakunnan ministerille.

Sotilaallinen tilanne talvella 1941—42 oli Saksan osalta vaikea. Kokonaiset divisioonat, jopa armeijatkkin olivat menettäneet varustuksensa Venäjän rintamalla. Nämä oli varustettava uudelleen ja samalla perustettava uusia divisioonia. Speer oli vakuuttunut siitä, että tuotannon nousu ei ollut mahdollista tähän asti noudatettua järjestelmää hyväksi käyttäen. Hän sai haluamansa valtuudet koko teollisuustuotannon osalta. Vastuu maavoimien varustamisesta siirtyi heti Speerille sekä syksyllä 1942 myös laivaston osalta suuramiraali Dönitzin toivomuksesta. Vastuu lentokoneiteollisuudesta — ilmavoimien vahingoksi — siirtyi Speerille vasta v:n 1944 aikana. Tästä lähtien armeijan johto määritteli ainoastaan, mitä materiaalia ja kuinka paljon se tarvitsi. Maan koko teollisuustuotannon toiminnasta vastasi Speer, joka määräsi, missä tuotantolaitoksissa ja millä menetelmillä tarvikkeet valmistettiin. Tästä oli myös seurauksena, että pääesikunnan (OKW) alainen varusteluorganisaatio siirtyi Speerin alaiseksi ja määrättiin varusteluministeriön yhdeksi virastoksi (6 ja 7).

Speerin menestyksen salaisuus sanotaan olleen siinä, että hän oivalsi nopeat ja käytännölliset ratkaisut ja oli vapaa siihen asti käytettyjen menetelmien painolastista. Hän oli itse poikkeuksellisen tarmokas ja hänellä oli myös kyky saada kaikki alaisensa ja työtoverinsa innotumaan esillä oleviin kysymyksiin. Hän siirsi harkiten mutta selvästi valtuuksiaan mulle. Periaateena oli, että teollisuus itse sai vastuun tuotteiden valmistuksesta eikä keskusjohto saanut paisua liian suureksi ja kankeaksi.

Pääperiaatteet teollisuuden uudelleen järjestelyssä olivat seuraavat.

Jokaista tärkeää varusteteollisuuden alaa varten Speer perusti ns "päävaliokuntia" (Ausschüssen), joiden johdossa olivat vastuunalaiset alan asiantuntijat. Päävaliokuntien johtajiksi määrättiin menestyksellisimmät teollisuusmiehet; heillä oli vapaat kädet valita alaisensa, jotka yleensä otettiin myös teollisuudesta. Jokainen päävaliokunta jakautui erikoisvaliokuntiin. Esimerkiksi ase-päävaliokunnassa oli erikoisvaliokunta konekiväärituotantoa varten, toinen kenttähaupitsien tuotantoa varten.

Näiden rinnalle perustettiin raaka- ja tarveaineiden, välituotteiden sekä osien valmistusta varten "alihankkijapiirejä" (Ringen), jotka olivat vastuussa osien valmistuksesta päävalmistusteollisuuden tarpeisiin. Tuotantokapeikot olivat esiintyneet aikaisemmin juuri raaka-ainetuotannon ja alihankkijatoiminnan aloilla. Esimerkiksi panssarivaunutuottajat tilasivat satoja osia alihankkijoilta. Nyt tilattiin esimerkiksi kaikki maassa tarvittavat hammasrattaat hammasrataspiirin toimesta, jonka tehtävänä oli tarkoituksenmukaisesti jakaa tilaukset tämän alan teollisuuslaitoksille kokonaissuunnitelman edellyttämällä tavalla.

Jokaiselle valiokunnalle ja piirille vahvistettiin oma tuotanto-ohjelmansa, joka oli täytettävä määräaikana. Tuhansia teollisuus- ja talousmiehiä työskenteli luottamustoimisina tässä organisaatiossa, joka tuotti vaikeissa olosuhteissa, usein ankarien ilmapommistusten alaisena huomattavia tuloksia.

Varsinaisen sotatarviketuotannon kohottamisen rinnalla Speer johti suunnitelmallisesti myös perustuotantoa, kuten hillen ja teräksen tuotantoa. Näillä aloilla toimivat pätevien talousmiesten joh-

dossa asianomaiset pääsuunnitteluelimet (esim Reichsvereinigung Eisen tai Reichsvereinigung Kohle), jotka huolehtivat paitsi tuotannosta myös kyselsten raaka-ainelden käytön suunnittelusta, jakelusta ja valvonnasta.

Speerin puheenjohdolla toimi nelimiehininen neuvosto (Kollegio), joka hyväksyi kokonaissuunnitelmat ja teki tarpeelliset perusratkaisut. Erityinen suunnitteluvirasto valmisteli ja huolehti kokonaissuunnitelmista. Täten esimerkiksi metalliteollisuudessa ottamalla rauta ja teräs pääraaka-aineeksi ja näitä yksityiskohtaisesti kiintöimällä eri tarkoituksiin vahvistettiin valmistettävien tarvikkeiden kokonaismäärät. Näin määrättiin myös järjellinen suhde panssarivaunujen rakentamisen ja bensinin tuotannon välillä, samoin ampumatarviketuotannon ja räjähdysainevalmistuksen välillä.

Usein kylläkin havaittiin, että suunniteltiin enemmän kuin voitiin toteuttaa, mutta päälinjat osoittautuivat joka tapauksessa käytökelpoisiksi.

Koko työskentelyn periaatteena oli tehostettu massatuotanto, joka edellytti mahdollisimman harvoja sotavarustetyyppejä, materiaalin ja työn säästöä, tarkoitukseen parhaiten sopivien teollisuuslaitosten löytämistä sekä valmistuskapeikkojen sivuuttamista.

Saksan sotatarviketuotantolukuja vuosina 1942—44, jotka osoittavat, että tuotanto nousi tänä aikana noin 3-kertaiseksi.

Tuote	1942	1943	1944	Huom
Panssarivaunut (kpl)	9.300	12.700	27.000	3-kert
tykit (kpl)	11.800	17.800	40.000	3,5-,-
ampumatarv (t)	1.270.000	1.650.000	3.350.000	2,5-,-
lentokoneet (kpl)	14.500	25.000	38.000	2,5-,-
sukellusveneet (brt)	191.000	202.000	233.000	1,2-,-

Mainittakoon erityisesti, että talvella 1942 varustettiin viiden kuukauden aikana 3 miljoonaa miestä talvivarusteilla, joiden valmistusta ei ollut ennakolta suunniteltu. V:n 1944 tuotanto oli niin suuri, että se olisi yksinään riittänyt 225 jalkaväki- ja 45 panssari-divisioonan täydelliseen varustamiseen (6).

