Jatkuvassa muutoksessa

Suomen suurin puutavaranviejä, maailman suurin turkiseläintuottaja, maailman suurimpien muoviputkien valmistaja – 90-vuotisen historiansa aikana KWH on ehtinyt keräämään hattuunsa monta erilaista sulkaa. Kaikista paras KWH on kuitenkin ollut lopettamaan sellaisia toimintoja, joilla ei ole tulevaisuutta.

Tällaisen uudistumistaidon perustan valoi KWH:n perustaja Emil Höglund. Hän oli startup-visionääri jo kauan ennen kuin sanaa oli edes keksitty. Tämä on Emilin poikien Peterin ja Henrikin kertoma tarina KWH:n perheyhtiöstä.

1929 90 2019
KWH GROUP

Jatkuvassa muutoksessa

KWH 90 VUOTTA

KWH 90 VUOTTA

Jatkuvassa muutoksessa

ANNA JEANNE SÖDERLUND

KWH 90 VUOTTA

Jatkuvassa muutoksessa

ANNA JEANNE SÖDERLUND

Jatkuvassa muutoksessa
© KWH-yhtymä 2019

Teksti: Anna Jeanne Söderlund
Ulkoasu: Tuula Koto
Tuotanto: Morgan Digital
Käännös: Laura Ala-Kokko ja Anni Kiviniemi
Uudet henkilökuvat: Nelly Björkholm, Karolina Isaksson
Paino: Prodo, Vaasa
ISBN 978-952-94-2120-6

SISÄLTÖ

Lapsuus
HÖGLUNDIN VELJESTEN TIE
KWH:N JOHTAJIKSI
6

Turkiseläimet
MAAILMAN SUURIN TURKISTUOTTAJA
LOI NAHKANSA
14

Putket
KWH PIPE LÖI HYNTTYYT YHTEEN KILPAILIJAN KANSSA
24

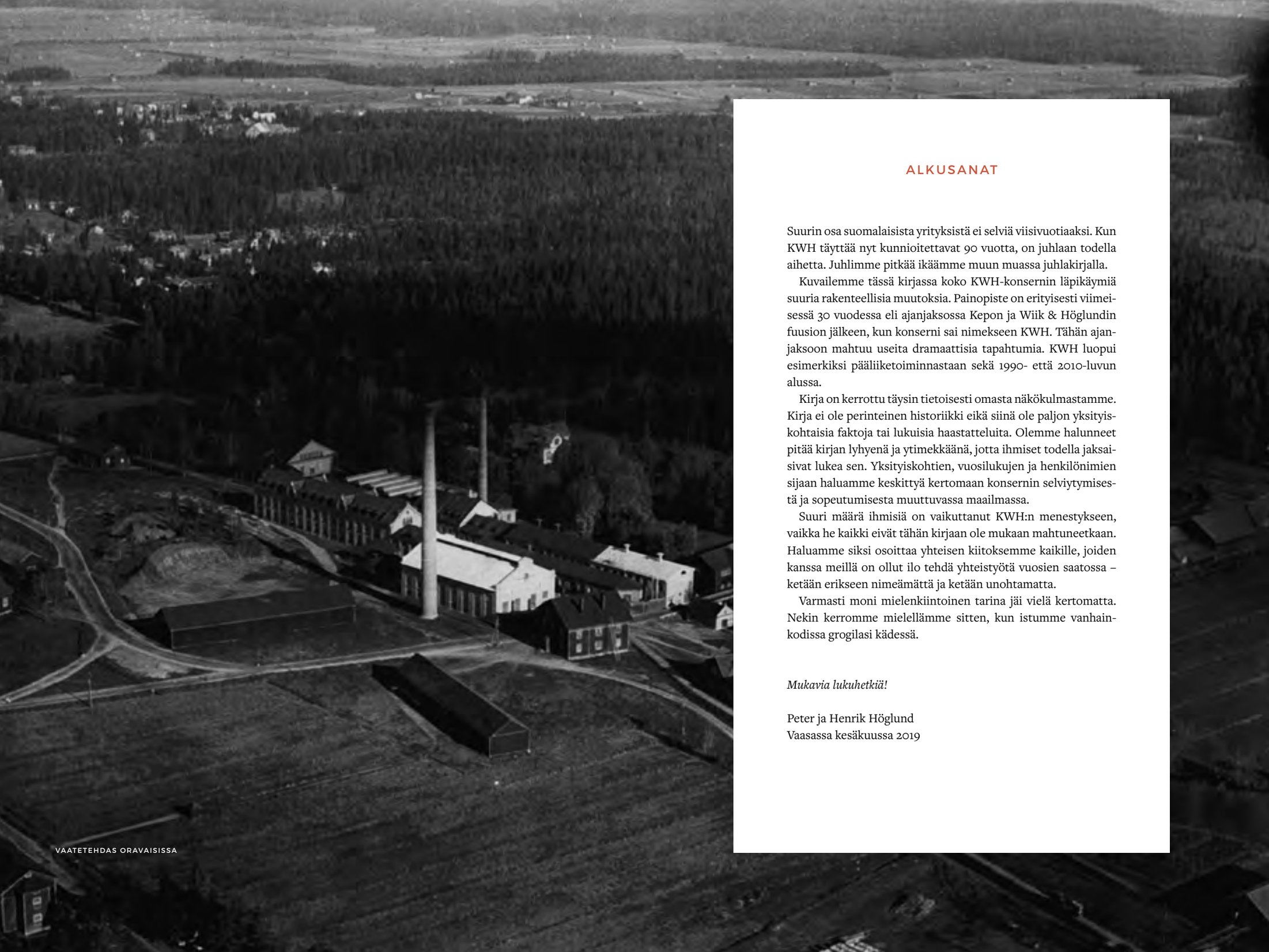
Mirka
NÄIN MIRKASTA KASVOI
HIOMATUOTTEIDEN TEKNOLOGIAJOHTAJA
34

Muovi
VESILUKOT SELVISIVÄT
44

Logistiikka
KWH LOGISTICS LÖYSI
UUDEN MARKKINARAON SATAMISTA
52

Muutos
MITEN KWH:N ILMIÖMÄINEN
UUDISTUMISKYKY SYNTYI?
58

Perheyritys
OMISTAJUUS KOLMANNESSA
JA NELJÄNNESSÄ SUKUPOLVESSA
70



VAATETEHDAS ORAVAISISSA

ALKUSANAT

Suurin osa suomalaisista yrityksistä ei selviä viisivuotiaaksi. Kun KWH täyttää nyt kunnioitettavat 90 vuotta, on juhlaan todella aihetta. Juhlimme pitkää ikäämme muun muassa juhlakirjalla.

Kuvailemme tässä kirjassa koko KWH-konsernin läpikäymiä suuria rakenteellisia muutoksia. Painopiste on erityisesti viimeisessä 30 vuodessa eli ajanjaksossa Kepon ja Wiik & Höglundin fuusion jälkeen, kun konserni sai nimekseen KWH. Tähän ajanjaksoon mahtuu useita dramaattisia tapahtumia. KWH luopui esimerkiksi pääliiketoiminnastaan sekä 1990- että 2010-luvun alussa.

Kirja on kerrottu täysin tietoisesti omasta näkökulmastamme. Kirja ei ole perinteinen historiikki eikä siinä ole paljon yksityiskohtaisia faktoja tai lukuisia haastatteluita. Olemme halunneet pitää kirjan lyhyenä ja ytimekkäänä, jotta ihmiset todella jaksaisivat lukea sen. Yksityiskohtien, vuosilukujen ja henkilönimien sijaan haluamme keskittyä kertomaan konsernin selviytymisestä ja sopeutumisesta muuttuvassa maailmassa.

Suuri määrä ihmisiä on vaikuttanut KWH:n menestykseen, vaikka he kaikki eivät tähän kirjaan ole mukaan mahtuneetkaan. Haluamme siksi osoittaa yhteisen kiitoksemme kaikille, joiden kanssa meillä on ollut ilo tehdä yhteistyötä vuosien saatossa – ketään erikseen nimeämättä ja ketään unohtamatta.

Varmasti moni mielenkiintoinen tarina jäi vielä kertomatta. Nekin kerromme mielellämme sitten, kun istumme vanhainkodissa grogilasi kädessä.

Mukavia lukuhetkiä!

Peter ja Henrik Höglund
Vaasassa kesäkuussa 2019

1 | Lapsuus

Höglundin veljesten tie KWH:n johtajiksi

Ei ollut itsestään selvää, että kaksoisveljet Peter ja Henrik alkaisivat työskennellä perinteikkäässä perheyrityksessä. Kun poikien isä vuonna 1973 kuoli, saivat he kuitenkin suuren vastuun hoitaakseen – vasta 23-vuotiaina.

Sodan jälkeen 1940-luvulla Suomessa syntyy ennätysmäärä lapsia, ja vaasalainen Höglundin perhe kantaa myös tehokkaasti kortensa kekoon. Ensin perheeseen syntyy tiheään tahtiin kolme tytärtä, Lisbeth, Ulla ja Ann-Maj, minkä jälkeen syntyvät pitkään toivotut pojat Henrik ja Peter vuonna 1949.

Identtiset kaksoset ”Henkka” ja ”Pekka” kasvavat nykypäivänä ajateltuna varsin idyllisessä ympäristössä: he viettävät lapsuutensa vapaat hetket usein naapuruston lasten kanssa kaduilla ja pihoilla leikkien.

Perheen koti sijaitsee nykyisin jo puretussa jugendtalossa Koulukadun ja Kirjastonkadun kulmassa. Höglundin perhe asuu sen ensimmäisessä kerroksessa 500 neliömetrin kokoisessa kodissa. Talo on kaunis, mutta talvisin sisällä on vetoisaa ja kylmää.

Iltaisin kaikki lähikortteleiden lapset kerääntyvät leikkimään rosvoja, laskemaan pulkalla katua alas kohti sisäsatamaa tai vain juoksentelemaan pihoilla jännittäviä piilopaikkoja tutkien. Peter ja Henrik muistavat löytäneensä kerran jopa sodanaikaisia ammuksia.

”Meidän sukupolvemme lapset kulkivat aivan eri tavalla vapaina kuin nykyajan lapset. Aikuiset eivät juurikaan sekaantuneet tekemisiimme – jos teki joitain metkuja, piti vain huolehtia ettei jäänyt kiinni. Koulussa oli vielä käytössä fyysiset rangaistukset.”

Peterin ja Henrikin isä Emil Höglund on menestynyt liikemies. Vuonna 1929, kun maailma kohtasi historiansa pahimman laman, perusti hän yrityksen nimeltä Wiik & Höglund yhdessä Edwin Wiikin kanssa. Peloton ja seikkailuhenkinen Emil Höglund oli jo 1920-luvulla lähtenyt Englantiin opiskelemaan kieliä, joten ei ollut yllättävää, että Wiik & Höglund suuntautui vientiin.

Wiik & Höglundin lisäksi Emil Höglund omistaa 90 prosenttia Keppo-nimisestä turkistuotantoon keskittyvästä yrityksestä. Hän on myös mukana politiikassa ja yhdistystoiminnassa ja viettää ainakin kaksi iltaa viikossa Svenska klubbenilla, ruotsalaisella klubilla.

Kaksospoikien syntyessä vuonna 1949 Emil Höglund on jo lähes 50-vuotias. Saattaa olla, että hän odottaa lapsistaan, ja ennen kaikkea pojistaan, perheyrityksensä jatkajia. Henrikin mukaan isä ei kuitenkaan kovin tarkoituksellisesti yrittänyt totuttaa heitä yrittäjän elämään, pääasiassa siksi, että ikäero oli niin suuri.

”Kuten monet isät siihen aikaan, myös meidän isämme oli aika poissaoleva. Hän oli syntyessämme niin vanha, että välillämme oli oikeastaan kaksi sukupolvea. Minusta tuntuu usein, että ymmärrän paremmin omien lastenlasteni maailmaa kuin mitä isä ymmärsi meidän elämäämme. Mutta emmehän mekään lapsina käsittäneet, mitä hän teki kaiket päivät. Toki hän välillä otti meidät sunnuntaisin mukaan tutustumaan tehtaaseen tai yrityksen minkkifarmeille, mutta siinä iässä meitä kiinnostivat eniten jäätelöt, jotka tapasimme retkillämme saada.”

ÄKKILÄHTÖ PERHEYRITYKSEN JOHTOON

Jos isä on poissaoleva, on perheen äiti Vivi sitäkin paremmin läsnä. Juuri hän pitää ison kodin kurissa ja nuhteessa. Vivi on lähtöisin suomenkielisestä vapaakirkkolaisesta perheestä, mutta ajan hengen mukaisesti hän päättää puhua lapsilleen vain ruotsia.

Peter ja Henrik viettävät paljon aikaa yhdessä, vaikka heille joskus tuleekin riitaa. Molemmat veljekset ovat kohtalaisen kiinnostuneita koulusta, mutta teini-iässä tytöt ja rock’n roll alkavat kiinnostaa huomattavasti enemmän. Myös urheilulla on iso rooli poikien elämässä aina varhaisesta lapsuudesta saakka.

”Isä oli syntyessämme niin vanha, että välillämme oli oikeastaan kaksi sukupolvea.”

RAFAEL OLIN / SLS

Höglundin perhe asui niin kutsutussa Bruunin talossa Koulukadun ja Kirjastokadun kulmauksessa Vaasassa. Tässä talo kuvattuna juuri ennen purkua 1968.

Höglundin perhe sai viisi lasta. Taaimmaisena Ulla ja Henrik, keskellä Peter ja Ann-Maj, edessä Lisbeth. Lassie-koira oli myös lapsuuden perheenjäsen.

Höglundin perhe

Vivi Höglund
(O.S. KUMPULA, 1912–1995)

Emil Höglund
(1901–1973)

LAPSET

Lisbeth Holtti (S. 1943)

Ulla Wester (S. 1945)

Ann-Maj von Wendt (S. 1947)

Peter Höglund (S. 1949)

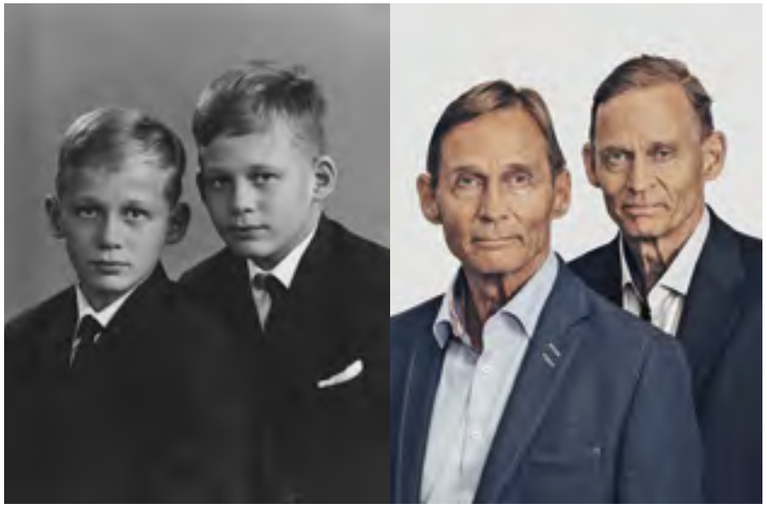
Henrik Höglund (S. 1949)

Peterin koulunkäynti on erityisen hankalaa lukihäiriön vuoksi. Siihen aikaan koko lukihäiriön käsite on tuntematon, ja avuksi tarjotaan vain luokalle jättämistä.

