

**This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.**

**Author(s):** Wilmi, Jorma

**Title:** Oy Mikko Kaloinen perheyriksen elinkaaritutkimuksen näkökulmasta

**Year:** 2015

**Version:** Published version

**Copyright:** © 2015 kirjoittajat ja Mikko Kaloinen säätiö

**Rights:** In Copyright

**Rights url:** <http://rightsstatements.org/page/InC/1.0/?language=en>

**Please cite the original version:**

Wilmi, J. (2015). Oy Mikko Kaloinen perheyriksen elinkaaritutkimuksen näkökulmasta. In J. Wilmi (Ed.), *Kun toimeen tartutaan : tukin tie lautatavaraksi - metsästä maailmalle : Oy Mikko Kaloinen puutavaraliikkeen historia* (pp. 181-192). Mikko Kaloinen Säätiö.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-93-5343-9>

## **Oy Mikko Kaloinen perheyrittäjien elinkaaritutkimuksen näkökulmasta**

Mikko Kaloinen perustama yritystoiminta ja sen jatkuminen osakeyhtiönä poikien Joukon ja Aimon aikana kattoivat 1900-luvusta kolme neljänestä. Alku oli Mikon Tuulokseen muuton jälkeen pienen sirkkelisahan ostossa vuonna 1907; päätte oli osakeyhtiömuotoisen yrityksen myynnissä vuonna 1975. Sen jälkeenkin Kaloisten yrittäjyys jatkui 1990-luvulle asti Aimon perustamana sijoitusyhtiö Man-To Oy:nä. Joukon poikien Karin ja Vesan Kaloinen Rakennuspalvelu Oy Hämeenlinnassa jatkoi toimintaansa myös 1990-luvulle asti.

### **Yrityksen elinkaari**

Mikko Kaloinen ja poikien perheyrittäjien elinkaarta 1900-luvun alusta vuoteen 1975 voidaan tarkastella useista näkökulmista ja suurten muutosten kautta.

Seuraavaan aikajanaan on otettu tarkastelukulmista viisi:

- 1) yrityksen toimintaympäristö,
- 2) perheen tapahtumat ja ratkaisut,
- 3) liiketoiminnan ratkaisut,
- 4) yritystoiminnan vaiheet ja
- 5) keskeiset piirteet, jotka korostuivat kunakin yritystoiminnan kehitysvaiheen aikana.

Yrityksen toimintaympäristö oli suppeimmin ajateltuna lähiympäristö, Tuulos. Perusteluna on päätoimialan puunsahaoksen keskittyminen Kettulan sahalle. Yritystoiminta eli vuorovaikutuksessa kuitenkin laajemmin Hämeenlinnan ja sen ympäristökuntien kanssa. Vaikutukset ulottuivat ainakin niin etäälle, miltä alueelta raakapuuta hankittiin.

Yritystoiminta hengitti toimialasyklin suhdanteiden ja teknisten uudistusten tahdissa. Sodan ja taloudelliset kriisit, jos kohta noususuhdanteetkin, näkyivät yrityksen arjessa. Puunsahaus toimialana oli ensimmäisiä alasimia suhdannevaihtelu-

# Oy Mikko Kaloisen aikajana 1900 – 1975

	1900	1910	1920	1930
<b>Yrityksen toimintaympäristö</b>	Maatalouden ja pienimuotoisen puunsahauksen yhdistelmä		Kansalaissota 1918 Kettulan sahan palo 1922 Ulkomainen painostus tulitikkuteollisuudessa	Talouspula Akkijärven sahan palo 1933
<b>Perheen ratkaisut</b>	Mikko Tuulokseen 1906 Mikko ∞ Hilja 1908		Sahat poikien Joukon ja Aimon omistukseen 1939	
<b>Liiketoiminnan ratkaisut</b>				
<b>-Sahaus:</b>	(sirkkeli)saha 1907	Höyrysaheksi 1909 Vähän vientiä	Lopettaa 1916 Uittamon höyrysaaha 1915 Siirto Tuulokseen 1915 Jatkaa Kettulan sahana	Uusi saha 1923 Neliraamiseksi 1929 Vienti lisääntyi
<b>-Sivutoimialat:</b>			Kyläjoen saha ja mylly 1916 Sähköntuotantoa Osto toisen kerran 1922	Toiminta loppuu 1929 Akkijärven saha Hauholle 1931 Palon jälkeen uusi saha 1933
			Hämeenlinnan Lastu-, vanu- ja tulitikkutehdas 1922 Lopettaa ruotsalaisen tulitikkustrustin takia 1925	Hämeenlinnan Höyläämö- ja laa
		Keravan Puuteollisuus Oy 1909		
<b>Yritystoiminnan vaiheet</b>	ALOITTAMINEN	HENKIINJÄÄMINEN	LAAJENEMINEN	
<b>Korostuvat piirteet</b>	<b>YRITTÄJÄN PERSOONA</b>	<b>YRITTÄJYYS</b>	<b>RISKINOTTO</b>	
-----				
	<i>Lähde. Yritystoiminnan vaiheet mukaellen teosta: Paasio – Heinonen 1993, s. 69.</i>			