4. Saadut kokemukset

Nousu varustelutuotannossa oli mahdollista lisätyn teollisuuska-
pasiiteetin ja työvoiman ansiosta. Kuitenkin on todettava, että ra-
tionaalisointitoimenpiteiden ansiosta tuotantomäärä myös työntekijää
kohti nousi merkittävästi. Samoin saavutettiin raaka-ainesäästöä
laskettuna valmistettua sotavaruste-esinettä kohti.

Koska tuotanto-ohjelman ja valmistettavien tyyppien muutokset
aina pienentävät tuotantoa, pyrittiin niitä välttämään. Saksan so-
dankäynnin muuttuessa vuosina 1943—44 puolustukselliseksi, täytyi
tämä muutos kuitenkin ottaa huomioon myös varustelutuotannossa,
vaikka sillä olikin pienentävä vaikutus kokonaistuotantoon. Hyök-
käysaseiden asemasta oli valmistettava entistä enemmän puolustus-
aseita. Esimerkiksi lentokoneteollisuudessa oli lisättävä hävittäjien
tuotantoa pommituskoneiden kustannuksella ja panssarivaunujen
sijasta oli rakennettava yhä enemmän rynnäkkötykkeitä ja panssa-
rintorjuntavaunuja. Samoin tykkituotannossa oli pääpaino pantava
panssarintorjunta- ja ilmatorjuntatykkien valmistukseen sekä lisät-
tävä ratkaisevasti panssarilähitorjunta-aseiden tuotantoa.

Saksan sotatarviketuotanto oli korkeimmillaan kesällä 1944; sen
jälkeen alkoi laskukausi mikä johtui liittoutuneiden järjestelmälli-
sistä ilmahyökkäyksistä Saksan teollisuuslaitoksia ja kuljetusyh-
teyksiä vastaan. On laskettu, että huippukuukauden tuotantomääriä
olisi muutoin voitu vielä korottaa 25 prosentilla. Tämän jälkeen raa-
ka-aineiden loppuminen olisi asettanut rajan vielä suuremmalle tuo-
tannon nousulle.

Eräänä tärkeänä johtopäätöksenä Saksan sota-ajan teollisuuden
toiminnasta on esitetty käsitys, että sotateollisuus nykyaikana on
mahdollista vain siinä tapauksessa, että se saa toimia suojassa vi-
hollisen jatkuvilta ilmahyökkäyksiltä (5). Lopuksi voidaan sanoa,
että Saksan sotatarviketuotannon kohottaminen sotavuosina 1942—
44 keskimäärin 3-kertaiseksi oli huomattava saavutus. Toisaalta tuo-
tannon nousua ei ole luettava yksinomaan organisaatio-uudistusten
ansioiksi, koska tuotanto pantiin — kuten edellä on selvinnyt —
vasta Venäjän sotaretken aikana koko laajuudessaan liikekannalle.
Mutta Speerin suorittamat uudistukset toivat nopeasti tuloksia, jot-

ka ilmeisesti eivät olisi olleet mahdollisia aikaisemman organisaation puitteissa.

V SUOMEN TALOUSELÄMÄ

1. Yleistä

Suomen sodan ajan teollisuudesta saadut kokemukset ovat monessa suhteessa samanlaisia kuin edellä esitetyt muista maista saadut kokemukset. Varsinkin organisaatiossa esiintyi samanlaisia epäkohtia kuin muuallakin. On myös huomattava, että maamme sotatalousjohdossa ilmenevät pahimmat virheet havaittiin jo talvisodan aikana, ja ne on myös kirjallisesti tuotu esille jo paljon aikaisemmin kuin esimerkiksi Saksan vastaavat kokemukset.

Kuten tunnettua oli maamme sotavarustetilanne syksyllä 1939 monessa suhteessa puutteellinen. Pahinta puutetta oli perustamisvaiheessa ampumatarvikkeista, tykistö- ja panssarintorjunta-aseistuksesta, vaatetuksesta ja majoitusvälineistä sekä viesti- ja pioneerivarusteista. Kun varastot puuttuivat ja ulkomaiset hankintamahdollisuudet osoittautuivat mitättömiksi, oli meilläkin turvauduttava teollisuuden apuun. Tässä tilanteessa joutuivat sotateollisuuden valmistelut, käytettävissä oleva organisaatio ja teollisuuslaitokset erittäin kovalle koetukselle.

2. Valmistelut ennen talvisotaa

Maamme taloudelliseen puolustusvalmiuteen on kiinnitetty jonkin verran huomiota 1920-luvulta lähtien. Niinpä vuonna 1924 asetettiin ns. sotatalouskomitea, jonka tehtävänä oli laatia ehdotus maan talouselämän järjestämiseksi sodan alkaisia oloja ja puolustustarpeita silmällä pitäen. Komitean ehdotukset eivät kuitenkaan päässeet koskaan toteuttamisasteelle.

Vuonna 1929 perustettiin puolustusneuvosto sekä taloudellinen puolustusneuvosto. Puolustusneuvoston tehtävänä oli toimia tasavallan presidentin neuvoa antavana elimenä kaikissa maanpuolustuskysymyksissä. Sen puheenjohtajana oli puolustusministeri ja jäsenet korkeita upseereita. Taloudellisen puolus-

tusneuvoston puheenjohtajana oli tohtori H Ramsay ja siihen kuului yhteensä 65 jäsentä talouselämän eri aloilta. Se suoritti puolustus-taloudellisella alalla laajan selvittely- ja tutkimustyön. Varsinaiseksi sota-ajan talouselämän johtoelimeksi taloudellinen puolustusneuvosto ei kuitenkaan sopinut. Tähän sen kokoonpano oli liian kankea ja siihen kuuluvat jäsenet olivat vaikeasti irrotettavissa muista vaa-tivista tehtävistään kriisiaikana.

Puolustuslaitoksen omassa piirissä ei v:een 1936 mennessä ollut mitään elintä, jonka tehtävänä olisi ollut sotataloudellinen valmistelutyö. Mainittuna vuonna perustettiin taloudellisen puolustusneuvoston suosituksella puolustusministeriöön sotatalousosasto. Sen tehtävänä oli selvittää, mikä on puolustuslaitoksen materiaalin-tarve kuukausittain ja millaiset ovat kotimaisen teollisuuden tuotan-tomahdollisuudet. Lisäksi sen tuli laatia ehdotukset tuotannon ko-hottamiseksi ja varmentamiseksi tarvittavista toimenpiteistä sekä selvittää ulkomaisten hankintojen tarpeellisuus. Näitä tehtäviä ei voitu suorittaa ilman yksityiskohtaisia selvityksiä teollisuuslaitok-sissa, minkä vuoksi perustettiin teollisuuden alueorganisaatio. Maa jaettiin v 1937 viiteen teollisuuspiiriin. Samana vuonna pe-rustettiin puolustusministeriöön sotatalouspäällikön virka.