11-vuotiaana Henrik aloittaa lyseossa ja Peter jatkaa kansakoulussa, eivätkä kaksospojat enää vietä yhdessä yhtä paljon aikaa.

”Lukihäiriö tekee luovaksi. Jos en tiennyt, kirjoitetaanko sana e:llä vai ä:llä, valitsin yksinkertaisesti jonkun muun sanan. Jos minulla ei olisi ollut koulussa vaikeaa, olisin ehkä valinnut jotain ihan muuta kuin uran perheyrityksessä. Urheilu on aina kiinnostanut minua, ja olisin oikeastaan halunnut opiskella jotain siihen liittyvää. Arvosanani eivät kuitenkaan riittäneet.”

Urheiluopintojen sijaan Peter matkustaa Uumajaan opiskelemaan taloutta ja alkaa sen jälkeen työskennellä Wiik & Höglundin metsäpäällikkönä. Myös Henrik



Kuvien välillä on 60 vuotta. Henrik ja Peter Höglund jakoivat lapsuutensa lisäksi koko pitkän työelämänsä. He eivät muista, että heillä olisi koskaan ollut suurempia näkemyseroja.

aloittaa työt perheyrityksessä opiskeltuaan ensin taloutta Turussa. Hänen ensimmäinen tehtävänsä on toimia toimitusjohtaja Karl-Johan ”Jukka” Tidströmin avustajana.

Vuonna 1973 Emil Höglund kuolee yllättäen keuhkokuumeeseen 72 vuoden iässä. Vaikka hän ei tässä vaiheessa enää olekaan virallisesti mukana yhtiön operatiivisessa toiminnassa, toimii hän yhä hallituksen puheenjohtajana ja käy toimistolla käytännössä joka päivä.

Kaksi vuotta myöhemmin, vuonna 1975, kuolee myös Jukka Tidström. Yllättäen koko vanha sukupolvi on nyt poissa. Henrik siirtyy pikavauhtia Kepon toimitusjohtajan avustajasta itse toimitusjohtajaksi ja ottaa Jukka Tidströmin työt hoitaakseen.

”Isän ja Jukan yllättävät kuolemat toivat meidät mukaan yhtiön toimintaan huomattavasti nopeammin kuin olimme ajatelleet. Muuten olisimme luultavasti opiskelleet hitaammassa tahdissa. Myös päätös siitä, että tämä on juuri sitä mitä tahdomme tehdä, olisi luultavasti syntynyt myöhemmin. Koko prosessi nopeutui nyt usealla vuodella.”

TOIMITUSJOHTAJAN KAKSOISOLENTO

Kun kaksi 25-vuotiasta pojankloppia astuu johtajiksi yritykseen, jonka liikevaihto on sata miljoonaa markkaa, eivät kaikki tietenkään katso sitä hyvällä. Monien johdossa pitkään toimineiden on vaikea sulattaa, että yhtäkkiä pomo on itseä puolta nuorempi. Henrik ottaa uuden tehtävän kuitenkin vastaan innokkaana.

”En usko, että olisin ollut hyvä minkään operatiivisen toiminnan toimitusjohtajana, mutta konsernin johtaminen sopi minulle kuin nenä päähän. Sain käsitellä isoja asioita – päättää mitä toimintoja kehitetään ja mistä luovutaan. Kahden vuosikymmenen aikana konsernin toimitusjohtajana tein oikeastaan juuri sitä – saneerasin, jäsensin rakenteita, myin pois vanhoja toimintoja ja panostin uusiin.”

Peter puolestaan toimii konsernin sisällä kaikissa mahdollisissa tehtävissä ja yrityksissä. Usein juuri hän saa käsiteltäväkseen ne alueet, joissa on jonkinlaisia ongelmia.

Työ konsernin toimitusjohtajana pakottaa Henrikin matkustamaan paljon ja usein kauas Euroopan ulkopuolelle. 1990-luvun puolivälissä terveys alkaa kuitenkin asettaa rajoja. Henrikillä on ollut kammiovärinää jo armeijassa ilman, että hän tiesi mistä oli kyse. Nyt oireet kuitenkin pahenevat. Vuonna 1996 hänelle asennetaan lopulta sydämentahdistin.

”Sydämentahdistimen saaminen tuntui kuin joku olisi laittanut minussa virran uudelleen päälle. Olin ollut kauan väsynyt ja voimaton, ja yhtäkkiä minulla oli taas valtavasti energiaa. Matkustaminen kävi kuitenkin liian raskaaksi. Vuonna 1997 päätin, että astun sivuun toimitusjohtajan töistä ja alan sen sijaan toimia hallituksen puheenjohtajana. Sen päätöksen myötä minun ei enää tarvinnut matkustella yhtä paljon.”

Harvalla toimitusjohtajalla on kaksoisolento valmiina odottamassa, kun itse tahtoo luopua tehtävästä. Henrik Höglund on kuitenkin siinä suhteessa onnekas. Hänen korvaajansa – jota voisi kutsua myös klooniksi – on hämmentävän saman näköinen kuin Henrik ja myös varsin samaa mieltä asioiden hoitamisesta. Peter Höglund siirtyy toimitusjohtajaksi vuonna 1997 ja pysyy tehtävässä, kunnes jää eläkkeelle vuonna 2016.

Identtiset kaksoset Peter ja Henrik Höglund eivät muista hetkeä, jolloin olisivat olleet jostain oikein voimakkaasti eri mieltä. Mitä vanhemmaksi he tulevat, sitä enemmän he omasta mielestään alkavat muistuttaa toisiaan. Iän myötä he ovat nimittäin lakanneet miettimästä muiden mielipiteitä ja voivat entistäkin aidommin olla omia itsejään.

Millaisia he sitten sisimmässään ovat, kaksoset, jotka ovat johtaneet KWH:ta yli 40 vuoden ajan ja jotka yhä istuvat yhtiön hallituksessa? Miten he kuvaisivat itseään?

”Olemme introvertteja, mikä ei aina tee ihmisten johtamisesta helppoa. Lapsena olimme hyvin ujoja. Olemme myös varovaisia mutta samalla taipuvaisia riskinottoon, mikä saattaa kuulostaa ristiriitaiselta. Varovaisuus tulee esiin siinä, että koko ajan katsomme eteenpäin, yritämme nähdä jo edeltä, miten maailma muuttuu ja miten muutos vaikuttaa aloihin, joilla KWH toimii. Ottamamme riskit ovat yleensä olleet tarkoin harkittuja eivätkä mitään päähänpistoja. Lisäksi yksi ominaisuuksista, joka luultavasti on auttanut sekä itseämme että KWH:ta on periksiantamattomuus. Näkökulmasta riippuen sitä voi kutsua joko määrätietoisuudeksi tai itsepäisyydeksi.”

2 | Turkiselämet

Maailman suurin turkistuottaja loi nahkansa

Vuonna 1987 KWH-yhtymä on maailman suurin turkisnahkojen tuottaja, mutta muutama vuosi myöhemmin yhtiö on jo lakkauttanut koko toiminnan. Täyskäännös saattaa kuulostaa dramaattiselta, mutta nahan luominen on aina ollut KWH:n olemassaolon perusta.

”Tämä ei käy, meidän on lopetettava turkistuotantomme.”

Sanat kuuluvat konsernijohtaja Henrik Höglundille, ja hän lausuu ne kokouksessa vuoden 1988 loppupuolella. Kokouksessa on mukana muun muassa juuri työnsä aloittanut kirjanpitäjä Kjell Antus, jonka vastuulle Henrik on suunnitellut antavansa suurimman osan lakkauttamiseen kuuluvasta ikävästä työstä, yhdessä liiketoimintaryhmän päällikön Georg Långin kanssa.

Henrik on toki huolissaan, että Kjell saattaa pitää tehtävää liian haastavana ja irtisanoutua. Mutta sitä Kjell ei tee.

”Olin juuri valmistunut Hankenilta ja työskennellyt KWH:lla vasta muutamia kuukausia. Turkissektori oli minulle henkilökohtaisesti tärkeä, sillä olen itse kasvanut turkistilalla. Ja sitten saan tällaisen tehtävän hoitaakseni! En ollut nähnyt minkäänlaisia viitteitä siitä, että KWH lopettaisi turkistuotannon, joten päätös tuli minulle suurena shokkina.”

Kjell Antus ei ole ainoa, joka yllättyy päätöksestä. Lakkauttaminen ei nimittäin ole mikään pieni konsernin rakennemuutos – se merkitsee täydellistä suunnan vaihtoa. KWH on tuohon aikaan maailman suurin turkistuottaja, ja toiminta kattaa kolmasosan koko konsernin liikevaihdosta. Lisäksi yhtiön johto identifioituu vahvasti turkistuotantoon. On siis perusteltua kysyä, mikä ihme on yrityksen sielu, jos turkistuotanto loppuu?

”Jos yhtiön kaikki turkistarhojen varjotalot olisi laitettu jonoon, olisivat ne muodostaneet 250 kilometriä pitkän muurin.”

Turkistuotannon lisäksi Keppo valmisti myös koneita turkisalalle. Kuvassa turkistarhoille tarkoitetun trukin varhainen malli.

PUOLEN VUOSISADAN PERINTEET

Turkiksilla on konsernissa vahvat 50 vuoden taakse ulottuvat perinteet. Kaikki sai alkunsa vuonna 1937, kun vöyriläinen kanafarmari Johan Stuns ehdotti Emil Höglundille yhteisen minkkitarhan perustamista. Utelias ja yrittäjähenkinen Emil hyppäsi heti leikkiin mukaan, vaikka hänellä tai tulevalla yrityskumppanilla ei ollut alasta minkäänlaista kokemusta. Minkkien kasvatus ei silloin ollut iso toimiala Suomessa. Ensimmäiset vuodet kuluivatkin alan opetteluun yrityksen ja erehdyksen kautta.

Seuraavien vuosien aikana turkistuotantoa varten perustetaan yhtiö nimeltä Keppo. Vaikka ala paljasti heti alusta alkaen syklisen ominaisuutensa, menee Kepolla kokonaisuutena hyvin.

Vuonna 1953 Keppo sai ylpeillä Suomen suurimmalla minkkitarhalla. Runsaat kymmenen vuotta myöhemmin yhtiö oli jo maailman suurin turkistuottaja.

Enimmillään Keppo tuotti 480 000 minkinnahkaa ja 130 000 ketunnahkaa vuodessa. Käsityksen tarhauksen koosta saa ehkä parhaiten ajatusleikin kautta: jos yhtiön kaikki turkistarhojen varjotalot olisi laitettu jonoon, olisivat ne muodostaneet 250 kilometriä pitkän muurin.

Miksi Henrik Höglund halusi siis ajaa vaikuttavan kokoisen toiminnan alas?

Syynä oli yksinkertaisesti raha. Turkistuotannolle on luonteenomaista, että hyvät ja huonot vuodet seuraavat toisiaan – kannattavat ja tappiolliset vuodet vuorottelevat sen mukaan, miten paljon asiakkaat ovat valmiita maksamaan nahoista vuosittaisissa huutokaupoissa.

Kjell Antus on työskennellyt koko uransa KWH:lla. Kun hän 1980-luvun lopussa aloitti kirjanpitäjänä, ensimmäiseksi tehtäväksi annettiin lopettaa turkistuotanto. Vuonna 2017 hänestä tuli koko konsernin johtaja.

1980-luvun lopulla markkinoilla on jälleen kerran ylitarjontaa turkiksista, ja samalla turkisten vastaiset asenteet vahvistuvat maailmalla. Lisäksi Suomen vahva markka laskee nahan hintaa kansainvälisillä markkinoilla.

Kaikista näistä syistä johtuen vuosi 1987 on Kepolle suorastaan katastrofaalinen. Henrik ymmärtää, että peli alkaa olla pelattu.

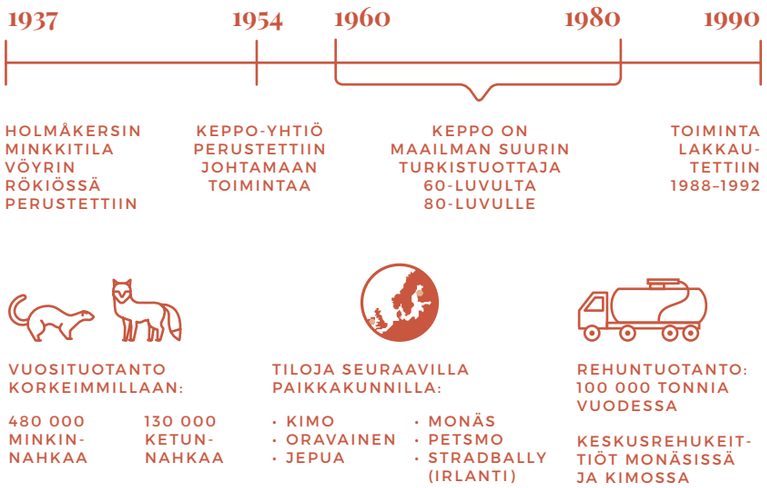
”Pommin tiputtaminen kokouksessa ei ollut mikään äkillinen oikku, vaan olin miettinyt asiaa jo vuosia. Myös 1970-luvun puolivälissä aloittaessani Kepon toimitusjohtajana nahkojen hinnat olivat kovin alhaiset. Tunnistin jälleen alhaisten hintojen tutun tunteen, ja se ei ollut mikään miellyttävä tunne.”