	1940	1950	1960	1970	1975
	Sotavuodet 1939–44	Jälleenrakennus Korean noususuhdanne	Sahausala tuottavuusvaikeuksissa	Noususuhdanne	Öljykriisi
palo 1933		Puun autokuljetus alkaa lisääntyä Uitto päättyy		Suuret yritysjärjestelyt alkavat sahteollisuudessa	
n 1939	Yritystoiminta osakeyhtiöksi 1946 Jouko (tj.) ja Aimo Oy Mikko Kaloisen osakkaiksi Mikko luopuu tj:n ja hallituksen pj:n tehtävistä Mikko † 1949 Hilja † 1950		Jouko † 1963 Aimo tj:ksi		Oy Mikko Kaloinen myydään Yhtyneille Paperitehtaille 1975
29	Kettulan sahalle uusi paikka 1946			Kettulan sahan uudistaminen 1969–70	
i lisääntyy					
e 1931					
aha 1933	Teuron saha 1946				
:2					
ö- ja laatikkotehdas 1934	Höyläämö 1946			Höyläämön uudistaminen 1969–70	
	T:mi Kaloisen Puutavaraliike 1946	Fuusioituminen Oy Mikko Kaloiseen 1956			
	Siirytään autokuljetuksiin 1947				
				Kuorihumus Oy 1967	
	KASVU	KYPSYYS		TOIMIALAN LUONTEEN MUUTOS	
	JOHTAJUUS	JATKUVUUS		OMISTUS	



*Kaksi sahanhoitajaa ja myyntipäällikkö. Vasemmalla Keijo Mäkipää, joka vastasi Kettulan sahasta, oikealla Teuron sahanhoitaja Otto Mäkipää. Keskellä kotimaan myynnistä vastannut Erkki Taipale.*

sa. Maamme itsenäistyminen ja sitä seurannut veljessota ei jättänyt Tuulosta koskemattomaksi. Mikko Kaloisen ja poikien perheyritys joutui siis kosketuksiin myös koti-Tuulosta laajempiin sekä kansallisiin että kansainvälisiin suhteisiin ja olotilojen muutoksiin.

Yrittämistä voidaan pitää jatkuvana ongelmien ratkaisemisen prosessina. Kaloisten yritys löysi aina ratkaisunsa, olivatpa ne isoja tai pieniä, onnistuneita tai vähemmän onnistuneita. Tämän olemme saaneet lukea edellä erityisesti Ossi Latvalan artikkelista. Keskeistä oli jatkuvuuden turvaaminen, vaikka sitä ei aina tarvinnut sanoa ääneen. Se näkyi selvimmin Mikko Kaloisen voimien ehtyessä ja siitä seuranneissa järjestelyissä. Nopea ratkaisu oli löydettävä silloinkin, kun osakeyhtiömuotoisen yrityksen toimitusjohtaja Jouko Kaloinen yllättäen menehtyi.

Aimo-veli seuraajana voidaan nähdä luontevana ratkaisuna, olihan hän ollut yhtä lailla mukana yritystoiminnassa. Mutta, entäpä jos Aimo ei olisi halunnutkaan?

Yrityksestä ei olisi kirjoitettavaa historiaa, ellei sillä olisi ollut kykyä onnistuneisiin liiketoiminnan ratkaisuihin. Niiden esittelemisen ja arvioiminen on yrityshistorian kirjoittamisen ydintä, kuten edellä nähdään Kiti Luoma-ahon, Lauri Karvosen ja Zachris Haaparinteen yhteisartikkelissa sekä Lauri Karvosen erillisessä.