Näin oli luotu edellytykset sotataloudelliselle suunnittelutyölle sekä pohja perushankinnoille, joita varten eduskunta v 1938 myönsi noin 50 miljardia nykymarkkaa vastaavan määrärahan. Perushan-kintojen toteuttaminen ja teollisuuden valmentaminen sota-ajan tehtäviin oli kuitenkin talvisodan puhjetessa vasta alussa. Noin kaksi kuukautta kestänyt YH:n aika oli teollisuuden kannalta katsottuna liian lyhyt massatuotannon käyntiinpanemiseksi. Esimerkiksi koeti-lauksia ja lisähankintoja ei voitu vielä tänä aikana antaa läheskään kalkille tuotantoon suunnitelluille teollisuuslaitoksille, koska lisä-määrärahoja armeijan hankintoihin myönnettiin vasta sitten, kun sota oli alkanut. Eräissä tapauksissa tuotannon alullepanoa viiväs-tyttivät myös keskeneräiset asesuunnittelutyöt. Niinpä 20 mm:n panssarintorjuntakiväärin valmistusta ei saatu käyntiin ennen talvi-sotaa huolimatta siitä, että aseiden mallikappale oli valmiina, koska ei päästy yksimielisyyteen siitä, pitikö kyseisen aseiden olla kaliiperil-taan 20 vai 13 mm (11).

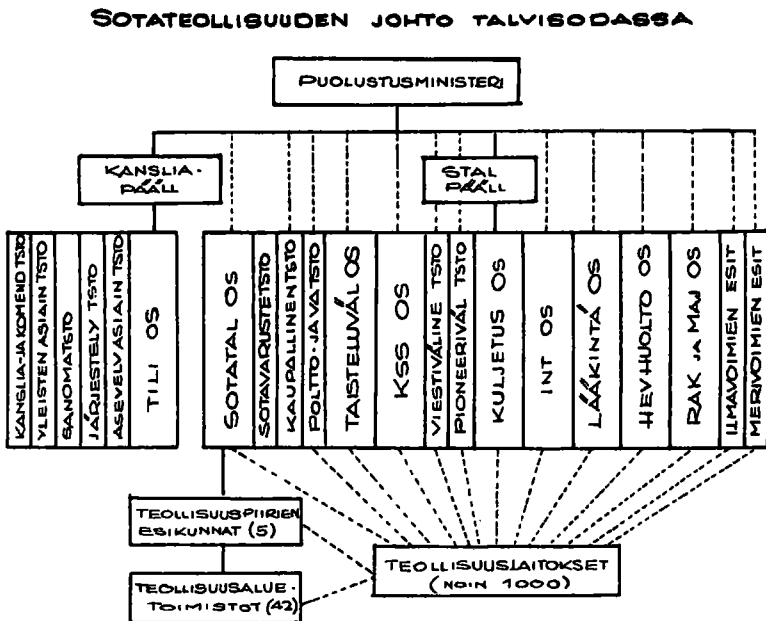
V:n 1939 alkupuolella puolustusneuvosto asetti ns sotavaru-
tusneuvoston, jonka puheenjohtajaksi kutsuttiin kenraali R
Walden ja jonka tehtävänä oli lähinnä perushankintojen kiirehtimi-
nen ja siihen liittyvien taloudellisten haittatekijäin voittaminen.

3. Talvisodan aika

Maan talouselämän ylintä johtoa edusti edelleenkin taloudellinen
puolustusneuvosto, joka ei voinut talvisodan olosuhteissa aikaansaa-
da tarpeellista keskitystä sota-ajan tuotannossa. Se oli vain neuvoa
antava elin.

Talouselämän johdon järjestelyjen yhteydessä on mainittava myös
kansanhuoltoministeriön perustaminen, johon sotata-
lousosaston elintarvikejaosto liitettiin.

Sotateollisuusjohdon organisaatio selviää kuvasta 4.



Kuva 4

Talvisodan aikana ei ollut varsinaista sotataloussesikuntaa, vaan kaikki hankkivat osastot ja toimistot kuuluivat suoraan puolustusministeriöön. Kukin osasto tai erillinen toimisto (noin 20) esitteli jokaisen hankinnan suoraan puolustusministerille tai hänen apulaiselleen. Esittelijänä toimi tavallisesti sotatalouspäällikkö tai hänen määräämään jonkin osaston tai toimiston päällikkö. Talvisodan aikana jolloin sotatarviketilaukset oli kaikessa laajuudessaan jaettava nopeasti teollisuuslaitoksille, tapahtui hankinnoissa monia sekaannuksia ja häiriöitä. Organisaatio ei tarjonnut mahdollisuutta jo tilausten suunnitteluvaiheessa välttää niiden ruuhkautumiselta samoihin tehtaisiin. Kiiressjärjestystäkään ei pystytty tyydyttävästi määrittämään eikä sen noudattamista valvomaan. Sotataloussosaston tehtävänä tosin oli jakaa käytettävissä oleva teollisuuskapasiteetti eri hankinta-aloille. Koska yksityiskohtaiset suunnitelmat puuttuivat usealta sotavarustealalta ja koska maan teollisuuden kapasiteetti kokonaisuutena oli riittämätön, ei hankintavaikeuksista voitu välttää.

Ikäviä yllätyksiä saatiin kokea myös siksi, että monet tehtaat ottivat vastaan tilauksia enemmän kuin mitä pystyivät sovittuina aikoina toimittamaan aiheuttaen siten puolustuslaitokselle ikäviä pettymyksiä. Tehtaiden toimituskykyä ei pystytty tarpeeksi hyvin arvioimaan.

Toisena sodan aikaista massatuotantoa haittaavana ilmiönä on mainittava tarvikepulan aikana syntyneet pienet teollisuusyrietykset, jotka hankkivat käyttöönsä melkoisesti ammattihenkilöstöä ja koneita. Niiden kyky tuottaa sarjatuotantoartikkeleita oli kuitenkin mitätön. Sodan loppupuolella oli julkaistava erityinen laki, jolla uusien yritysten perustaminen oli allistettava valtioneuvoston ratkaistavaksi.