KUN KUSTANNUKSET SYÖVÄT VOITOT

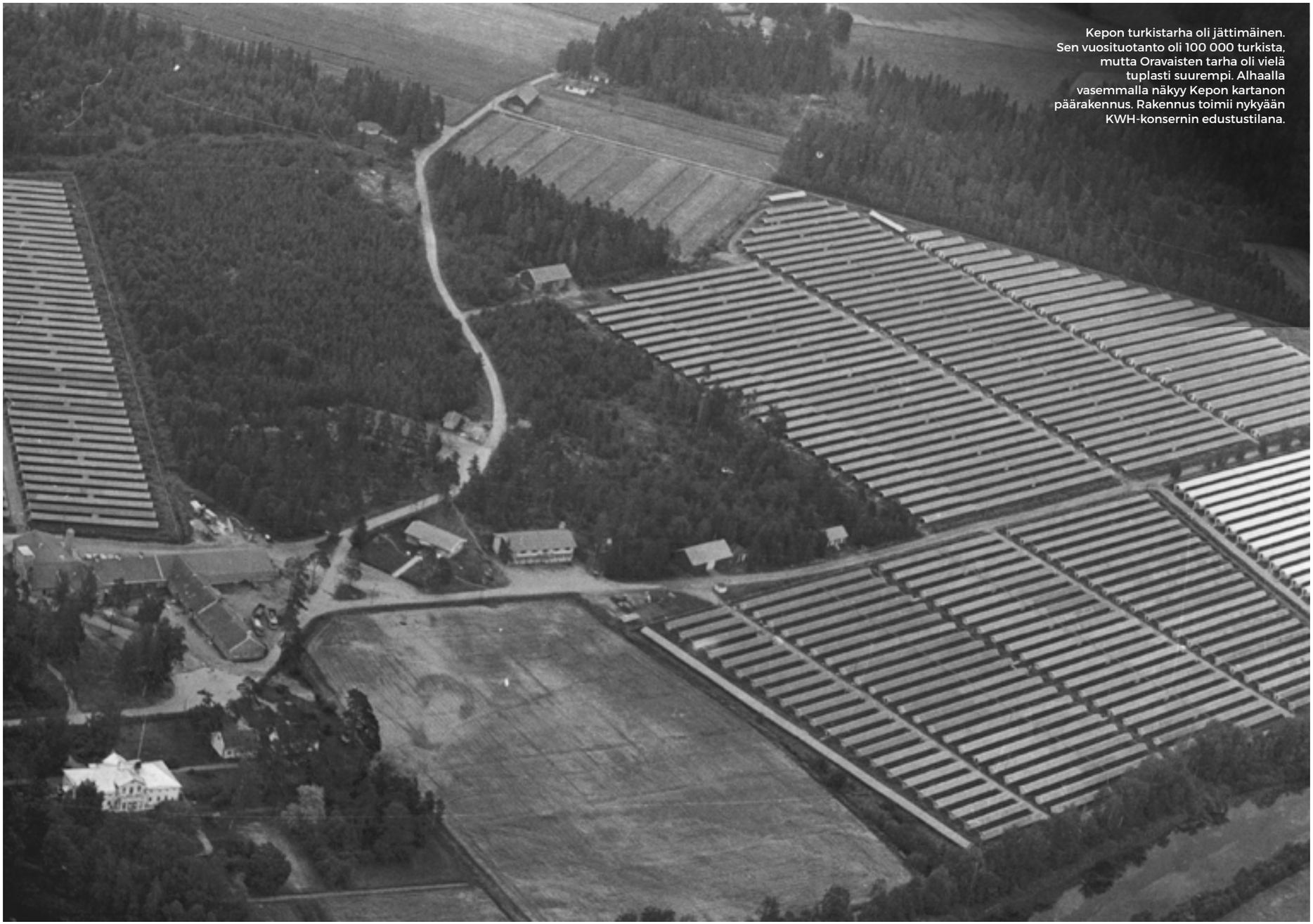
Yhden nahan tuottaminen maksaa vuonna 1987 paljon enemmän kuin asiakkaat ovat siitä valmiita maksamaan. Hinta ei kata edes minkkien ja kettujen ruokinnasta koituvia kuluja. Kiinteät kulut ovat kuitenkin korkeat, sillä satojen työntekijöiden on saatava palkkansa nahan hinnasta riippumatta.

Nahkoja myyvät huutokaupat ovat kuin lottoarvonta, jossa lopputulos saattaa olla mitä tahansa. Johdon laatimista budjeteista Henrik Höglund tietää, etteivät ne loppujen lopuksi koskaan pidä paikkaansa.

KWH:n turkistuotanto



TURKISELÄIMET



Kepon turkistarha oli jättimäinen. Sen vuosituotanto oli 100 000 turkista, mutta Oravaisten tarha oli vielä tuplasti suurempi. Alhaalla vasemmalla näkyy Kepon kartanon päärakennus. Rakennus toimii nykyään KWH-konsernin edustustilana.

”Tietenkin toimintojen lakkauttaminen ottaa sydämestä, mutta vielä enemmän sydämestä otti punaisten lukujen näkeminen. Menetimme puolet omasta pääomastamme 1980-luvun lopun turkiskriisissä, ja alhaisimmillaan vakavaraisuutemme oli 23 prosentissa. Pari samanlaista vuotta lisää olisi voinut ajaa koko konsernin konkurssiin.”

Pohdittuaan asiaa ja tutustuttuaan tilanteeseen myös kirjanpitäjä Kjell Antus ymmärtää, että toiminnan alasajo on ainut vaihtoehto:

”Alkushokin laannuttua aloin käsitellä asiaa ja selvittää numeroita. Ei ollut erityisen vaikea huomata, että alasajo oli ainut järkevä vaihtoehto. Koko konsernin tilinpäätös hehkui punaisena. Kun nahan tuottamiseen kuluu 100 markkaa ja se myydään 50 markalla, toimintaa ei ole järkeä ylläpitää.”

Jälkikäteen KWH:n ratkaisua turkistuotannon alasajosta 1988 on helppo pitää oikeana. Alan vaikeudet jatkuivat vielä muutamia vuosia. Suurin osa suomalaisista turkistarhoista yritti pysyä pinnalla ja odotti pidempään, mutta vuonna 1992 jo kaksi kolmasosaa niistäkin oli pistänyt lapun luukulle.

AUTO ON LASTATTU OSAKKEILLA

KWH hoitaa alasajon hallitusti muutaman vuoden aikana. Tappioiden hillitsemiseksi nahkoja säilötään satojen miljoonien arvosta pakastimiin ja myydään, kun hinnat vuosien saatossa taas lähtevät nousuun.

Tarhat, joita KWH ei lakkauta, myydään yhtiön johtohenkilöille symbolisella yhden markan summalla. Vastineeksi KWH saa puolet tulevien vuosien mahdollisista voitoista. Tämä osoittautuu todelliseksi win-win-ratkaisuksi. Markka devalvoidaan vuonna 1992, minkä jälkeen tarhojen kannattavuus lähtee nousuun, ja KWH saa osan rahoista takaisin.

Suuria tappioita on kuitenkin mahdoton välttää. Osaa tarhoista ei voi myydä, vaan ne on yksinkertaisesti lakkautettava. Korvaavan käyttötarkoituksen löytäminen vanhan minkkitarhan rakennuksille on vaikeaa ellei jopa mahdotonta.

Rehukeittiöt Kimossa ja Monäsissa myydään Raisio-konsernille, joka alkaa tuottaa tiloissa sian rehua. Kimon ultramoderni laitos oli vasta ehditty ottaa käyttöön ennen toiminnan lakkauttamista. (Vuonna 2019 tehdas on yhä käytössä, mutta nykyisin siellä tuotetaan ruokaa ihmisille – tarkemmin sanottuna lättyjä.)

Kjell Antus hoitaa tässäkin tapauksessa myyntiin liittyvät käytännön asiat. Hän saa kuljettaa osakekirjat Raisioon Honda Civicinsä kyydissä.

”Sadat osakekirjat muodostivat useita metrejä korkean pinon. Keräsin kirjat yhteen, vietin yön niitä leimaten ja allekirjoittaen ja pakkasin ne sitten autoni takaluukkuun ja takapenkille. Kun olin luovuttanut osakekirjat Raisiolle, sain maksuna 1,5 miljoonan markan shekin, jonka lunastin Raision Meritan konttorissa. Olin 25-vuotias, mutta olo oli kuin suurmiehellä!”

Vuoden 1961 turkkinäyttelyssä Helsingissä Keppo sai palkinnon ministeri Ahti Karjalaiselta (oikealla). Vasemmalta Elis Wickström, Petsmon tilapäällikkö, toimitusjohtaja Jukka Tidström ja Emil Höglund.

Kun Kjellin työ toimintojen lakkauttamisessa oli kovimmillaan, hiipii mieleen myös pieni pelko: mitä jos hän on parhaillaan tekemässä itsestään tarpeetonta? Mihin KWH tarvitsee turkistuotannon kirjanpitäjää, ellei työntekijöitä ja tarhoja ole enää olemassa?

Huoli osoittautuu turhaksi. Mies ei vielä siinä vaiheessa tiedä, että on KWH:n palveluksessa vielä 30 vuoden päästä. Turkistuotantosektorin alasajon jälkeen hän saa tehtäväkseen ratkaista KWH Freezen tilanteen. 1. tammikuuta 2017 Kjell Antus on edennyt lopulta niin pitkälle kuin KWH-konsernin hierarkiassa on mahdollista: hänestä tulee Peter Höglundin seuraaja, konsernin ensimmäinen perheen ulkopuolinen toimitusjohtaja.

”Nahkoja myyvät huutokaupat ovat kuin lottoarvonta, jossa lopputulos saattaa olla mitä tahansa.”

3 | Putket

KWH Pipe löi hynttyyt yhteen kilpailijan kanssa

Kun turkistuotanto on lakkautettu, KWH:n päätoimiala on yhtäkkiä putkien valmistus. Mutta mikään ilo ei kestä ikuisesti – myös tällä alalla on suuret muutokset edessä.

Eräänä syyskuun päivänä vuonna 2012 saapuu kuuden hengen delegaatio Pohjanmaalta ylelliseen Merilammen asianajotoimistoon Helsingin keskustaan. Kun toimitusjohtaja Peter Höglund ja talousjohtaja Kjell Antus aseenkantajineen astuvat ovesta sisään, on heitä vastassa juristiarmeija ja kymmenmetrinen juridisilla asiakirjoilla lastattu neuvottelupöytä.

Tämä on monta vuotta kestäneen prosessin kulminaatiopiste. Prosessin tavoitteena ei ollut vain kahden katkeran vihollisen sotakirveiden hautaaminen vaan yhtiöiden yhdistäminen. KWH Pipen ja Uponorin putkitoimialan fuusio olisi vain muutama vuosi sitten kuulostanut lähes utopistiselta, mutta hetken kuluttua se on täyttä totta.

Kjell Antus hieman häkeltyy nähdessään paperipinot ja tajutessaan, että vastapuolen mielestä fuusion solmimiseen todella tarvitaan lähemmäs 20 juristia.

”Meille tämä byrokraattinen tapa hoitaa asioita tuntui vähän oudolta, kun emme kuitenkaan ole pörssiyhtiö. Yhteen laskettuna taustadokumentaatio sisälsi 11 000 sivua asiakirjoja. Peter ja Uponorin toimitusjohtaja allekirjoittivat pääsopimuksen, minkä jälkeen minä allekirjoitin muutamia alisopimuksia. Sen jälkeen me lähdimme kotiin. Kaksi juristia molemmilta puolilta jäi toimistolle koko yöksi jatkamaan asiakirjojen allekirjoittamista. Jos vastapuolella olisi ollut enemmän liiketoimintaan liittyvää henkilöstöä paikalla, olisi koko kauppa luultavasti sujunut sulavammin, mutta nyt jouduimme tekemään asiat juristien ehdoilla.”

Pian asianajotoimistolla pidetyn kokouksen jälkeen julkaistaan uutinen entisten veriviholliset KWH Pipen ja Uponorin putkitoimialan yhdistymisestä Uponor

”Kaksi juristia molemmilta puolilta jäi toimistolle koko yöksi jatkamaan asiakirjojen allekirjoittamista.”

Infra -nimiseksi yhtiöksi. Neuvotteluja on tässä vaiheessa käyty jo 3–4 vuoden ajan, ja sekä Kjell Antus että Peter Höglund ovat välillä jo luopuneet toivosta.

Uponor on koko ajan vaatinut uuden yhtiön osakkeiden enemmistöä, mikä lopulta myös toteutuu. Monelle KWH Pipen johtohenkilölle Uponor on kuin punainen vaate, mikä vaikeuttaa neuvotteluita. Asiaa ei myöskään henkisesti helpota, että tässä vaiheessa KWH Pipe muodostaa puolet KWH-konsernin liikevaihdosta.

Nyt nämä kaksi osapuolta ovat kuitenkin vihdoin löytäneet molempia tyydyttävän ratkaisun, ja fuusio voidaan toteuttaa. Putkialaa lähemmin seuranneille fuusio tuskin on suurikaan yllätys. Ulkopuolisen silmin sen sijaan saattaa tuntua kummalliselta, että kaksi kilpailijaa lyövät hynttyynsä yhteen.

FINANSSIKRIISI ISKI PUTKIALAAN

Fuusion syiden selvittämiseksi on palattava vuoteen 2007. Asuntokupla puhkeaa USA:ssa, ja finanssikriisi leviää seuraavan vuoden aikana koko maailmaan. Finanssikriisin kutsuminen maailman syvimmäksi talouskriisiksi sitten 1930-luvun laman ei ole liioittelua.

KWH aloitti putkien valmistuksen vuonna 1955, ja vienti käynnistyi heti. Kuvassa putkea lasketaan mereen Tukholmassa vuonna 1958.

PUTKET

KWH Pipe valmisti kaiken kokoisia putkia. Suurimmat olivat halkaisijaltaan 3,5-metrisiä, pienimmät 25-millimetrisiä.

Muoviputkia myyvän myyntiyhtiön nimi oli aluksi Yhdistyneet muovitehtaat.

Pahimmat seuraukset tavallisille kansalaisille kuitenkin torjutaan hallitusten ja keskuspankkien massiivisten toimenpiteiden avulla. Nämä toimenpiteet eivät tietenkään ole ilmaisia, eikä monikaan maa selviä ilman velkataakan kasvua.

Monet yritykset ja alat selviävät finanssikriisistä säikähdyksellä, mutta KWH Pipe kärsii enemmän. Yhtiö valmistaa vesi- ja viemäriputkia, ja ketkä ovatkaan asiakkaita? Tietenkin kunnat, eli juuri ne julkiset tahot, joiden velkataakka alkaa nousta kestämättömäksi ja joiden rahapula muutenkin on krooninen.

Peter Höglund antaa hyvän esimerkin, miltä tilanne näyttää Vaasassa KWH:n pääkonttorin kotikaupungissa, vielä runsaat kymmen vuotta kriisin jälkeen:

”Merkittävä osa Vaasan putkista on vuodelta 1915, eli ne olisivat jo uusimisen tarpeessa. Koska rahaa ei kuitenkaan ole, jätetään velka tuleville vuosille. Sama tilanne on joka puolella Suomea, ja samoin muualla maailmassa.”