Yritystoiminnan vaiheita on löydettävissä toinen toistaan täydentävistä muistakin artikkeleista. Alkuvaiheessa korostuivat yrittäjän, Mikko Kaloisen, henkilökohtaiset yrittäjän ominaisuudet, kuten kirjan alussa Anna Kantasen artikkelista ilmenee. Ensimmäinen kriisivaihe monelle pienyritykselle oli ennen – kuten on tänäänkin – selviytyminen alkuajan lainavetoisista investoinneista, vaistonvaraisesti tehdyistä päätöksistä ja vähäisistä kassavirroista. Olemaan jäivät yritykset, joissa yrittäjyyden siukkuus ja usko punnitaan. Mikko Kaloisen kohdalla tätä elettiin 1910-luvulla ja vielä seuraavan vuosikymmenen alussa.

Mikko Kaloisen yritystoiminnan laajenemishakuisuus 1920-luvun lopulla ja 1930-luvulla perustui yrittäjän riskinottoon. Sahausten laajentaminen ja höyläämiseen suuntaaminen olivat onnistunut riskinotto, tulitikkutehtailijan ura ei. Tultaessa 1930-luvun loppuun puunsahaukseen nojaava yritystoiminta oli kasvanut ja vientiin meni säännöllisesti yli puolet tuotannosta. Yrittäjä oli osoittanut johtajuutta. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus näkyi 1940-luvun puolivälissä teollisuusneuvoksen arvonimen myöntämisenä.

Osakeyhtiön aikaan perheyritys saavutti kypsyytensä. Aikaa luonnehti jatkuvuuden näkökulma. Yrityksen palveluksessa oli paljon niitä, jotka edustivat työntekijöinä jo toista tai kolmatta sukupolvea tuuloslaisia. Tämä käy ilmi Kiti Luoma-ahon työyhteisöä käsittelevässä artikkelissa. Työpaikat oli yksi seikka, joka painoi Kaloisten suvun päätöksessä myydä yritys sellaiselle, joka varmisti jatkuvuuden, kuten kirjan loppupuolella Kiti Luoma-ahon ja Zachris Haaparinteen artikkeleissa kerrotaan.



*Millainen johtaja, sellainen auto. Aimo Kaloinen istuu ranskalaisen "Sitikan" Citroën ID:n etupuskurilla. Jouko-veli ajoi takana näkyvällä saksalaisella "Mersulla".*

Sahauksen luonne toimialana oli muuttunut: keskeistä oli puun hankinta-alueiden laajentaminen ja niiden hallinta. Kustannustehokkuutta lisättiin ja päällekkäisyyksiä poistettiin. Sahaus alkoi keskittyä muutamiin suursahoihin: Oy Mikko Kaloinen myytiin Yhtyneille Paperitehtaille. Toimialan muutokset jatkuivat ja sahaus päättyi Tuuloksen Kettulassa lopulta 1990-luvun puolivälissä. Samaan aikaan Yhtyneet Paperitehtaat Oy sulautui osana Repola Oy -konsernia Kymmene Oy:n kanssa UPM-Kymmene Oy:ksi, joka on nykyään yksi maailman suurimmista metsäteollisuusyhtiöistä.

Edellä olemme purkaneet Oy Mikko Kaloisen ja oikeammin siis jo toiminimimuotoisen Mikko Kaloisen yritystoimintaa muutamasta näkökulmasta. Niiden käännteitä on löydettävissä lisääkin, samoin muitakin näkökulmia. Olennaista kuitenkin on, miten tarkastelukulmien tapahtumat ja ratkaisut soveltuivat yhteen. Ilman yhteismitallisuutta yrityksen elinkaari olisi jäänyt lyhyeksi, jos olisi päässyt edes alkua pitemmälle. Osa tapahtumista, sattumuksista ja toisaalta vakaasti harkituista toimijoi-



*Yhtiön kesäjuhlilla Tuuloksen Pirtin maisemissa vuonna 1953.*

den, lähinnä aikoinaan Mikko Kaloisen ja myöhemmin poikien Joukon ja Aimon, päätöksistä osoittautuivat toisia merkittävämmiksi. Voidaan puhua tässä yhteydessä "avaintapahtumien ohjaamasta tulevaisuudesta", joka kantaa yli sukupolvien.<sup>1</sup>