Talvisodan aikana sotatarvikehankinnoissa havaituista epäkohdista laati Suomen teollisuusliitto kesällä 1940 muistion, jossa se kiinnitti puolustusministeriön huomiota seuraaviin epäkohtiin (8).

— Hankkivien osastojen ja tilaajaviranomaisten välillä esiintyy yhteistoiminnan ja keskityksen puutetta, josta seuraa, että tilausten antaminen teollisuuslaitoksille tapahtuu hajanaisesti monien eri hankintaelimien toimesta.

— Teollisuuden kakkia voimia ja alan päteviä asiantuntijoita ei käytetä tehokkaasti hyväksi hankintojen suorittamisessa.

Suurimmat vaikeudet teollisuuslaitoksissa johtuivat siitä, että puolustuslaitoksen eri hankintahaarojen tilaukset saapuivat tehtaalle ilman tärkeys- ja kiireysjärjestystä. Niinpä samalle tehtaalle saattoi tulla tilauksia ase-, kuljetus- ja pioneeriosastoilta, linnoitusmaterialitoimistolta, merivoimien ja ilmavoimien esikunnasta sekä sisäasiainministeriön alaiselta väestönsuojeluosastolta. Jokainen tilaus oli kiireellinen ja jokainen tilaaja esitti usein aselajipäällikkönsä välityksellä omia etusijavaatimuksiaan. Niissä tapauksissa, joissa yksityiskohtaiset suunnitelmat olivat valmiina, kuten ase- ja ampumatarviketuotannossa, ei tällaisia haittoja yleensä esiintynyt. Vaikeudet ja sekaannukset hankinnoissa esiintyivät pääasiassa niillä aloilla, joista ei tarkkoja suunnitelmia ollut.

Teollisuuslaitokset joutuivat hoitamaan asioita liian monen johtoportaan kanssa. Paitsi että puolustusministeriössä ja muissa hankintaelimissä oli lukuisia tilaajaviranomaisia oli myös olemassa useita alaorganisaation esikuntia, kuten teollisuus-, suojeluskunta- ja sotilaspiirien esikunnat sekä väestönsuojeluelimet, joiden kanssa sama tehdas joutui asioimaan. Tehtaiden oli vaikea tietää, kenelle jonkin asian hoito ja vastuu kulloinkin kuului (8).

Toisena perusvirheenä mainittiin teollisuusmiesten asiantunteumuksen riittämätön hyväksi käyttö. Teollisuudesta ja sen järjestöistä olisi ilmeisesti voitu irroittaa ja sijoittaa sotatalousjohtoon paljon enemmän päteviä kaupalliseen ja tuotantoteknilliseen puoleen perehtyneitä asiantuntijoita kuin mitä tapahtui. Todella pystyvien asiantuntijain löytäminen ja sijoittaminen sotatalousjohtoon olisi ollut myös teollisuuden edun mukaista.

Paljon valituksia esitettiin myös siksi, että teollisuuslaitoksille ei ennakoita ilmoitettu niiden sota-ajan tehtäviä. Suunnitelmat siinänsä olivat asiallisia niiltä kohdin, joilta ne olivat valmiina. Suunnitelman sisältö ei yleensä tullut tehtaan tiedoksi muutoin kuin siinä tapauksessa, että tämän kanssa oli tehty sotataloussopimus. Tehdas ei luonnollisesti voinut varautua sota-ajan tuotantoon muussa kuin edellä mainitussa tapauksessa. Monet selkat, jotka sota-ajan tehtäviä silmällä pitäen olisi voitu ottaa huomioon rauhan vuosina jäivät tästä syystä vaille huomiota. Esimerkiksi pienten raaka-ainerien ja teollisuustarvikemäärien hankinta sekä koneistojen kehittä-

minen sotatuotantoa varten voi olla monesti mahdollista pienilläkin lisäkustannuksilla, kun vain kriisiajan tuotantotehtävät ovat asianomaisen tiedossa. Koetilausten antaminen tehtaille todettiin myös välttämättömäksi. Koehankinnan yhteydessä tehdas olisi valmistanut sarjatyössä välttämättömät työkalut, laatinut valmistussuunnitelman ja samalla kouluttanut työvoiman. Täten olisi sarjatuotannon käyntiinpano voitu suorittaa hyvin nopeasti.

Edelleen teollisuuliiton muistiossa todetaan raaka-ainekesympyissä esiintyneet suuret vaikeudet ja esitetään turvavarastoinnin suorittamista sekä korvikeraaka-aineiden tehokasta kehittämistä.

Ammattihenkilöstön varauksia teollisuuden palvelukseen pidettiin riittämättöminä. Koska valmistelut työvoimajärjestelyjen osalta olivat myös puutteellisia, kutsuttiin sodan alkaessa runsaasti avainasemissa olevia teollisuuden johto- ja ammattihenkilöitä sotalpalvelukseen. Tästä oli seurauksena, että teollisuuden toiminta häiriytyi suuresti hetkellä, jolloin sotatarviketuotanto kaikessa laajuudessaan olisi pitänyt saada käyntiin. Pitkän YH:n aikana voitiin osa ammattihenkilöstöstä palauttaa takaisin teollisuuslaitoksiin. Sodan kuluessa tehtyjen virheiden korjaaminen ei yleensä enää onnistunut. Pahimmissa yksityistapauksissa oli vedottava jopa yllipäällikön ratkaisuun.

Samalla esitettiin parannuksia työvelvollisuuslakiin. Oli todettu, että tämä laki ei turvannut teollisuuden työvoimatilannetta seuraavissa tapauksissa (8):

- se ei estänyt työntekijää siirtymästä tehtaasta toiseen ilman pätevää syytä,
- se ei estänyt työntekijää jättämästä paikkaansa ilman lupaa ilmoittautuakseen vapaaehtoisena mihin maanpuolustustehtävään tahansa,
- se ei sallinut työvelvollisen määräämistä kotipaikkakuntansa suojelupalveluun siten, että tämä olisi ollut käytettävissä asianomaisen tehtaan suojelutehtävin, kuten vartiointiin, ilmavalvontaan, palontorjuntaan tai pelastuspalveluun. Nämä epäkohdat korjattiin pääosiltaan vuonna 1942 annetussa uudessa työvelvollisuuslaissa.