Putkiala ei ole koskaan ollut erityisen kannattava, ainakaan sen jälkeen, kun kilpailijat saavuttivat 1970-luvulla KWH:n teknisissä ratkaisuissa. Asiaa ei auta edes KWH Pipen pitkään kestänyt markkinajohtajuus – kannattavuus on silti tiukassa, sillä ostajana on yhteiskunta, tuotteet ovat standardoituja ja marginaalit siksi pienet.

Koska suurten putkien vienti ulkomaille ei ole kannattavaa, KWH Pipe on perustanut tehtaita yhteensä 15:een eri maahan. Kahdesti yhtiö on yrittänyt asettua myös Saksaan. Menestys on kuitenkin ollut huono, sillä kartellit hallitsevat maan markkinoita. Myöskään Aasian maihin tehtaiden perustaminen ei ole onnistunut kitkatta. Alan markkinoilla tulee sen sijaan tutuksi, miten huonolaatuisilla raaka-aineilla fuskataan ja miten vaikeaa on myydä tuotteita prinsseille ja viranhaltijoille ei-demokraattisissa maissa. Kasvu on siis vaikeaa, ja KWH Pipe on jumissa niin

sanotussa middle range -segmentissä – yhtiö on liian pieni saadakseen skaalahyötyjä, mutta kuitenkin liian suuri ja kankea paikallisesta näkökulmasta.

KUIN PÄÄSISI EROON HAMMASSÄRYSTÄ

Putkien valmistus ei siis ole helppo ala, ja finanssikriisin iskiessä vaikeudet vain lisääntyvät laskevan kysynnän myötä. Silloin vaihtoehtoja ei oikeastaan ole monta: voi jatkaa kilpailua muiden yritysten kanssa ja katsoa, kuka tekee konkurssin ensimmäisenä; tai voi liittyä yhteen kilpailijansa kanssa.

Peter Höglundin mukaan päätös Uponor-fuusiosta ei ollut erityisen tunteellinen, vaikka sen mukana kirjanpidosta hävisikin puolet KWH:n liikevaihdosta.

”Putkiala ei vain yksinkertaisesti vienyt meitä enää minnekään. Tunne oli samanlainen kuin lykkäisi hammaslääkärille menoa. Tietää, että se tulee tekemään kipeää, mutta ennemmin tai myöhemmin asia on vain hoidettava. Turkistuotannon lopettamiseen verrattuna tämä oli helppo päätös, emmekä myöskään menettäneet prosessissa yhtä paljon rahaa.”

”Putkiala ei vain yksinkertaisesti vienyt meitä enää minnekään. Tunne oli samanlainen kuin lykkäisi hammaslääkärille menoa.”

Tämän putken laskemiseksi veteen tarvittiin soutuvene ja reilusti miestyövoimaa.

Uuden yhtiön nimeksi tulee Uponor Infra, ja KWH omistaa siitä 44,7 prosenttia. Suurin muutos on liikevaihdon dramaattinen ja yhtäkkinen lasku, kun koko putkiala katoaa KWH-konsernin tilinpäätöksestä.

Kaikkien tuhansien asiakirjojen allekirjoittamisen jälkeen jäljellä on vielä yhden neulansilmän läpi kulkeminen fuusion toteutumiseksi: kilpailuviranomaisten on hyväksyttävä kaupat. Hyväksynnän odottaminen on hermostuttavaa, sillä fuusioneuvottelujen aikana molemmat yhtiöt ovat tutkineet toisensa läpikotaisin ja paljastaneet toisilleen kaikki salaisuutensa. Kilpailijoina jatkaminen tämän jälkeen olisi lievästi sanottuna kummallista. Lopulta hyväksyntä annetaan. Viranomaisten ainut vaatimus Uponor Infralle on, että sen on myytävä kilpailijoille muutamia tuotantolinjojaan välttääkseen liian vahvan markkina-aseman.

Kun konsernin toimitusjohtaja Kjell Antus muistelee fuusiota viisi vuotta myöhemmin, hänestä kaikki meni loppujen lopuksi hyvin, vaikka on tietenkin vaikea arvioida, mikä nykytilanne olisi ollut ilman fuusiota.

”Emme kovin usein lähde mukaan yhteisyrityksiin, koska niiden johtaminen ja hallinnointi on vaikeaa. Tässä tapauksessa kaikki on kuitenkin toiminut mielestäni suhteellisen hyvin. Toki yhtiöiden erilaiset kulttuurit ovat törmäilleet jonkin verran johtuen lähinnä siitä, että Uponor on suuryhtiö, josta putkiala muodostaa vain osan, ja KWH Pipe taas oli tottunut työskentelemään hyvin itsenäisesti. Tietyllä tavalla teimme henkisen valinnan luopua putkialasta samalla, kun päätimme olla uudessa yhtiössä vähemmistössä. Emme kuitenkaan ole miettineet aikataulua osuudestamme luopumiselle. Näemme sen strategisena sijoituksena, josta odotamme tiettyä tuottoa.”

KWH Pipella oli tehtaita eri puolilla maailmaa. Kuvassa toimitusjohtaja Peter Höglund työmatkalla Intiassa 1990-luvulla.

KWH:n putkituotanto

1955 — **1980** — **2012**

ENSIMMÄISET POLYETEENIPUTKET TOIMITETAAN VAASAN MUOVITEHTAALTA

YHTIÖ SAI NIMEN KWH PIPE 1980-LUVULLA

FUUSIO UPONORIN PUTKITOIMIALAN KANSSA

HENKILÖSTÖ ENIMMILLÄÄN 1400

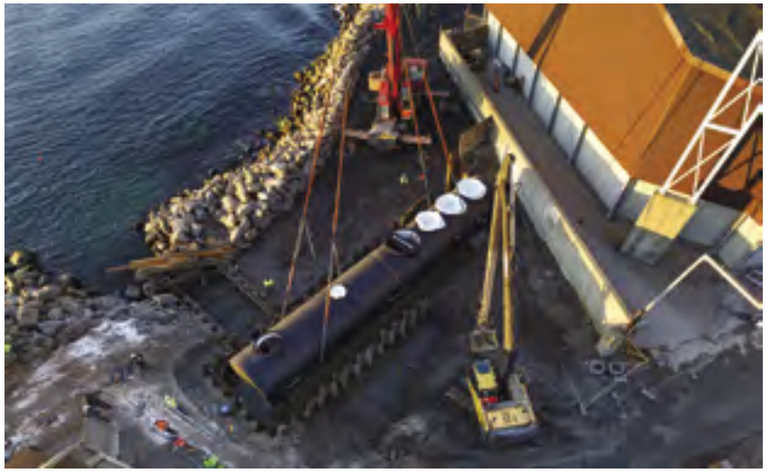
VUOSI-TUOTANTO ENIMMILLÄÄN 120 000 TONNIA

OLI MAAILMAN JOHTAVA SUURIEN POLY-ETEENIPUTKIEN VALMISTAJA

VALMISTI PUTKIA, JOIDEN KOKO OLI HALKAISIJALTAAN 25 MM:STÄ 3,5 METRIIN

TUOTANTOMAAT:

- SUOMI
- RUOTSI
- NORJA
- TANSKA
- PORTUGALI
- RANSKA
- SAKSA
- TŠEKKI
- PUOLA
- KANADA
- USA
- MALESIA
- THAIMAA
- INTIA
- KIINA



Muutamien dramaattisten vuosien jälkeen KWH Pipe yhdistyi kilpailijan kanssa Uponor Infraksi vuonna 2012. KWH-konsernilla on yhtiöstä 44,7 % omistus.

Mirka | 4

Näin Mirkasta kasvoi hiomatuotteiden teknologiajohtaja

Kun Mirka 2000-luvun alussa lanseeraa pölyttömän hionnan, on se alansa sensaatio. Aivan kuten monet suuret innovaatiot, myös pölytön hionta on vain onnekas sattuma.

Aivan tavallisena iltapäivänä 1990-luvun puolivälissä Mirkan toimitusjohtaja Kurt Betlehem saa toimistolle vieraakseen teknisen johtajan. Toimitusjohtaja pyydetään mukaan katsomaan, mitä alakerran laboratoriossa on meneillään.

Kurt Betlehemiä ei tarvitse pyytää kahdesti, ja perille päästyään hän huomaa työntekijöidensä olevan innoissaan. Kustannusten alentamiseksi Mirkan laboratoriossa on testattu eri osien jättämistä pois hiomamateriaalista. Nyt tuotekehittäjät uskovat, että jotain kiinnostavaa on tapahtumassa. Joku huomauttaa kuin ohi mennen, ettei uudella testimateriaalilla hiottaessa synny lainkaan pölyä. Toki ratkaisu ei vielä ole läheskään valmis, mutta alustavasti se näyttää toimivan.

Kun Kurt Betlehem lähtee myöhemmin samana iltana kotiin, ei hän saa töitä mielestään. Yöllä hänen on vaikea nukahtaa, sillä ajatukset pyörivät edellisen päivän tapahtumissa. Äkkiä hän kokee Heureka-hetken:

”Ymmärsin, että jos onnistumme kehittämään tavan hioa pölyttömästi, se on alalla vallankumous. Niin kauan kuin hiomamateriaaleja on ollut olemassa, on ollut myös pölyn aiheuttamat ongelmat. Hiomapöly tukkii materiaalin niin, että se on vaihdettava uuteen, ja lisäksi pöly haittaa hengitysilmaa. Mitä jos pölystä pääsisi eroon!”

Kuten usein suurten innovaatioiden kohdalla, myös pölytön hionta syntyy siis onnekkaan sattuman seurauksena. Mirka on toki panostanut tuotekehittelyyn jo kauan, mutta tavoitteena on ollut kustannusten laskeminen, ei niinkään uuden vallankumouksellisen hiomatavan löytäminen.

”Äkkiä Kurt kokee Heureka-hetken. Mitä jos pölystä pääsisi eroon!”

Pölyttömällä hionnalla on monia etuja, joista yksi on terveellisempi ja mukavampi työympäristö.

Muutamia vuosia aikaisemmin isot valmistajat olivat vaihtaneet hiomamateriaalin kiinnittämisessä käytetyn liiman tarramateriaaliin. Mirka ottaa idean nopeasti käyttöönsä, mutta koska tarramateriaali on liimaa kalliimpaa, alkaa yritys samalla testata tapoja vähentää muita kustannuksia. Tavoitteen seurauksena tuotekehittäjät päätyvät nerokkaaseen keksintöönsä, jossa hiomarakeet liimataan suoraan tarramateriaaliin. Normaalisti rakeet liimataan erilliselle paperille, joten sen pois jättäminen pienentää tietenkin kustannuksia. Koska tarramateriaali koostuu reikiä täynnä olevasta verkosta, tapahtuu jotain yllättävää: pöly imeytyy hiottaessa reikien läpi.

Kurt palaa töihin unettoman yön jälkeen ja selittää ideansa kehitysosastolle. Pian kaikki ovat yhtä innoissaan. Sen jälkeen onkin aika kääriä hihat ja alkaa töihin.

Tehtävä ei kuitenkaan ole helppo. Koska tarramateriaalin langat ovat pyöreitä, hiomajyvät on vaikea saada kiinnittymään – perinteisesti käytettyyn paperiin verrattuna pinta-ala, johon rakeiden pitäisi tarttua, on hyvin pieni.

Vuosituhannen vaihteessa muutaman vuoden intensiivisen kehitystyön jälkeen, on pölytön hiomakonsepti vihdoin valmis lanseerattavaksi markkinoille. Konseptista tulee heti koko alan kuuma puheenaihe. Tämä on ensimmäinen suuri innovaatio hioma-alalla vuosikymmeniin. Kurt kertoo, että asiakkaita oli aluksi vaikea saada vakuuttumaan konseptin toimivuudesta.

”Todistaaksemme järjestelmän toimivuuden myös käytännössä myyjämme keksivät metodin, jota käytettiin messuilla. He pyysivät asiakkaita riisumaan mustat pikkutakkinsa ja laittamaan ne pyörivän hiomalaitteen alle. Näin asiakkaat näkivät omin silmin, että takit olivat lattialta nostettaessa yhä puhtaita.”

Kurt Betlehemin matka Mirkassa on uskomaton: hänen aloittaessaan työt 1960-luvun puolivälissä Mirkassa oli alle 10 työntekijää, ja eläköityessään 40 vuotta myöhemmin yhtiöllä oli jo 125 miljoonan euron liikevaihto. Sen jälkeen liikevaihto on vielä yli tuplaantunut.

Jos pölyttömän hionnan keksiminen olikin onnekas sattuma, oli sen synnyttänyt innovatiivinen yrityskulttuuri kaikkea muuta. Mirka oli jo pitkään ollut tunnettu kulttuuristaan, jossa uskalletaan panostaa, investoida ja testata uutta samalla, kun rahoista on pidetty hyvää huolta.

Jo kauan ennen kuin teknologiajätit Silicon Valleyssa keksivät antaa työtekijöidensä tehdä osan työajastaan mitä halusivat, oli Mirka luonut samankaltaisen järjestelmän. Tuotekehitysosastolla työskentelevien työajasta noin 20 prosenttia oli niin kutsuttua leikkiaikaa. Johto oli huomannut sen lisäävän luovuutta, mikä luonnollisesti oli yrityksen näkökulmasta kannattavaa.

PANKKI TAHTOI MYYDÄ MIRKAN

Mirkasta tuli osa KWH-konsernia 1960-luvulla, kun alun perin Helsingissä toiminut yritys tarvitsi uudet tilat. Samalla silloinen omistaja etsi yritykselleen ostajaa. Keppo osti Mirkan, ja kaupan seurauksena yritys muutti Jepualle nykyiseen kotipaikkaansa. Siihen aikaan työntekijöitä oli vaatimattomat yhdeksän henkeä.

20-vuotias Kurt Betlehem aloitti työt yrityksessä 1960-luvun puolivälissä, koska sattui asumaan lähistöllä ja hänet ylipuhuttiin hakemaan avoinna olevaa kirjanpitäjän paikkaa. Kurt tiesi tähän aikaan kirjanpidosta hyvin vähän ja olisi oikeastaan tahtonut lähteä Hankeniin opiskelemaan.

Hän tuskin osasi aavistaa, että tulisi omistamaan koko ammatillisen elämänsä Mirkalle. Mielessä ei luultavasti myöskään käynyt, että hän päätyisi lopulta toimitusjohtajaksi tähän globaaliin yritykseen, jonka liikevaihto oli kymmeniä miljoonia euroja. Mirkan myöhempien vuosien menestyksellä on nimittäin vahva kontrasti 60- ja 70-lukuihin.