## Perheyrikykset yritysvaramomme perustana

Aikana, jolloin Kaloisten yritystoiminnan elinkaareissa elettiin Mikko Kaloisen aikaa, ei korostettu perheyriittäjyyttä nuoren itsenäisyyden Suomessa. Viime sotien jälkeenkin, Mikon poikien Joukon ja Aimon aikana, julkinen mielenkiinto suuntautui suuryriityksiin, joiden taustalla oli usein valtiovalta. Valtionyriitysten merkitys oli korostunut aikana, jolloin maamme maksoi sotakorvauksiaan raskaan teollisuuden tuotteina. Pienyriittäjyys ja keskikokoinenkin oli 1960- ja 1970-luvun yhteiskunnassamme vaiettu, jopa vähätelty asia. Asenne- ja ilmapii-

<sup>1</sup> Termi: Törmäkangas 2005, s. 139.





*Firman kesäjuhlilla 1950-luvulla. Naiset ja tytöt kokeilevat tarkkuuttaan tikanheitossa.*

rimuutosta oli aistittavissa vasta 1980-luvun jälkipuoliskolta lähtien aikana, jolloin Oy Mikko Kaloinen oli osa suurempaa kokonaisuutta, ja Kaloisten suvun yrittäjyyttä veivät eteenpäin Joukon pojat Kari ja Vesa.

Pienyrittäjyys oli usein perheyrittäjyyttä ja se nousi merkityksessään 1990-luvulla. Yrittäjyyttä yhteiskuntamme moottorina alettiin korostaa 1990-luvun lama-Suomessa: uusien yritysten perustamista ja sittemmin myös entisten sukupolvenvaihdoksia tuettiin yhteiskunnan toimin purkamalla byrokraattisia esteitä, kouluttamalla ja tukemalla uusyrittäjien alkutaivalta myös taloudellisesti. Alettiin luoda yrittäjyydelle edellytykset, kokonainen infrastruktuuri, joka saavutti varsin pian kansainvälisestikin tunnustetun aseman. Vaikka yrittäjyyden ulkoiset edellytykset saavuttivat monin mittarein korkean tason, yhteiskunnan panostuksin ei ole kuitenkaan onnistuttu saavuttamaan toivottuja tuloksia odotuksiin nähden läheskään täysimääräisesti. Asenteet ovat osoittautuneet kovin hitaasti muuttuviksi ja yrittäjyyden henkiset kynnykset verkkaan madaltuviksi.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Yrittäjyysilmapiiiristä: esim. Yrittäjyyskatsaus 2012, Työ- ja elinkeinoministeriö; GEM 2013.

*Kettulan kalliolla.  
Johtajan rouva  
Kyllikki Kaloinen  
ja kaksi sahan  
työntekijää.*



Edellä on viitattu, kuinka perheyrietykset ovat maassamme usein myös pienyrietyksiä, jopa alle kymmenen hengen mikroyrietyksiä. Ne toimivat tutuilla lähimarkkinoilla ja täyttävät arvokkaan tehtävänsä. Perheyrietyksestä puhuttaessa toisaalta unohdetaan, että omistusrakenteeltaan globalisoituneessa Suomessa 2000-luvulla jopa neljännes suurimmista yrietyksistämme (TOP 500) ovat olleet perheyrietyksiä.<sup>3</sup>

## Perheyrittäjäyys: jatkuvuuden turvaamista

Perheyrittäjäydessä, kuten Kaloisilla, yksi olennaisimmista näkökohdista oli jatkuvuuden turvaaminen. Tätä konkreettista, taloudellispohjaista tavoitetta syvällisempi piirre oli perinteen siirto sukupolvelta toiselle. Se oli henkisen pääoman siirtämistä, mihin kuului oppimisen prosesseja. Työ, perheen ja suvun elämäkokemukset, ratkaisut – onnistuneiden ohella myös epäonnekkainksi osoittautuneet – kerryttivät henkistä pääomaa.

Perheet ovat käyttäneet ja kehittäneet ajattelutapaa, joka rakentuu yrietytyteen liittyvistä taidoista ja kyvyistä. Tämä henkinen pääoma on välittynyt sukupolvelta toiselle tuoden taloudellista ja sosiaalista lisäarvoa. Tämä lisäarvo on mahdol-

<sup>3</sup> Yrietytyyskatsaus 2005, Kauppa- ja teollisuusministeriö.