4. Jatkosodan aika

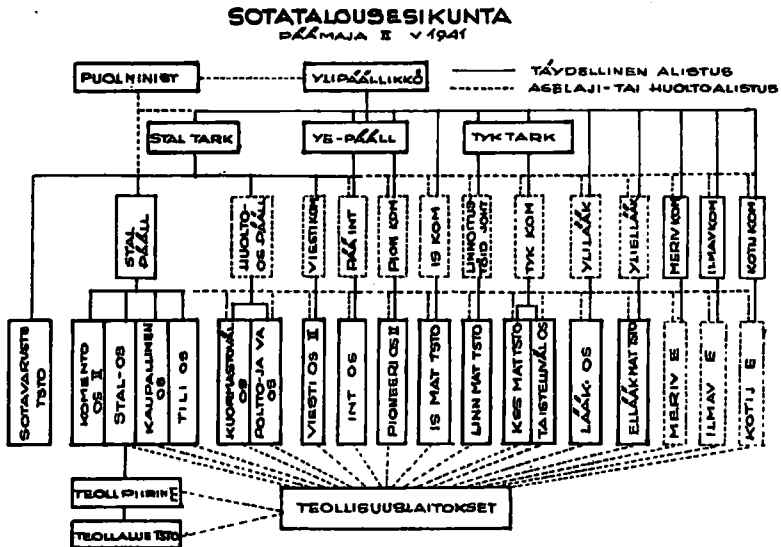
Talvisodan jälkeen suoritettiin sotatalousjohdossa uudelleenjärjestely, jossa edellä mainitut epäkohdat osaksi otettiin huomioon. Sotatalouksesikunnan organisaatio selviää kuvasta 5.

Oleelliset muutokset verrattuna talvisodan aikaiseen organisaatioon olivat seuraavat.

— Puolustusministeriön sotatalousosasto ja kaikki hankkivat osastot ja toimistot yhdistettiin sotatalouksesikunnaksi, joka siirtyi ylipäällikön, marsalkka Mannerheimin alaiseksi. Sotatalouksesikunta liittyi nyt Päämajaan (Päämaja II).

— Sotatalouden tarkastaja ja sotatalouspäällikkö saivat oikeuden hyväksyä hankintoja ja tehdä tilauksia. Puolustusministeri antoi määräykset hankintajärjestyksestä ja myönsi tarvittavat varat.

Samalla suoritettiin tärkeimmillä paikoilla henkilönvaihdoksia. Kenraali R. Walden nimitettiin puolustusministeriksi. Talvisodan aikainen sotatalouspäällikkö kenraaliluutnantti Grandell nimitettiin sotatalouden tarkastajaksi ja sotatalouspäällikkö (insinöörieversti Bäckström) otettiin suoraan teollisuuden palveluksesta.



Kuva 5

Toiminta sotataloussesikunnassa tapahtui seuraavasti .

— Ylipäällikkö vahvisti hankintasuunnitelmat. Aselajitarkastajat tekivät omilta aloiltaan esityksiä hankittavien sotavarusteiden laadusta ja määrästä. Määräajoin kokoontuva tarkastajien kokous ”kenraalokokous”, käsitteli materiaalitarvetta koskevat asiat ja antoi niistä lausuntonsa. Materiaalitarpeen ja tyyppien suhteen aselajitarkastaja antoi ohjeita oman alansa hankkivalle osastolle.

Sotaloussosastoon kerättiin maan teollisuuskapasiteettia koskevat tiedot, se suunnitteli tuotantokapasiteetin jaon ja osoitti, mihin tehtaisiin eri alojen tilaukset oli suunnattava. Sotaloussosaston raaka-ainetoimisto jakoi käytettävissä olevat raaka-aineet kiintiöinä eri hankinta-aloille ja valvoi raaka-aineiden käyttöä.

Teollisuuspiirit toimivat lähinnä sotataloussosaston alaisina. Niiden tehtävänä oli yleisten teollisuusasiain hoitaminen, kuten teollisuustiedustelu, konetiedustelu ja koneiden vuokraaminen, raaka-aineselvitykset, työvoima-asiat sekä teollisuuteen liittyvät siirto- ja evakuointiasiat. Siis yleensä asiat, jotka koskevat sotatarviketuotannon yleistä suunnittelua ja häiriötöntä toimintaa.

Hankkivat osastot tai toimistot valmistelivat hankinnat yksityiskohtaisesti. Niiden vastuulla olivat valmistusedellytykset, kuten piirustukset ja vastaanottomääräykset, ja ne laativat ehdotukset hankintasopimuksiksi tai tilauksiksi, jotka sotatalouden tarkastaja tai sotatalouspäällikkö vahvisti. Tämän jälkeen hankkiva osasto suoritti tavaran tarkastuksen ja vastaanoton sekä hyväksyi tehtaan lähettämät laskut, jotka sotataloussesikunnan tiliosasto suoritti.

Yhteistoiminta teollisuuden ja sotatalousjohdon välillä pyrittiin tässä organisaatiossa myös järjestämään entistä kiinteämmäksi. Sitä varten perustettiin ns yhteisvaliokunta, johon kuului edustajia teollisuusliitosta, sen hallituksesta ja sotataloussesikunnasta: mm teollisuusliiton puheenjohtaja ja sotatalouspäällikkö. Sen tehtävänä oli yhteyden ylläpitäminen teollisuuden ja sotatalousjohdon välillä sekä esitysten ja aloitteiden teko sotatarviketuotantoa koskevissa asioissa. Yhteisvaliokunta käsitteli ja antoi lausuntoja mm ampumatarviketuotannon rationallisoinnista, sotatarvikehankintojen hinnoittelukysymyksistä, työvoimakysymyksistä, hankintasopimusten laatimisesta sekä raaka-aineasioista.

Edellä selostettu sotatalousorganisaatio poisti siis osaksi talvisodanaikaisia epäkohtia, mutta perusteellista parannusta pahimpaan epäkohtaan — keskityksen puuttumiseen — ei saatu aikaan. Suurimmat teollisuuslaitokset joutuivat edelleenkin hoitamaan puolustuslaitoksen hankinta-asioita hyvin monien viranomaisten ja johtoportaiden kanssa.

Poikkeuksena edellä esitetystä hankintajärjestyksestä olivat jo talvisodan ajoista lähtien nahka-alan hankinnat, joissa tllausten keskittäminen, yhteistoiminta alan teollisuuden kanssa sekä teollisuusjohdon vastuunalainen toiminta tuottivat hyviä tuloksia.