”Suurelta osin koko 1970-luku meni uuden tehtaan rakentamiseen sekä tuotannon ja myynnin kuntoon saamiseen. Jälkeenpäin katsottuna on helppo nähdä, että aloitimme tehtaan rakentamisen aivan liian vähäisillä tiedoilla ja liian suuren tulevaisuudenuskon siivittäminä. Ajatuksena oli säästää rahaa itse tekemällä, mikä tietenkin tuli loppujen lopuksi kalliimmaksi johtuen kaikista matkan varrella tekemistämme virheistä. Hyvä puoli tässä kaikessa oli, että opimme elämään säästäväisesti, löytämään omia ratkaisuja ja tekemään kovasti töitä.”

KWH:n silloinen konsernijohtaja Henrik Höglund muistaa myös, miten paljon ihmisten vakuuttaminen vaati tulevaisuudenuskoa siihen, että Mirkasta vielä jonain päivänä tulisi jotain.

”Turkispuolella oltiin usein näreissään, kun heidän tuottamansa rahat käytettiin kattamaan Mirkan tappiot. 1970-luvun aikana Mirkaan tekemämme pitkän tähtäimen

”Mirkaan tekemämme pitkän tähtäimen panostukset 1970-luvulla ovat vastoin kaikkia liikkeenjohtamisen periaatteita.”

panostukset ovat vastoin kaikkia liikkeenjohtamisen periaatteita. Kvartaalitalouden lakeja seuraava pörssiyhtiö ei missään tapauksessa toimisi samoin. Halumme panostaa Mirkaan johtui ehkä enimmäkseen siitä, että muut vaihtoehdot olivat niin huonoja. Kaikista yhdestätoista toiminta-alastamme suurin osa oli joko kannattamattomia tai niiden tulevaisuudennäkymät olivat huonot. Jälkiviisaana voi sanoa, että rahojen syöttäminen Mirkalle oli hyvä strategia. Kaikki eivät tietenkään uskoneet tähän – muistan kun kerran pankissakin neuvottiin myymään pois koko yritys."

Onneksi omistajat eivät olleet kiinnostuneita yrityksen myymisestä, sillä vuonna 2019 Mirka vastaa yli puolesta KWH-konsernin koko liikevaihdosta. 1980-luvulla, kun tuotanto on saatu kuntoon ja vienti aloitettua, alkaa Mirka viimein tehdä voittoa. Sen jälkeen yhtiö on pysynyt hyvin kannattavana.

2000-luvun alussa lanseeratun pölyttömän hionnan ansiosta Mirka ei ole enää vain kannattava, vaan myös alansa teknologiajohtaja ja maailman kolmanneksi suurin hiomatuotteiden valmistaja.

TEOLLISUUSVAKOILU ON VAIKEAA JEPUALLA

Vaikka lähes sata prosenttia Mirkan tuotannosta menee nykyisin vientiin, on yrityksen tuotanto yhä pitkälti Suomessa. Ainut poikkeus on Italia, jossa on ollut tuotantoa siitä lähtien, kun Mirka osti italialaisen Cafron vuonna 2017. Tuotannon pitäminen Suomessa on yhä kannattavaa, koska Mirka ei kilpaile alhaisilla palkkakustannuksilla vaan pikemminkin innovaatioilla ja teknisellä erinomaisuudella.

Tämän lisäksi kotimaan tuotannolla on muita hyviä puolia – kilpailijoiden on yksinkertaisesti vaikeampaa harrastaa yritysvakoilua ja piraattikopioiden valmis-

Autokorjaamot ovat Mirkan yksi tärkeimmistä asiakasryhmistä. Yhtiöllä on suuri kehitys- ja testiosasto Jepuan tehtaalla.

Mirkan nykyiset huipputeknologiset valmistusmenetelmät eroavat rajusti yhtiön ensimmäisistä vuosikymmenistä. Pääosin koko 1970-luku käytettiin tehtaan rakentamiseen, ja suurin osa työstä tehtiin omin käsin.

tamista. Kurt Betlehem muistaa, kun 1990-luvulla Uuteenkaarlepyyhyn ilmestyi yllättäen englantia puhuva mies, joka herätti paikallisten epäilykset saman tien.

"Mies kuljeskeli kaupungilla ja yritti päästä juttusille paikkakuntalaisten kanssa. Aika pian huomattiin, että hän mielellään johdatteli keskustelun kohti Mirkaa. Ihmiset hoksasivat aika nopeasti mistä oli kyse ja ilmoittivat meille asiasta. Saimme asetettua miehelle ansan – hän pääsi juttusille ihmisten kanssa, joilta hän luuli saavansa tärkeitä tietoja. Tosiasiassa hänelle syötettiin sepitettyjä lukuja."

Pienellä paikkakunnalla toimimisen etuna on ihmisten lojaalius. Ulkopuolisten pahat aikeet on helppo huomata. Juuri kopiointiriskin minimoimiseksi kotimaan tuotannosta pidetään kiinni myös 2000-luvun alussa, kun Mirka alkaa valmistaa hiomakoneita. Nykyään Mirka on tiettävästi ainut suomalainen yritys, joka vie Suomessa valmistettuja sähkölaitteita Kiinaan.

Hiomakoneet ovat kasvaneet 50 miljoonan euron liikevaihdon toiminnaksi. Menestyksen avain on ollut uusissa innovaatioissa. Läpimurto tapahtui, kun Mirka keksi tavan tehdä työkaluista huomattavasti kevyempiä, jolloin niiden käyttö on ergonomisempaa ja helpompaa. 2020-lukua lähestyessämme laitteet on lisäksi kytketty verkkoon, mikä antaa aivan uudenlaisia mahdollisuuksia mittauksiin ja seurantaan.

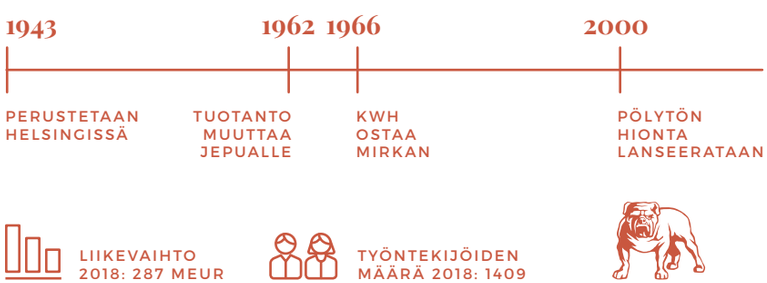
TUNNE RATKAISEE

Kun uraa on takana yli puoli vuosisataa ja olematon kymmenen hengen pienyritys on kasvanut yhdeksi maailman menestyneimmistä alan yrityksistä, mahtuu matkan varrelle luonnollisesti kaikenlaista. Vaikeita päätöksiä tehdessään Kurt Betlehem on yleensä luottanut intuitioon, sillä päätöksiin liittyy aina epävarmuustekijöitä, tehtiin laskelmat miten tarkasti tahansa.

Useimmiten tunne on johtanut oikeaan suuntaan. Kuten silloin kun Mirkassa päätettiin 90-luvun alussa panostaa ultramoderniin ja kokonaan automatisoituun korkeavarastoon. Tai silloin, kun Kurtin vaatimuksesta Mirka perusti keskusvaraston Belgiaan sen sijaan, että jokaisessa maassa olisi oma varasto. Päätös herätti vastarintaa tytäryhtiöissä, jotka kokivat sen vaikeuttavan heidän toimintaansa. Ratkaisu osoittautui loppujen lopuksi kuitenkin onnistuneeksi.

Mirka

YKSI MAAILMAN JOHTAVISTA HIONTAMATERIAALIEN VALMISTAJISTA



Mirka valmistaa hiontamateriaalin lisäksi hiontatyökaluja. Tuotanto on kotimaassa, ja tiettävästi Mirka on ainut yhtiö, joka vie Suomessa valmistettuja sähkölaitteita Kiinaan.

Kurt Betlehemillä on takanaan monta voittoa ja onnistumista, mutta erityisen ylpeäksi hänet tekee kaksi tapahtumaa. 2000-luvun alussa Kurt jonotti paikallisen K-kaupan kassalla ruokaostostensa kanssa, kun sattui kuulemaan kahden jonossa seisovan henkilön keskustelun. Toinen henkilöistä kertoi hakeneensa töitä Mirkalta, johon toinen totesi että ”jos saat työn, kannattaa ehdottomasti ottaa se vastaan”.

Kurt Betlehem oli ollut mukana jo silloin, kun Mirkalla ei ollut varaa maksaa kunnon palkkoja ja tilanne johti krooniseen työvoimapulaan. Nyt hän sai todistuksen, että vuosikymmenten työ oli tuottanut tulosta ja Mirka oli yksi paikallisväestön korkeimmin arvostamia työnantajia.

Toinen ylpeyden hetki koitti kaukana paikallisesta K-kaupasta, nimittäin cocktail-juhlassa Pariisissa, jonne maailman suuret hiomamateriaalien valmistajat olivat kokoontuneet.

”Juhla järjestettiin sirkusmuseossa, jossa oli vanhanaikainen karuselli. Olin istahtanut karusellin veneeseen, kun maailman johtavan hiomamateriaalivalmistajan toimitusjohtaja kysyy, saako istua kyytiin. Hän sanoi, että tahtoi ”kerrankin olla samassa veneessä Mirkan kanssa”. Kyseessä oli kilpailija, jota olin pitkään ihaillut ja joka oli yksi esikuvistamme. Silloin ymmärsin, että Mirka oli saavuttanut aseman, jossa kilpailijat ihailivatkin meitä.”

Muovi | 5

Vesilukot selvisivät

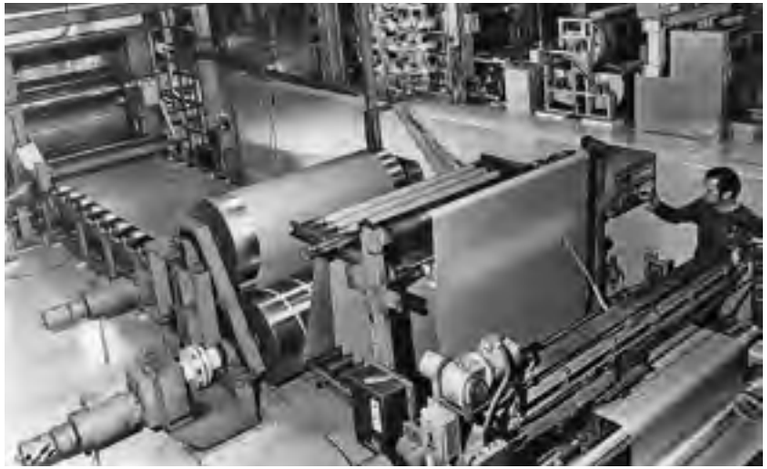
Kun turkistuotanto on 1990-luvun alussa loppunut, valmistaa KWH-konserni päätuotteensa yllättäen muovista. Tuotteet ovat vesiputkia, toimistokalvoja, pakkauksia ja vesilukkoja. Vuoteen 2019 mennessä vain vesilukot ovat jäljellä.

1950-luvulla muovi on uusi ja jännittävä materiaali, eikä tulevien vuosikymmenien ympäristökeskustelu ole vielä tahrannut sen mainetta. Ei siis ehkä yllätä, että Wiik & Höglundin kaltainen tulevaisuuteen suuntautunut monialayritys ryhtyy muovialalle.

Muovialalle siirtyminen tapahtuu kuitenkin enemmän sattumalta kuin harkitun strategian seurauksena. Wiik & Höglund tekee näihin aikoihin yhteistyötä uumajalaisen yrityksen kanssa, joka tarjoaa heille yksinoikeutta tuottaa muovisia lattialaattoja Suomessa.

Muutaman vuoden sisällä muovialalla ostetaan ja aloitetaan useita uusia toimintoja. Vain mielikuvitus näyttää olevan rajana sille, mitä tästä uudesta ja jännittävästä materiaalista voi valmistaa. Seuraavien vuosikymmenten aikana KWH-yhtymä valmistaa monenlaisia muovituotteita CD-levyjen kansista vaippakuoriin. Pitkäaikaisen toimitusjohtajan Peter Höglundin joulukoristeiden joukosta löytyy myös todellinen harvinaisuus – Prevexin valmistama muovinen Uudenkaarlepyyn perinteinen usko, toivo, rakkaus -aiheinen joulukoriste.

KWH on valmistanut historiansa aikana lukuisia muovituotteita, joista yksi oli rakennusteollisuuden erilaiset profiilit.



Tässä valmistetaan toimistokalvoja niin sanotulla kalanterilla. Se on valssaustyökalu, joka litistää kalvon halutun paksuiseksi.

”KWH on vuosikymmenten aikana valmistanut monenlaisia muovituotteita CD-levyjen kansista vaippamuoveihin.”

1990-luvun alussa turkistoiminnan lopettamisen jälkeen muovituotteet dominoivat KWH:n tuotevalikoimaa. Suurin osa konsernin liikevaihdosta tulee vesi- ja viemäriputkista sekä toimistokalvoista, jotka kaikki valmistetaan muovista.

1990-luvun puoliväli on KWH Plastin kulta-aikaa. Siihen aikaan maailmassa ei ole toimistoa, jonka hyllyt eivät pursuaisi muovitaskuilla täytettyjä mappeja. Jos joku onkin kuullut paperittomasta toimistosta, puheet on luultavasti kuitattu epärealistisina tulevaisuuden fantasioina. Näihin aikoihin Peter Höglund toimii KWH Plastin toimitusjohtajana, ja yritys on Euroopan toiseksi suurin toimistokalvojen tuottaja.

”Vielä 1990-luvun puolivälissä tuloksemme on mainio, mutta sitten alamäki alkaa. 90-luvun lopulla vihreä aalto vahvistuu, ja PVC-muovi saa huonon maineen. Siirrymme käyttämään PP-muovia, mutta se on sekä teknisesti että taloudellisesti haastavampaa. Kannattavuuden ja volyymin kasvattamiseksi aloimme valmistaa myös muovipakkauksia.”

Muovipakkaukset eivät kuitenkaan menesty, ja yhtiö ajautuu kannattavuusongelmiin. 2000-luvun alussa paperiton toimisto ei olekaan enää science fictionia vaan lyömässä läpi myös todellisuudessa. Toimistokansioiden kysyntä laskee samaa tahtia tietokoneiden ja digitaalisten arkistojen yleistymisen kanssa.

Koska KWH Plastin toiminta on ollut vastatuulessa jo useiden vuosien ajan, on todettava, ettei toimistokalvojen tuotannosta enää saada kannattavaa toimintaa. Joulukuussa 2008 KWH Plast lopettaa 60 vuotta jatkuneen toimistokalvojen tuotantonsa Pietarsaaressa. Kuten niin usein aikaisemminkin saa KWH:n johto jälleen todeta, että tuotantoa jatkettiin luultavasti liian pitkään. Jälkikäteen ajateltuna lopettaminen olisi ollut järkevämpää tehdä jo aikaisemmin.