*Yrityksen jatkuvuuden kannalta oli tärkeää, että nuori johtajapolvi pääsi mukaan liikematkoille. Kari Kaloinen (vasemmalla) juttelee paikallisten agenttien ja ostajien kanssa.*

listanut yritystoiminnan uusiutumista, kuten investointeja. Lisäarvon kasvusta on hyötynyt perheyrityksen lisäksi lähiseutu: Kaloisten yhteydessä erityisesti Tuulos, mutta myös Hämeenlinna ja sen muu ympäristö.

Perheyrityksen myynti ulkopuoliselle on suuri päätös. Se vaatii huolellista harkintaa ja asioiden merkittävyyksien punnitsemista. Oy Mikko Kaloisen yritystoiminnan myyntiprosessi 1970-luvun puolivälissä ei tehnyt poikkeusta. Perheyrityksen toimijat ja muu lähipiiri pohti: mitä yrityskauppa tulee merkitsemään kaikessa laajuudessaan? Tällöin ei mietitty vain Kaloisten näkökulmasta, vaan päätöksessä painoivat työpaikat ja yrityksen maine työnantajana.

Perheyrityksen omistuksen luovutus ulkopuolisille ja osaksi suurempaa kokonaisuutta merkitsi juuri pohdintaa siitä, miten jatkuvuuden näkökulma toteutuu uudessa tilanteessa, joka oli luonteeltaan erilainen kuin yritystoiminnan siirto samassa suvussa jatkajalle. Kettulan sahan toiminnan jatkuvuuden ja siten sen työpaikkojen turvaaminen oli yksi tärkeimmistä tekijöistä, jotka kallistivat vaa'an yrityksen myynnin suuntaan. Perheyrit-

täijyyden jatkuvuuteenkin sillä oli merkityksensä. Oy Mikko Kaloisen myynnin ansiosta mahdollistui Kaloisten suvun yrittäjyyden uusiutuminen.<sup>4</sup> Kun sisäsyntyisen yrittäjän mielenkiinto ei tunnetusti rajoitu yhteen liikeideaan, puhutaanhan sekä sarjayrittäjistä että portfolioyrittäjistä: edelliset perustavat uusia yrityksiä luovuttuaan edellisistä; jälkimmäiset harjoittavat samanaikaisesti useaa liiketoimintaa. Aimo Kaloinen ja veljensä Joukon pojat Kari ja Vesa siirsivät Mikko Kaloisen perintöä eteenpäin uudenaikaisessa yritystoiminnassaan.

Taloustieteellisessä kielenkäytössä puhutaan inhimillisistä resursseista tai human capitalista viitaten aineettomiin yrittämisen voimavaroihin.<sup>5</sup> Sukupolvenvaihdoksessa 1940-luvun puolivälissä Kaloisten perheen human capitalin siirto oli vielä vahvasti yksilöjen voimavarojen siirtoa isä-Mikolta pojille Joukolle ja Aimolle. Kolme vuosikymmentä myöhemmin, 1970-luvun puolivälissä, yrityksen omistusjärjestelyissä oli jo mukana laajempaa sosiaalisen pääoman välittämistä. Siinä oli kyse jopa koko yrityskulttuurin siirrosta. Asiaa havainnollistaa osuvasti Kaloisten suvun halu tallentaa muistitietoa perinneräyksiin juuri tällöin. Kaloisten yrittäjyyden human capital tallentui tarinoin, joihin tässä kirjassakin on voitu tukeutua. Uutta, aiemmin tallentamatonta muistitietoa on saatu kirjan valmistumisen aikana vuosina 2013 ja 2014. Tarinat ja muistot kertovat kunkin ajan ja paikan elämismaailmasta ja sen muutoksista. Human capitalin siirto näkyi mitä syvällisimmässä merkityksessään Mikko Kaloisen Säätiönä, joka perustettiin yritysmyyntin jälkeen 1970-luvun puolivälissä. Säätiö otti tehtäväkseen perinteen tallentamisen ja siirron. Tämä kirja edustaa perinteen jatkumoa.

---

<sup>4</sup> *Perheyriksen omistamisen muuttuvista merkityksistä: esim. Patja 2011, s. 98–99.*

<sup>5</sup> *Human capital -käsitteestä esim. Steier 2001, s. 259–276.*