Nahkateollisuuden asiantuntijoista kokoonpantu nahkajaos toimi yhdyselimenä nahka-alan tehtaiden ja sotatalousjohdon välillä. Nahkajaos hoiti itsenäisesti ja menestyksellisesti kaikkia alan hankintoihin liittyviä kysymyksiä, kuten

- raaka-aineiden hankintoja ja jakamista,
- armeijan tllausten jakamista tehtaille tuotantoalan ja tuotantokyvyn mukaisesti,
- sotataloussopimusten toimeenpanoa yhdessä sotataloussesikunnan kanssa,
- nahkatehtaiden avustamista koneiden, työkalujen, henkilöstön ja parkituskemikaalien hankinnoissa,
- valmistus- ja hintavalvonnan suoritusta,
- nahkatarviketyyppien kehittämistä ja korvikealneiden käyttökokellujen järjestämistä.

Myöskin sähkövoima-asiat kalkkine niihin liittyvine järjestelyineen hoidettiin alan ammattimiesten toimesta tavalla, jossa ei liene jälkeenkään todettu mainittavia epäkohtia. Voima-kysymykset hoiti keskitetysti kansanhuoltoministeriön voimatoimisto, joka otti toiminnassaan huomioon sotatalousjohdon näkökohdat.

Sotatarviketilanne oli jatkosodan puhjetessa kesällä 1941 sikäli hyvä, ettei mitään voittamattomia vaikeuksia tarvikkehankinnoissa syntynyt. Yleensä oli aina käytettävissä 4—6 kuukauden kiiivasta taistelutoimintaa vastaavat varastot. Myöskin sotatarvikehankintoja koskevat suunnitelmat olivat nyt ajan tasalla ja vasta käydyn sodan kokemukset käytettävissä. Pitkän asemasotavaiheen aikana tarvikkulutus oli niin pientä, että tarve pystyttiin hyvin tyydyttämään.

Kuten arvovaltaiselta siviili- ja sotilastahoilta on lausuttu, teollisuus selviytyi käydyistä sodista tunnustusta ansaitsevalla tavalla. Talvisodassakin se ylitti monessa tapauksessa siihen asetetut toiveet ja pystyi lyhyessä ajassa — kolmessa kuukaudessa — nostamaan sotatarviketuotannon kunnioitettavaan määrään huolimatta siitä, että sen valmennusta sota-ajan tehtäviin ei ollut läheskään riittävässä määrässä suoritettu.

Jatkosodan loppuvaiheessa — kesällä ja syksyllä 1944 sotatarviketuotanto joutui viimeiseen kovaan koetukseen. Pitkän asemasotavaiheen aikana teollisuus ei ollut työskennellyt läheskään täydellä kapasiteetillaan sotatarvikkeiden valmistamiseksi. Kun Kannaksen torjuntataistelun aikana varastot uhkaavasti vähenivät, kiihdytettiin sotatarviketuotantoa. Tällöin ilmeni vaikeuksia, jotka johtuivat kuitenkin lähinnä raaka-aineiden puutteesta. Kun tuonti Saksasta lakkasi syyskuussa 1944, olisi tarviketuotanto melko pian tyrehtynyt kokonaan oman raaka-ainepohjan helkkouden takia.

5. Saadut kokemukset

Suomen sota-ajan talouselämän toiminnasta saatuina kokemuksina esitetään seuraava yhdistelmä.

Ilman pitkälle menevää kriisiajan talouselämän suunnittelua ja keskitettyä johtoa ei tarvikepulasta voida kriisiaikana välttyä.

On välttämätöntä, että sotatalouden johtoportaan on keskeinen hankintaelin, joka kerää kaikki puolustuslaitosta koskevat tilaukset, järjestää ne tärkeysjärjestykseen teollisuushaaroittain ja antaa tilaukset niille tehtaille, jotka parhaiten ja varmimmin pystyvät tuotteet valmistamaan. Tässä elimessä tulee olla ammattimiehiä, joiden asiantuntemus on riittävä löytämään todella käyttökelpoisimmat keinot kunkin hankintapulman ratkaisemiseksi.

Tilausten keskittämisajatukselta seuraa, että hankintaelimessä tulee olla osastot tai toimistot kutakin teollisuusalaa varten, esimerkiksi metallihankintaosasto, joka hoitaa keskitetysti kaikkien tarvikke-alojen metalliteollisuutta koskevat hankinnat — kuten aseet, ampuvatarvikkeet, pioneerivälineet, kuljetusvälineet jne. Se voi jakautua toimistoihin tai jaoksiin alalajeittain. Samoin tulee tekstiili-

nahka-, kumi-, muovi-, rakennustarvike- ja kemianteollisuusaloilla olla omat toimistonsa tai jaoksensa.

Hankintaorganisaatio muodostuu pakostakin laajaksi. Siihen voidaan saada tarpeeksi asiantuntevaa henkilökuntaa talouselämän piiristä. Tärkeimpiin toimipaikkoihin sijoitettavat henkilöt olisi nimettävä ja koulutettava tehtäviinsä jo rauhan aikana.

Vastuun hankinnoista tulee jakautua mahdollisimman pitkälle teollisuuden omiin käsiin. Tämä edellyttää teollisuuden keskusjärjestöjen ja teollisuusjohtajien aktiivista osallistumista suunnittelu- tehtäviin.

VI JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Minkälainen tulisi olla lähinnä pienen maan kriisiajan talouselämän johto-organisaatio edellä esitettyjen, ulkomaisten ja kotimaisten kokemusten valossa?

1. Talouselämän ylin johto

Ensiksikin tarvitaan keskitetty talouselämän ylin johto, joka pysyy säännöstelemään ja ohjaamaan käytettävissä olevat tarvikkeet, raaka-aineet ja tuotantomahdollisuudet parhaalla tavalla tyydyttämään totaalisen puolustuksen tarpeita ja kansan toimeentuloa.

On selvää, että myös kriisilaikana talouselämän ylin johto kuuluu viime kädessä maan hallitukselle. Sen käytettävissä oleva normaali hallintokoneisto ei kuitenkaan riitä sodan aikana hoitamaan yleisestä tarvikepulasta, säännöstelystä ja maan puolustuksesta johtuvia poikkeuksellisen laajoja tehtäviä. Siksi kriisiajan hallintokoneistoa on laajennettava ja tehostettava. Tarvitaan nopeita ratkaisuja ja voimakkaita toimenpiteitä päätösten toteuttamiseksi.