Seuraavien vuosien aikana myös muu muovinvalmistus myydään pois: 2010 Arta Plast Ab ostaa KWH:n elintarvikepakkauksien valmistuksen, ja vuonna 2012 Schur Flexibles ostaa elintarvikefoliotuotannon. KWH-konserni on jälleen näyttänyt kykynsä hylätä vanha ja antaa tilaa uudelle.

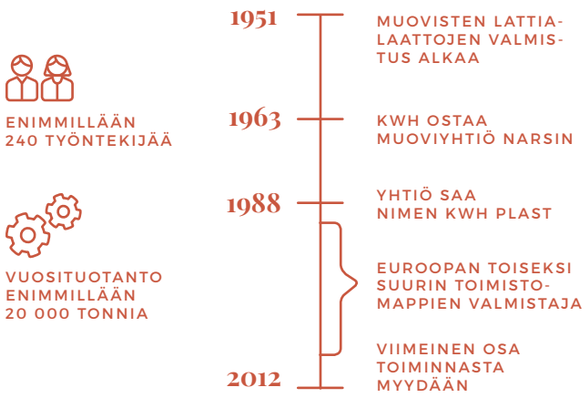
Mielenkiintoisena yksityiskohtana KWH Plastin vanhat toimitilat Pietarsaaressa ovat yhä käytössä. Nykyisin Mirka kokoaa samoissa tiloissa sähkölaitteitaan, ja kysyntä on niin suurta, että tilat alkavat käydä pieniksi.

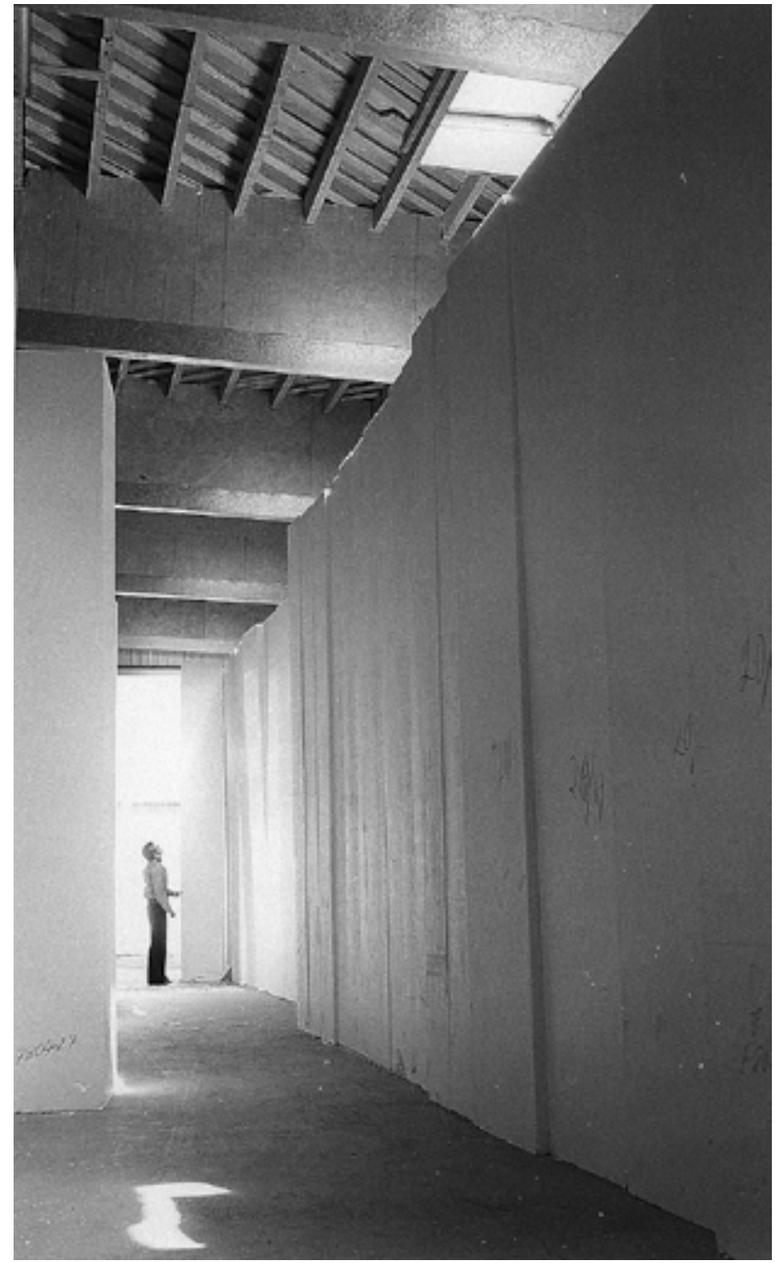
KAPEASTI ERIKOISTUNUT PREVEX MUOTOUTUU

KWH Pipen fuusioiduttua Uponorin infrastruktuuritoimintojen kanssa 2010-luvun alussa on KWH-konsernin valikoimassa enää yksi muovituote, vesilukot. Vesilukko on putken osa, joka löytyy keittiön tiskialtaan ja kylpyhuoneen käsienpesualtaan alta yhdistäen ne viemäriin. Se on toisin sanoen tuote, johon suurin osa ei kiinnitä lainkaan huomiota ennen kuin se tukkiutuu ruuantähteistä tai hiustupoista.

Prevexille vesilukot ovat kuitenkin kaikki kaikessa, sillä yritys on erikoistunut vain ja ainoastaan niihin. Henrik Höglundin mukaan yrityksellä on kilpailijoihin verrattuna hyvin kapea tuotevalikoima.

KWH:n muovituotanto





1950-luvulla KWH alkoi valmistaa styroksia. Kuten lähes kaikkien muovituotteiden, myös styroksin valmistus on lopetettu kauan sitten.

”Yksikään Prevexin kilpailijoista ei uskaltaisi erikoistua niin kapealle markkina-alueelle. Me taas olemme uskaltaneet sen tehdä, koska konsernin sisällä valmistetaan muutakin. Konsernin näkökulmasta olemme siis ottaneet riskin, joka ei kuitenkaan ole kovin suuri. Ajatuksena tietenkin on, että riskin ottaminen myös kannattaa ja antaa korkeampia tuottoja.”

Niche-ajattelu on tuonut menestystä, ja Prevex on vesilukkoihin erikoistumisestaan eli vuodesta 2010 lähtien kasvattanut kannattavuuttaan. Ennen vuotta 2010 yritys valmisti myös ruiskuvalettuja elintarvikepakkauksia, mikä ei koskaan noussut kovin kannattavaksi toiminnaksi. Jos palaamme ajassa vielä askeleen taaksepäin, on Prevex valmistanut myös monia muita erilaisia muovituotteita. Yritys perustettiin perheyrityksenä vuonna 1955, ja se fuusioitui KWH:n ruiskuvalettujen muovituotteiden liiketoimintojen kanssa vuonna 1984. Prevex oli ajalleen tyypillinen yritys, jolla ei ollut selkeää strategiaa, ja joka oli alusta alkaen toiminut kuten muutkin sen ajan yritykset: jos raaka-ainetta oli saatavilla, testattiin mitä kaikkea siitä olisi mahdollista valmistaa.

Kun KWH astuu kuvioihin, alkaa konserni rationalisoida Prevexin toimintaa. Omistuksen siirryttyä kokonaan konsernille vuonna 2003, yhtiön linja selkiytyy entisestään.

MYÖS PREVEX KANSAINVÄLISTYY

Vuonna 2007 syntyy päätös Prevexin erikoistumisesta pelkkiin vesilukkoihin, ja samoihin aikoihin päätetään myös Uudenkaarlepyyn tehtaan täydestä automatisoinnista. Valmistuksen automatisoiminen korkeiden tuotantokustannusten maassa 2000-luvulla kuulostaa kieltämättä järkevältä, mutta Prevex ja KWH:n johto saavat oppia, että siinäkin voidaan mennä liian pitkälle. Peter Höglund kertoo:

”Vesilukko koostuu 25–30 erilaisesta komponentista, joten prosessissa on useita kohtia, joissa jokin voi mennä pieleen. Opimme, että prosessi nopeutuu ja tehostuu, kun kokoautomatisaatio unohdetaan ja mukaan otetaan muutama manuaalinen työvaihe. Automatisaatio on luonnollisesti tulevaisuutta, mutta yritimme kerralla haukata liian suuren palan.”

Jos on korkeasti erikoistunut, pitää markkinoiden olla isot. Yrittäessään löytää tietä lähemmäs Keski-Euroopan päämarkkinoita Prevex ostaa puolalaisen vesilukkotehtaan vuonna 2016. Suuri syy ostoon on yhtiön suurin asiakas – iso kansainvälinen huonekalutehdas – joka toimitusvarmuussyistä vaatii tuotannon sijoittumista kahteen eri paikkaan.

Suuri kysymys Prevexin tulevaisuuden kannalta on, kannattaako tiukkaa erikoistumista jatkaa vai voiko kasvua löytyä valikoimaa laajentamalla. Mirkan kokoa Prevex tuskin koskaan saavuttaa, koska vesilukkojen kokonaismarkkinat ovat hiomamateriaalia rajallisemmat. Konsernin pitkän ajan tavoite kuitenkin on, että Prevex saavuttaa yli 50 miljoonan euron liikevaihdon. Kun se tapahtuu, on palkkio jo selvillä: Prevexistä tulee oma liikeyksikkönsä Mirkan ja KWH Logisticsin rinnalle.

Prevex

MAAILMAN AINOA PELKÄSTÄÄN VESILUKKOJEN TUOTANTOON ERIKOISTUNUT YRITYS.

PERUSTETTU VUONNA 1955. KWH OSTI OSUUDEN YRITYKSESTÄ VUONNA 1984 JA ON OLLUT AINOA OMISTAJA VUODESTA 2003.

LIIKEVAIHTO 2018: 31,5 MEUR

VUOSITUOTANTO 2018: 4,4 MILJ. VESILUKKOA

TYÖNTEKIJÖIDEN MÄÄRÄ 2018: 262

Prevex on ainut yhtiö maailmassa, joka on uskaltanut erikoistua ainoastaan vesilukkojen valmistukseen eikä mihinkään muuhun.

6 | Logistiikka

KWH Logistics löysi uuden markkinaraon satamista

Vuonna 2019 konsernin nopeimmin kasvava liikeryhmä ei ole Mirka vaan KWH Logistics. Yritys on löytänyt alan, josta harva kilpailija on kiinnostunut. Apua matkan varrella on saatu myös Venäjältä.

Helmikuussa 2014 maailma pidättää hengitystään, kun Venäjä miehittää Krimin niemimaan. Tilanne johtaa epävakaaseen geopoliittiseen tilanteeseen ja länsimaiden pakotteisiin Venäjää vastaan. Venäjä puolestaan vastaa omilla pakotteillaan. Miehityksen jälkeen selviää, ettei Venäjän johto aio enää sallia raaka-aineiden vientiä maasta Natoon kuuluvien Baltian maiden kautta.

Vaihtoehtoiset reitit ovat siis tarpeen, ja katseet kääntyvät Suomen suuntaan. Jo ennestään iso osa transitoliikenteestä, eli läpikulkumatkalla olevista vientituotteista, matkaa Venäjältä maailmalle Suomen kautta.

Uuden maailmantilanteen ansiosta KWH Logistics saa nähdä kauttakulkuliikenteen kasvavan huomattavasti 2010-luvun lopulla. Yksi kuvaava esimerkki on KWH Logisticsin käytettynä ostama hiilenkäsittelylaitos, joka asennettiin Poriin vuonna 2019. Laitoksen tehtävä on vastaanottaa Siperiasta junalla tuotua hiiltä. Laitos sijaitsi aiemmin Virossa mutta jäi olosuhteiden vuoksi käyttämättömäksi.

Vuonna 2019 kauttakulkuliikenteen volyymi on jo niin suuri, että se on ohittanut KWH Logisticsin kotimaisen tavaraliikenteen määrän. Samalla yritys on kasvanut Suomen kauttakulkuliikenteen johtavaksi toimijaksi. Kokoluokkaa kuvaa hyvin, että KWH Logistics on yksi rautatielogistiikkayhtiö VR Transpointsin suurimmista asiakkaista. KWH Logisticsin omistama tytäryhtiö Rauanheimo purkaa joka päivä 400 junavaunullisen lastit suomalaisissa satamissa. Rauanheimo ottaisi mielellään käyttöön enemmänkin junavaunuja, jos niitä vain olisi saatavilla.

”Vuonna 2019 kauttakulkuliikenteen volyymi on jo niin suuri, että se on ohittanut KWH Logisticsin kotimaisen tavaraliikenteen määrän.”

MUILLE HAASTAVA MARKKINARAKO

2010-luvulla KWH Logisticsin kasvu on ollut kaksinumeroista useimpina vuosina. Kauttakulkuliikenteen lisäksi kasvu johtuu markkinaraosta, jonka yritys on onnistunut löytämään. Kilpailijat joko eivät ole kiinnostuneita samasta markkinaraosta tai niillä ei ole taloudellisia resursseja sen hallitsemiseen.

Kyseinen markkinarako on tavaran käsittely satamissa. Vuonna 2019 KWH Logisticsista tuli Suomen suurin satamaoperaattori, ja yritys on kymmenessä vuodessa onnistunut jalkautumaan neljääntoista satamaan Oulusta Kotkaan. Nopean kasvun on mahdollistanut emoyhtiön kyky suuriin investointeihin. Kilpailijoilla ei ole taitoa eikä tahtoa ryhtyä samanlaisiin panostuksiin, selittävät Peter ja Henrik Höglund.

”Suomen satamaoperaattorit ovat joko pieniä perheyrityksiä, joilta puuttuu pääomaa tai sitten isompia yrityksiä, jotka ovat teollisuuden, useimmiten metsäteollisuuden omistuksessa. Pienillä perheyrityksillä ei ole taloudellisia mahdollisuuksia niin suuriin investointeihin kuin nopea kasvu vaatisi. Isot yritykset taas eivät ole kovin kiinnostuneita panostamaan satamatoimintaan, sillä se ei kuulu omistajien ydintoimintaan.”

KWH Logistics on siis onnistunut löytämään hyvin kannattavan markkinaraon. Kasvu ei ole kuitenkaan tullut ilmaiseksi. Uusi kalusto on vaatinut suuria investointeja – esimerkiksi aiemmin mainittu Porin hiilenkäsittelylaitos maksoi kymmeniä miljoonia euroja. Investointien perusajatus on aina logistiikkaketjun muokkaaminen mahdollisimman tehokkaaksi. KWH Logistics hoitaa mieluiten koko ketjun itse aina tehtaasta alukseen saakka.