Monilla talous- ja hallintoaloilla tulee olla oma keskitetty kriisiajan valtakunnallinen johto-organisaatio. Tällaisia aloja voivat olla esimerkiksi työvoima-asiat, kuljetukset, voimatalous, polttoainekysymykset, kansanhuoltoon liittyvät ravinto- ja vaatetus-kysymykset sekä rakennus- ja väestönsuojeluasiat. Näillä jokaisella tulisi olla valtakunnallinen johtaja, kuten työvoimapäällikkö, kuljetuspäällikkö,

voimapäällikkö, väestönsuojelupäällikkö, joilla kriisitilanteessa on laajat valtuudet ratkaista oman alansa asioita. Heidän alaisinaan ovat välittömästi valtakunnalliset keskusvirastot ja alaorganisaatiot, jotka panevat päätökset täytäntöön. Näiden johtoelimien on hoidettava vastuunalaisina toimintapiiriinsä kuuluvat asiat ottamalla huomioon sekä maanpuolustuksen että kansan toimeentulon ja muun julkisen elämän tarpeet. Pelkillä neuvoa-antavilla elimillä ei ole kriisi aikana mainittavaa merkitystä.

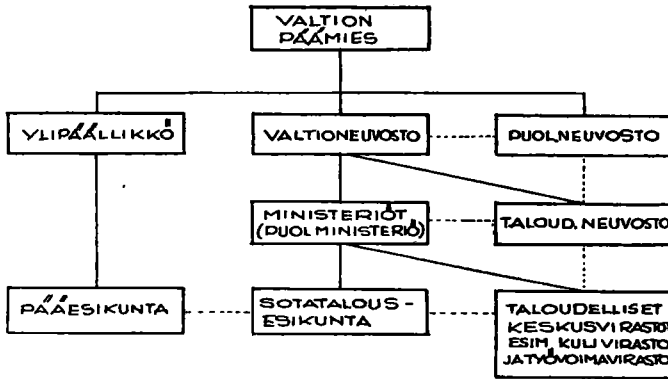
Edellisestä johtuu, että valtakunnallisten johtoelimien tulee niveltyä normaaliin hallintokoneistoon ja olla sen osia. Esimerkiksi valtakunnan kuljetuspäällikkö voisi olla joku kulkulaitosten ja yleisten töiden ministeriön korkea virkamies ja kuljetusviraston runkona joku tähän ministeriöön kuuluva osasto.

Useat edellä esitetyt toimialat ovat riippuvaisia toisistaan. Esimerkiksi haluttaessa lisätä jonkin teollisuusalan tuotantoa vaaditaan sitä varten mm työvoimaa, rakennusaineita, kuljetuksia ja sähköenergiaa. Tämän vuoksi tarvitaan koko talouselämän ylin valtakunnallinen keskusjohto (taloudellinen neuvosto), joka tekee tarpeelliset perussuunnitelmat ja -ratkaisut. Sillä tulisi olla laajat valtuudet ja se olisi toiminnastaan vastuussa maan hallitukselle ja puolustusneuvostolle. Taloudellisen neuvoston puheenjohtajana voisi olla joku kriisi ajan talouselämästä ja tarvikehankinnoista vastuussa oleva ministeri, esim kauppa- ja teollisuusministeri tai puolustusministeri, sekä jäsenenä edellä esitettyjen talousalojen valtakunnalliset johtajat, kuten työvoima-, kuljetus- ja polttoainepäällikkö sekä sotatalouspäällikkö. Jäsenmäärä ei saisi olla kovin suuri, koska toiminta tästä valkeutuu ja päätösten teko hidastuu.

Tämän organisaation kehittäminen ja ylläpitäminen kuulunee lähinnä puolustustaloudellisen suunnittelukunnan tehtäviin, joka voisi toimia rauhan aikana "taloudellisen neuvoston" runkona ja jonka eri jaostot edustaisivat kriisi ajan talousvirastoja. Tämän vuoksi on luonnollista, että jaostoihin kuuluisi niitä virkamiehiä tai talouselämän edustajia, jotka virka-asemansa perusteella tai muuten on suunniteltu kyseisten talousvirastojen palvelukseen kriisi aikana.

Talouselämän ylin johto olisi edellisen perusteella kuvan 6 mukainen.

TALOUSELÄMÄN YLIN JOHTO



Kuva 6

2. Sotatalousjohto

Sotatarviketuotantoa hoitavan esikunnan kokoonpano muodostuu edellä selostetut kokemukset huomioon ottaen kuvan 7 mukaiseksi.

Sotatalousjohdon tulee liittyä kitkattomasti talouselämän ylijohtoon. Erällä alolla, kuten esimerkiksi polttoainehuollossa, puolustuslaitoksen piirissä ei tuotannollista johtoa tarvittane lainkaan, koska armeijan huoltoelimet voinevat tilata osuutensa suoraan valtakunnan polttoainepäälliköltä.

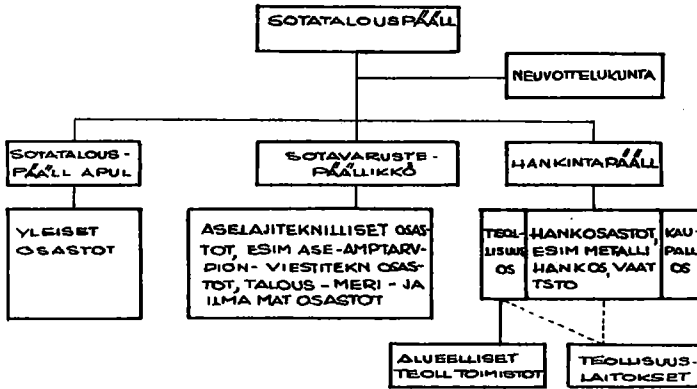
Keskitetty hankintajärjestelmä edellyttää, että tuotantolaitoksilta tehtävät hankinnat tapahtuvat hankinta-aloittain. Esimerkiksi kaikki metalliteollisuutta koskevat hankinnat suoritetaan saman hankintaosaston kautta.

Johto-organisaation tulee luoda edellytykset yleissuunnitelmien valmistelua ja niiden ratkaisua varten, liittyen kiinteästi valtakunnan ylimpään taloudelliseen johtoon.

Tehtäväryhmien mukaan sotatalousesikunta jakautuu kolmeen pääosaan.

— Sotatalouspäällikön apulaisen johtamaan yleisryhmään kuuluvat kaikki hankintoja koskevat yleisuontoiset asiat sekä esikunnan sisäistä toimintaa palvelevat henkilö- ja huoltoasiat.