Liiketoimintaryhmä KWH Logistics perustettiin vuonna 2001, mutta juuret ulottuvat kauas vuosikymmenten taakse.

KWH Logistics

TOIMIALAT: SATAMALOGISTIIKKA, HUOLINTA, TEOLLISUUSLOGISTIIKKA SEKÄ KYLMÄ- JA PAKASTEVARASTOINTI

RYHMITTYMÄ PERUSTETTIIN VUONNA 2001, JA SIITÄ TULI SUOMEN SUURIN SATAMAOPERAATTORI VUONNA 2019

LIIKEVAIHTO 2018: 185 MEUR

TYÖNTEKIJÖIDEN MÄÄRÄ 2018: 512

LIIKETOIMINTAYKSIKÖN YHTIÖT:

- ADOLF LAHTI
- BACKMAN-TRUMMER
- BLOMBERG STEVEDORING
- KWH FREEZE
- JALANDER
- MOONWAY
- OTTO RODÉN
- RAUANHEIMO
- STEVENA
- VAASA STEVEDORING

SUOMEN KAUTTAKULKULIIKENTEEN JOHTAVA YRITYS

KYLMÄ- JA PAKASTEVARASTOJA YHTEENSÄ 80 000 M²

KÄSITTELEE SATAMISSA VUOSITTAIN 13 MILJOONAA TONNIA TAVARAA

Satamatoiminnan ja kauttakulkuliikenteen lisäksi on olemassa kolmas nopeasti kasvava liiketoiminta-alue – tavaravirtojen ja logistiikan hoitaminen tehdasalueiden sisällä. Tämä ala kasvaa, koska teollisuus haluaa yhä useammin ulkoistaa ydintoimintoihinsa kuulumattomat tehtävät. Äänekosken uudella sellutehtaalla KWH Logistics ja VR Transpoint ovat hoitaneet logistiikkaketjun niin tehdasalueen sisällä kuin myös tehdasalueelta Helsingin satamaan, josta sellu jatkaa matkaansa ulkomaille.

LOGISTIIKAN PITKÄT PERINTEET

KWH:n päätyminen juuri logistiikka-alalle kävi hyvin samalla tavalla kuin muutkin konsernin panostukset: osin sattumalta, osin tietoisen strategian tuloksena. Liiketoimintaryhmä syntyy vuonna 2001, kun KWH päättää koota yhteen useita logistiikka-alan tytäryhtiöitä. Samalla yhtiö ostaa Silja Linen ulos huolintayhtiö Backman-Trummerista ja jää sen ainoaksi omistajaksi. Trummerissa KWH on ollut osaomistaja jo vuodesta 1954, joten konsernin nykyisestä logistiikan pääalasta voi kiittää perustaja Emil Höglundia.

KWH ostaa 1990-luvulla roskapankki Arsenalilta muutamia satamaoperaattoreita kuten turkulaisen Stevenan. Hieman myöhemmin ostetaan Rauanheimo, joka kasvaa 2010-luvulla KWH Logisticsin yrityksistä vahvimmin.

Ryhmittymään kuuluu myös Suomen kylmä- ja pakastevarastoalan johtava yritys, KWH Freeze. Tähänkin löytyy selitys historiasta – KWH oli aikanaan maailman

suurin turkistuottaja, joka valmisti vuosittain myös kymmeniä tuhansia tonneja minkinrehua. Rehun raaka-aineena käytettiin silakkaa ja kalajätettä, joten kylmäketjujen piti olla kunnossa.

Turkistuotantonsa yhtiö on lakkauttanut jo ajat sitten, mutta rehunsaannin varmistaneet pakastevarastot jatkavat toimintaansa. KWH Freeze ei ole pieni toimija alallaan – puolet kaikista Suomessa syötävistä pakasteista on jossain vaiheessa kulkenut yrityksen Vantaalla sijaitsevan varaston läpi.

Logistiikka on pääomaintensiivinen ala, ja pelkästään KWH Freezen kiinteistöjen arvo on 75 miljoonaa euroa. Sekä jäädyttämöalan että muiden logistiikan alojen kasvu perustuu nopeisiin ja varsin suuriinkin investointipäätöksiin. Asiakkaat arvostavat logistiikkaketjun sujuvuutta, sillä ellei se toimi, joutuvat tehtaat käymään tyhjäkäynnillä ja yritykset menettävät isoja summia. Peter ja Henrik Höglundin mukaan KWH Logisticsin nykyinen investointitahti alkaa jo saavuttaa jonkinlaiset ennätysluvut konsernin sisällä.

”Emme koskaan aikaisemmin konsernin historiassa ole tehneet näin suuria investointeja. On tietysti hyvä, että KWH Logistics on suurelta osin pystynyt rahoittamaan investoinnit omasta taskustaan. 30 vuotta sitten asetimme tavoitteeksi riippumattomuuden pankeista, ja sen tavoitteen olemme nyt saavuttaneet. Maailma tuntuu todella kääntyneen päälaelleen, kun korot ovat negatiivisia ja me lainaamme rahaa pankeille.”

Vuonna 2018 KWH Logistics tuotti kolmanneksen koko konsernin liikevaihdosta. Koska kasvu on niin voimakasta, logistiikan osuus konsernin liikevaihdosta jatkaa kasvuaan. Näyttää todennäköiseltä, että KWH Logistics tuottaa pian jo puolet konsernin liikevaihdosta. Yhtiö alkaa myös saavuttaa Mirkan asemaa niin kokonsa kuin merkityksensäkin puolesta.

Kun KWH oli mukana vielä turkisliiketoiminnassa, minkinrehun säilömiseen tarvittiin pakastevarastoja. Nykyään turkistuotanto on lopetettu, mutta KWH Freeze on kasvanut pakkasvarastojen markkinajohtajaksi Suomessa.

7 | Muutos

Miten KWH:n ilmiömäinen uudistumiskyky syntyi?

Jos KWH-konsernin perustaja Emil Höglund eläisi tänään, häntä kutsuttaisiin sarjayrittäjäksi. Emilin persoonallisuus loi pohjan KWH:n perusluonteelle: yrityksellä on kyky uusiutua.

KWH:n päätös lakkauttaa turkistuotanto 1980-luvun lopulla järkytti ja yllätti monet. Turkistarhaus oli konsernin tärkein osa, ja toiminnalla oli vuosikymmenien perinteet – eikö lakkauttaminen tarkoittanut siis yrityksen sielun myymistä?

Historiaa tuntevat tietävät, ettei turkistuotanto kuitenkaan koskaan ollut KWH:n sielu. Myöskään hiomatuotteet eivät ole yhtiön sielu, huolimatta Mirkan menestyksestä 2000-luvulla. KWH:n sielu ei nimittäin löydy yksittäiseltä alalta vaan paljon abstraktimmalta tasolta. KWH:n sielu on sen uudistumiskyvyssä. Kyvyssä luoda nahkansa, jättää vanha taakseen ja panostaa johonkin uuteen.

Kun KWH Pipe myytiin ja fuusioitiin Uponorin kanssa vuonna 2012, samaistuttavista historian esimerkeistä ei ollut pulaa. Siinä vaiheessa konserni oli jättänyt päätoimialansa taakseen jo kahdesti aikaisemmin.

Ensimmäisen kerran se tehdään 1960-luvun alussa, kun puukaupan maailmanmarkkinat kriisiytyvät, ja Wiik & Höglund päättää lopettaa alan toiminnan. Toisen kerran konserni lakkauttaa suurimman toimialansa 30 vuotta myöhemmin, kun turkistuotanto lopetetaan.

Näiden kolmen dramaattisen muutoksen lisäksi on tapahtunut myös paljon muuta. 90-vuotisen historiansa aikana KWH on ostanut, myynyt, kehittänyt ja lak-

”Kun isä ryhtyi johonkin, siitä piti aina tulla maailman isointa ja parasta. Hän myös osti aika lailla kaikki yritykset, joita hänelle tarjottiin.”

Wiik & Höglundin perustajat Edwin Wiik ja Emil Höglund pohtivat elämäntyötään. Emilillä oli intohimoinen suhde yrittämiseen, ja elämänsä aikana hän ehti perustaa, ostaa ja myydä useita yrityksiä.

Yrityksen rakentuminen 90 vuoden aikana

KWH on elinaikanaan vaikuttanut useilla eri aloilla. Konserniin on kuulunut vuosien varrella yhteensä noin 150 eri yritystä. Niistä suurimmat on esitetty tässä graafissa.

Keppo

- **1937** – ENSIMMÄINEN MINKKITARHA
- **1962** – KEPOSTA MIRKAN OSAKAS
- **1964** – MAAILMAN SUURIN TURKISTUOTTAJA
- **1992** – TARHAUS LOPETETETAAN

Mirka

- **2000** – PÖLYTÖN HIONTA
- **2017** – CAFRO OSTETAAN

KWH Group

NIMI KWH LANSEERATTIIN VUONNA 1987
KEPON JA WIIK & HÖGLUNDIN VUODEN 1984 FUUSION JÄLKEEN.

Wiik & Höglund

- **1929** – WIIK & HÖGLUND PERUSTETAAN
- **1939** – SUOMEN SUURIN PUUTAVARAN VIEJÄ
- **1951** – LATTIALAATTOJA
- **1954** – E. TRUMMER OSTETAAN
- **1955** – ENSIMMÄISET MUOVIPUTKET
- **1963** – MUOVITEHDAS NARS OSTETAAN
- **1963** – TOIMINTA LAKKAUTETAAN
- **1976** – MAAILMAN SUURIN MUOVIPUTKI
- **1978** – STRANDÉN OSTETAAN
- **1985** – 1/3 PREVEXISTÄ OSTETAAN
- **1986** – KWH FREEZE OSTETAAN
- **2012** – KALVOVALMISTUS MYYDÄÄN

KWH Logistics

- **2001** – KWH LOGISTICS SYNTYY

Uponor Infra

- **2013** – KWH PIPE LOPETETAAN

Prevex

- **2003** – PREVEX KOKONAISUUDESSAAN KWH:N OMISTUKSEEN
- **2016** – PUOLALAINEN WINKIEL OSTETAAN

kauttanut suuren määrän pienempiä yrityksiä ja aloja. Tarkasta luvusta kukaan ei ole pitänyt kirjaa; kyse on kuitenkin noin 150 yrityksestä. Päätoimialojensa lisäksi KWH on omistanut muun muassa painotalon ja toiminut vaatealalla.

Miten on syntynyt liiketoimintamalli, jossa monialakonserni tekee silmää räpäyttämättä suuria ja dramaattisia mutta jälkikäteen katsottuna liiketaloudellisesti viisaita päätöksiä? Jos yksi syy on pakko löytää, se on konsernin perustaja Emil Höglund. Hänen persoonallisuutensa on muokannut perustan nykypäivän KWH:lle – monialakonsernille, jonka vahvasti erikoistuneet tytäryhtiöt vaikuttavat maailmanmarkkinoilla.

SARJAYRITTÄJÄ JA STARTUP-VISIONÄÄRI

Jos Emil Höglund eläisi tänään, kutsuttaisiin häntä luultavasti sarjayrittäjäksi ja startup-visionääriksi – kuten yrittämiseen intohimoisesti suhtautuvia ihmisiä on nykyisin tapana kutsua.

Räätälinpoika Emilin yrittäjähenkisyys tuli esille jo vuonna 1929, kun hän 28-vuotiaana jäi työttömäksi ja päätti aloittaa oman puualan yrityksen yhdessä Edvin Wiikin kanssa. Vuonna 1929 elokuisena iltana yritystä perustaessaan eivät nuoret herrat vielä tiedä, että maailma tulee parin kuukauden kuluttua kokemaan pahimman pörssiromahduksen kautta aikojen ja ajautuu sen seurauksena syvään lamaan. Tieto ei silti välttämättä olisi vaikuttanut päätökseen, sillä poikiensa Peterin ja Henrikin mukaan Emilillä oli yrittäjyys verissä:

Wiik & Höglundilla oli aikanaan kuusi omaa alusta, jotka kuljettivat puutavaraa Suomesta Eurooppaan. Kun puukauppa ajettiin alas 1963, oli se ensimmäinen mutta ei viimeinen kerta, kun konserni lopetti pääliiketoimintansa.

Aikoinaan putket olivat KWH:n tärkein tuote, nyt ne ovat muisto vain. Monialakonsernin on helpompaa selviytyä muuttuvassa maailmassa.

”Isä oli aito yrittäjä, joka oli hyvä ostamaan, myymään ja kehittämään yrityksiä. Häntä kiinnosti nimenomaan luomisprosessi eli yritysten kasvattaminen ja kehittäminen. Kun hän ryhtyi johonkin, siitä piti aina tulla maailman isointa ja parasta. Hän myös osti aika lailla kaikki yritykset, jotka tulivat vastaan tai joita hänelle tarjottiin. Turkiseläimet olivat alkuun vain harrastus, mutta isän persoonan takia siitäkin toiminnasta kehittyi ajan myötä maailman johtava alallaan.”

Nimi KWH lanseerattiin 1987, kun Keppo ja Wiik & Höglund olivat muutama vuosi aiemmin fuusioituneet. Uuden yritysnimen lanseeraamiseksi painettiin esitteitä, joissa oli piirroshahmoja.

Emil Höglundin intohimoinen suhtautuminen yrittämiseen teki KWH:sta monialakonsernin jo aikaisessa vaiheessa, mikä puolestaan vaikutti positiivisesti yhtiön kykyyn selvitä erilaisista kriiseistä. Kun puuala 1960-luvulla lakkautettiin kannattamattomana, oli KWH jo lähtenyt mukaan muovialalle ja alkanut valmistaa muun muassa putkia ja kalvoja.

MISTÄ TIETÄÄ, KOSKA ON AIKA LOPETTAA?

Toinen Emil Höglundin jättämä perintö yhtiölle on kyky pitää talous kurissa. Muun muassa tästä syystä KWH on yhä elossa ja voi hyvin. Emil oli käynyt kauppakoulun ja oli koulutukseltaan kirjanpitäjä. Tämän vuoksi KWH:n kirjanpito oli alusta alkaen yksityiskohtaista ja tarkkaa, ja Peter ja Henrik Höglundin mukaan vielä nykyäänkin yrityksen kirjanpito on tarkempaa kuin monissa pörssiyhtiöissä.

”Monet yhtiöt eivät tiedä, mitkä heidän tuotteistaan ja asiakkaistaan ovat kannattavia ja mitkä eivät. Monen suomalaisen yrityksen tilintarkastus oli aika alkukantaista aina 1980-luvulle saakka, mutta meillä on aina ollut toisin. Isä aloitti budjetoinnin jo kauan ennen kuin muut tiesivät mitä sana merkitsee.”