SOTATALOUESIKUNTA



Kuva 7

— Sotavarustepäällikön alaisena toimivat materiaalin suunnittelua, tarkastusta ja vastaanottoa hoitavat teknilliset osastot, jotka muodostavat sotatalousesikunnan suurimman ryhmän. Nämä ovat asetietä kukin oman alansa tarkastajan alaisia ja niihin keskittään kaikki teknillinen suunnitteluhenkilöstö. Sotatarviketyypit kehitetään ja kokeillaan näiden osastojen toimesta. Hankintojen alustava valmistelu suoritetaan myös näissä osastoissa. Tarvikkeet ne tilaavat hankintapäällikön alaisilta hankintaosastoilta.

— Hankintapäällikölle keskittyvät kaikki hankintojen suoritusta sekä kapasiteetin jakoa koskevat asiat. Myös tuotantolaitoksissa suoritettavat sotamateriaalin korjaukset hoidetaan hankintapäällikön toimesta. Kaupallinen osasto huolehtii kaikista ulkomaisista hankinnoista.

Hankintaosastot hoitavat kaikki kotimaiset hankinnat, kuten tilausten sijoittamista ja tarjouspyyntöjä koskevat asiat, hankintasuojien laatimisen ja niiden esittelyn sekä tilausten kireysjärjestyksen. Hankintaosastot jakautuvat teollisuusalojen mukaisesti toimistoihin ja -jaoksiin. Näihin tulee keskittää mahdollisimman pätevät tilattavan materiaalin, teollisuuden ja kaupan asiantuntijat,

ja niiden tulee toimia kiinteässä yhteistyössä oman alansa teollisuuden keskusjärjestön sekä valtakunnallisten talousvirastojen vastavien toimistojen kanssa.

Sotatalouden neuvottelukunta, johon sotatalouspäällikön lisäksi voivat kuulua hankintapäällikkö, sotavarustepäällikkö, sotatalouspäällikön apulainen sekä mahdollisesti vielä joku ulkopuolinen jäsen, toimii sotatalouspäällikön neuvottelukuntana, tekee tarpeelliset perussuunnitelmat sekä esityksiä taloudelliselle neuvostolle tärkeimmistä puolustuslaitoksen hankintakysymyksistä.

3. Loppusanat

Edellä suoritettu tarkastelu osoittaa, että sota-ajan talouselämän toiminnasta saadut kokemukset eri maissa ovat yleisesti ottaen samoja. Kaikkialla on ollut suuria vaikeuksia työvoiman, raaka-ainesten ja teollisuuskapasiteetin osalta. Taloudelliset valmistelut osoittautuivat kaikkialla puutteellisiksi ja talouselämän johto-organisaatiota oli sodan kuluessa kaikkialla korjattava. Erityisen merkittävää on, että rauhan aikana hankituilla sotatarvikevarastoilla oli merkitystä vain lyhyenä aikana sodan alussa. Näin ollen teollisuuden tuotantovalmiudella, riittävyydellä, sopeutumiskyvyllä ja nopeudella oli ratkaiseva merkitys sodan lopputulokseen.

Kriisiajan teollisuuden suunnittelusta riippuu, kuinka nopeasti tarvike tuotanto saadaan käyntiin. Talouselämän keskitetty johto osoittautui välttämättömäksi myös suurvaltojen ollessa kysymyksessä, vaikkakaan kaikissa maissa, kuten Englannissa, ei sitä loppuun saakka toteutettu.

Talouselämän johdon suunnittelu sota-alkaa varten on tärkeä kysymys, joka on hoidettava yhteistoiminnassa valtiovaltan, talouselämän sekä puolustuslaitoksen johdon kanssa. Tarvittava organisaatio on suunniteltava rauhan aikana, runko sitä varten tulisi aina olla valmiina ja johtopalkoille suunniteltujen henkilöiden tulisi osallistua kyseisten tehtävien suunnitteluun ja käsittelyyn rauhan aikana.

Teollisuuden tuotantovalmius on riippuvainen ennen kaikkea neljästä tekijästä, nimittäin

- teollisuuden tuotantokyvystä, erityisesti työstökonekannasta ja teknillisestä suunnittelusta,
- raaka-aineiden saannista,
- teollisuuden ammattityövoimasta ja
- talouselämän organisaatiosta .

Näistä kaksi viimeksi mainittua ovat kysymyksiä, jotka voidaan ratkaista ilman suuria kustannuksiakin. Mikäli organisaatiokysymykset on pystytty onnistuneesti ratkaisemaan, tulevat myös työvoimajärjestelyt helposti suoritetuksi. Siksi on talouselämän ja sotatalouden johdon suunnittelulla mitä suurin merkitys totaaliseen maanpuolustuksen kannalta.

Käytetyt lähteet

1. Die schweizerische Kriegswirtschaft 1939—48. Herausgegeben von der eidg. Zentralstelle für Kriegswirtschaft. Bern 1950, 1.131 sivua.
2. Sveitsin liittoneuvoston asetuksia v 1937—58.
3. British war production 1939—45: A Record compiled by the times: London, Printing house square 1945, 240 sivua.
4. Organization of industry in war: Charles N. Mc Laren (Military Review, kesäk 1948).
5. Die Deutsche Industrie im Kriege 1939—45: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Buch und Kunstdruckerei Gustav Ahrens, Berlin 1954, 216 sivua.
6. Bilanz des zweiten Weltkrieges: Hans Kehl — Kriegswirtschaft und Rüstungsindustrie: Gerhard Stalling Verlag, Oldenburg 1953, 23 sivua.
7. Aus der Rüstung des Dritten Reiches: General Emil Leeb: Wehrtechnische Monatshefte Beiheft 4, toukokuu 1958, 68 sivua.
8. Suomen Teollisuusliitto: "Kotimarkkinateollisuuden tärkeimpiä kokemuksia talvisodan ajalta", 14. 9. 1940, muistio.
9. Sotatalousesikunnan arkistot vuosilta 1939—44.
10. Toinen maailmansota: K J Mikola, Eripalnos Ison Tietosanakirjan täydennysosasta I, 1957, 23 sivua.
11. Talvisodan puolustusministeri kertoo: Juho Niukkanen, 1951, 286 sivua.
12. Toimintakertomus Sotatalousosaston Toimisto 2:n toiminnasta ajalta 1. 6. 36—19. 9. 44: Y K Arvola: käsikirjoitus, 66 sivua.
13. Die Verteidigungswirtschaft der Bundesrepublik: Kurt Hesse (Julkaistu "Wehrwissenschaftliche Rundschau", syysk 1958), 15 sivua.
14. Sotatalousjohdon ja Suomen Teollisuusliiton yhteisvaliokunnan pöytäkirjat v 1941—44.