Kun talous on hyvin hallussa, on luonnollisesti myös helpompaa tehdä liiketaloudellisesti oikeita päätöksiä. Mutta vaikka luvuista olisi miten hyvin perillä, toimintojen lakkauttamisen oikeaa hetkeä on vaikea arvioida. Kaikki näkevät suuret megatrendit, kuten että toimistoista tulee paperittomia tietokoneiden ja pilvipalveluiden myötä, mutta mistä voi tietää, koska pitäisi lopettaa toimistokalvojen valmistaminen?

Jos valmistamisen lopettaa liian aikaisin, jää luultavasti paitsi hyvistä tuotoista, mutta jos sen tekee liian myöhään – niin, silloin voi yksinkertaisesti olla liian myöhäistä. Peter ja Henrik Höglundin mukaan liian myöhäisessä lakkauttamispäätöksessä riski on kuitenkin suurempi:

”Yhtäkään lakkauttamistamme toiminnoista ei ole lakkautettu liian aikaisin. Aina on helppo olla jälkiviisas ja osoittaa ajankohtaa, jolloin lakkauttaminen olisi ollut optimaalista, mutta asioiden tapahtumahetkellä sitä on vaikea nähdä. On inhimillistä toivoa muutosta parempaan vähän liian kauan.”

KWH:N KVARTAALI ON 25 VUOTTA

Yhtiön johdossa on harvoin sellaista näkemystä ja rohkeutta, jota tarvitaan sen lakkauttamiseen. KWH:n vahvuus on siksi konsernirakenteessa, jossa konsernijohdon tehtävä on ajaa koko konsernin eikä vain yksittäisen tytäryhtiön etua. Teollisen kehitysyhtiön rakenne auttaa luomaan hyvin pitkäjänteisen strategian ja panostamaan enemmän kehitykseen kuin muut yhtiöt ehkä uskaltaisivat. Mirka ja Prevex ovat kaksi hyvää yritysesimerkkiä, joilla luultavasti ei olisi ollut samanlaisia kehitysmahdollisuuksia jonkun muun yhtiön omistuksessa. Mirka teki tappiota useiden vuosien ajan, mutta KWH:n pitkäjänteisen strategian ansiosta työ alkoi lopulta tuottaa tulosta 1980-luvulla. Vuosituhannen vaihteen jälkeen Mirkan kehitys on ollut huimaa, ja tällä hetkellä yritys on KWH:n kruununjalokivi ja ylivoimaisesti tärkein osa konsernia.

”Moni piti meitä hulluina, kun panostimme Mirkaan niin paljon. 1980-luvulla saimme jopa pankista neuvon lakkauttaa koko yritys! Strategiamme on kuitenkin aina ollut kehittää omistamiamme yrityksiä pitkäjänteisesti. Kehitys on rahoitettu muiden sillä hetkellä hyvin tuottoa tekevien tytäryhtiöiden tuloksilla. Ajattelemme siis hyvin pitkäjänteistesti – meidän kvartaalimme pituus on 25 vuotta.”

MITÄ TULEVAISUUS TUO TULLESSAAN?

2010-luvun lopussa Mirkalla menee erittäin hyvin. Yritys on jo pitkään kasvanut nopeammin kuin alan yritykset keskimäärin. Lisäksi Mirka on jo kahden vuosikym-

menen ajan ollut alan selkeä teknologiajohtaja lanseerattuaan pölyttömään hionnan ensimmäisenä maailmassa.

”Tähän saakka päätoimialojemme sykli on ollut noin 50 vuotta. Vaikka juuri nyt kuulostaa epätodennäköiseltä, että Mirka muuttuisi kannattamattomaksi, sekin päivä vielä koittaa. Milloin, sitä emme tietenkään tiedä. Tähän mennessä olemme onnistuneet kasvamaan nopeammin kuin ala keskimäärin, mutta jonain päivänä Mirka alkaa kehittyä enemmän alan ehdoilla.”

Joskus yhteiskunnan kehityksen suunta tekee kokonaisia aloja kannattamattomiksi tai saa tietyn tuotteen kysynnän laskemaan radikaalisti. Kun sodan jälkeinen rakennusbuumi hidastui ja uudet materiaalit alkoivat syrjäyttää puuta, ei Wiik & Höglundin puutuotteille enää löytynytkään ostajia. Kun tietokoneet yleistyivät työpaikoilla, tuli mapeista vanhanaikaisia, ja KWH Plastin toimistokalvot jäivät tarpeettomiksi.

Ennemmin tai myöhemmin yhteiskunta kehittyy siihen suuntaan, että hiomamateriaalien tarve muuttuu. Mirkaan vaikuttaa esimerkiksi autojen automatisoituminen – itsestään kulkevat autot kolaroivat vähemmän kuin inhimilliset kuskit, ja kolarien määrän arvioidaan tippuvan jopa kahdella kolmasosalla. Se puolestaan tarkoittaa, että autokorjaamoiden määrä laskee samoin kuin hiomamateriaalien tarve. Tämän lisäksi materiaalit kehittyvät joissain tapauksissa itsestään korjautuvaan suuntaan. Silloin hiontaa ei enää tarvita ollenkaan.

Myös KWH:n toiseen päätoimialaan, logistiikkaan, vaikuttavat monet riskit ja etenkin politiikka. KWH Logisticsin nopea kasvu 2000-luvulla on johtunut osin Venäjän kauttakulkuliikenteen voimakkaasta lisääntymisestä. Tarvitaan kuitenkin vain yksi päätös Venäjän johdolta, ja tilanne saattaa muuttua radikaalisti.

”Meidän on pidettävä koko ajan silmät auki ja valmistauduttava siltä varalta, että kaikki meneekin metsään. Vain siten voimme olla valmiita tulevaisuuteen. Yhden juoksukengän nauhat on oltava koko ajan valmiiksi sidottuna, jotta kisan alkaessa toisen ehtii vetää jalkaan nopeasti.”

”Tähän saakka päätoimialojemme sykli on ollut noin 50 vuotta.”

KWH on vaikuttanut useilla eri aloilla, myös vaatealalla. Oravais Konfektion, joka valmisti muun muassa naisten vaatteita, ajettiin alas 1988.

Perheyritys | 8

Omistajuus kolmannessa ja neljännessä sukupolvessa

Vuonna 2019 KWH:lla on viitisenkymmentä omistajaa, ja seuraavan sukupolven aikana määrä kolminkertaistuu. Missä vaiheessa perheyrityksen omistus muuttuu liian sirpalemaiseksi toimiakseen tehokkaasti?

Suuri lapsiluku on monessa suhteessa siunaus. Omistamisessa ja perheyrityksen johtamisessa leikki on kuitenkin sitä helpompaa mitä vähemmän on leikkijöitä. Vaikka Höglundin suku on lapsirikasta ja KWH:lla on useita omistajia, yhtiö on yhä perheen omistuksessa 90 vuotta perustamisen jälkeen.

Emil ja Vivi Höglundia siunattiin aikoinaan viidellä lapsella – Lisbethillä, Ullalla, Ann-Majlla, Peterillä ja Henrikillä. Heistä Ulla sai kaksi lasta, ja kaikille muille syntyi kolme. Suurin osa näistä kolmannen sukupolven lapsista on jo osakkeenomistajia. Odottamassa on myös neljäs sukupolvi, Emil ja Vivi Höglundin lastenlasten lapset, jotka joko jo ovat tai joista pian tulee osakkeenomistajia.

Ikään kuin tässä ei olisi tarpeeksi, on kuvioissa myös toinen perhe. Noin kahdeksan prosenttia KWH-konsernista on Karl-Johan ”Jukka” Tidströmin perijöiden omistuksessa. Tidström omisti alun perin 10 prosenttia Keposta, joka myöhemmin fuusioitui Wiik & Höglundin kanssa.

KWH-konsernilla on siis merkittävä määrä osakkeenomistajia, noin 50 kappaletta. Noin kolmasosa omistajista on vielä alaikäisiä. Yrityksen juhliessa 100-vuotista taivaltaan vuonna 2029 saattaa luku hyvinkin olla jo sata riippuen missä tahdissa perinnöt pannaan täytäntöön. Höglundin klaanin lisääntymistahdilla osakkeenomistajien määrä luultavasti tuplaantuu jokaisen sukupolven myötä.

Missä kulkee raja perheyrityksen omistajien määrässä? Missä vaiheessa perheomisteisen yrityksen edut alkavat jäädä ristiriitojen, tehottoman omistajaohjauksen ja kiinnostuksen puutteen jalkoihin? Peter ja Henrik Höglund, jotka ovat johtaneet KWH:ta 1970-luvulta saakka, ovat miettineet asiaa paljon.

”Meidän sukupolvellamme on yhä määräävässä asemassa olevia osakkeenomistajia, vaikkei yksikään meistä enää henkilökohtaisesti omista KWH:sta yli kymmentä prosenttia. Mutta mitä laajemmalle omistajuus leviää, sitä vähemmän yritys toimii kuin perheyritys, ja sitä enemmän se alkaa muistuttaa hallinnoltaan pörssiyhtiötä. Omistaminen muuttuu vähemmän aktiiviseksi ja muotoutuu enemmän taloudelliseksi sijoitukseksi. Emme vielä ole siinä tilanteessa, mutta matkalla sinne päin.”

HENKILÖKOHTAISIA UHRAUKSIA

Siinä missä Peter ja Henrik ovat itse omistaneet koko ammatillisen uransa perheyritykselle, ei kukaan heidän lapsistaan tai sisarustensa lapsista ole ottanut KWH:ssa yhtä aktiivista roolia. Osakkeenomistajista vain Carl-Magnus Tidström ja Peterin poika Thomas Höglund työskentelevät konsernissa.

Sen sijaan moni osakkeenomistajista toimii yrittäjänä. Tämä ei ehkä yllätä, sillä KWH:n osingot ovat tehneet omistajistaan taloudellisesti riippumattomia ja he ovat vapaita tekemään mitä tahtovat.

Kun Peter ja Henrik ottivat 1970-luvun puolivälissä KWH:n johtaakseen, olivat he vain 25-vuotiaita. Edeltävä sukupolvi oli kuollut pois ja joku tarvittiin ohjaamaan paattia. Niin suuren vastuun antaminen yhtä nuorelle henkilölle ei Henrik Höglundin mukaan olisi nykyään realistista.

”Olin luultavasti liian nuori ja ymmärtämätön täysin tajuamaan, mihin lähdin mukaan. Niin Peter kuin minäkin teimme kuitenkin kaiken yksinkertaisesti siksi, että se oli niin mahdottoman hauskaa! Emme nauttineet vain menestyksestä vaan myös haasteista. Muutos ja taistelu on ollut jatkuvaa, mutta se on sopinut meille. Työ on tietenkin vaatinut myös uhrauksia. Kun vanhin poikani oli pieni, saatoin olla matkoilla useita kuukausia. Kerran kotiin saapuessani hän ei enää tunnistanut minua. Nuorempien poikieni kanssa olen pystynyt olemaan enemmän läsnä, ja tiedän, miten vaipat vaihdetaan. Yksi elämäni suurimmista iloista on seurata, miten omat poikani pitävät huolta lapsistaan. Tässä kehitys on mennyt parempaan suuntaan. Pohjimmiltaan on hyvä, etteivät nykypäivän nuoret isät ole valmiita uhraamaan itseään yrityksen vuoksi.”

Myös Peter Höglund on joutunut tekemään henkilökohtaisia uhrauksia perheyrityksen parhaaksi. 1980-luvun lopulla Peter ja Henrik ostivat KWH:n osakkeita siskoltaan Lisbethilta. Lisbeth halusi myydä osakkeensa, ja veljekset puolestaan tahtoivat omistaa yhdessä yhtiöstä yli 50 prosenttia. He kokivat, että siten he voisivat johtaa yritystä tehokkaammin.

Osakkeiden ostamiseksi Peter ja Henrik joutuivat ottamaan isot lainat. Tämä koitui raskaaksi varsinkin Peterille, jolla oli maksettavanaan myös suuri asuntolaina. Hän muistaa ajan ahdistavana.

”Kun vanhin poikani oli pieni, saatoin olla matkoilla useita kuukausia. Kerran kotiin saapuessani hän ei enää tunnistanut minua.”

PERHEYRITYS

Kuvassa ovat kaikki osakkeenomistajat, jotka olivat läsnä KWH:n yhtiökokouksessa huhtikuussa 2019. Istuvat osakkaat vasemmalta: Ann-Maj von Wendt, Caroline Nordenswan, Ulla Wester ja Christer Tidström. Keskirivi vasemmalta: Johanna Peth, Birgitta Backman, Christian Höglund, Johanna Höglund, Janneke von Wendt, Ulrika Nygren, Sofia Kohtala ja Carl-Magnus Tidström. Takarivi vasemmalta: Fredric Tidström, Anders Höglund, Björn Höglund, Peter Höglund, Ola Tidström, Henrik Höglund ja Carl-Henrik Höglund.

”Olin vastikään ostanut sekä mökin että talon, joten minulla oli jo asuntolaina maksettavanani. Nyt päälle tuli vielä uusi jättimäinen laina. Olin ottanut lainan valuuttalainana, joten korot olivat alhaisemmat, mutta laina sitten tietenkin vaihteli valuuttakurssien mukaan. Etenkin devalvoinnin jälkeen vuonna 1992 valuuttalainan haittapuolet paljastuivat. Lähes kymmenen vuoden ajan korot olivat korkeammat kuin yhteenlasketut tuloni. En olisi selvinnyt, ellen olisi saanut lainata rahaa äidiltä ja sisareltani. Elämä oli aika niukkaa siihen aikaan.”

Vaikka järjestely aiheutti suuria paineita Peterin henkilökohtaiselle taloudelle, osoittautui se pitkällä tähtäimellä varsin viisaaksi – niin veljesten, yrityksen kuin muiden omistajienkin näkökulmasta.

Ensinnäkin kukaan tuskin voi kyseenalaistaa Peter ja Henrik Höglundin kykyä johtaa KWH:ta ja saada yritysryhmittymää kasvamaan ja kukoistamaan. Toiseksi, uuden omistajajärjestelyn johdosta yritykselle laadittiin osakkeenomistajasopimus, joka antoi vähemmistöosakkaille vahvan aseman. Sopimus on osoittautunut niin hyväksi, että se toimii edelleen vuonna 2019.

ARVOKKAASTI VANHENTUNUT SOPIMUS

Mihin tämä pitkäikäinen sopimus sitten perustuu? Se sääntelee muun muassa, miten suuri osa tuloksesta voidaan jakaa osinkoina, ja miten toimitaan, jos joku omistajista tahtoo myydä osakkeensa. Osakkeet tulee ensisijaisesti myydä muille osakkeenomistajille tai yhtiölle. Jos osakkeet myydään ulkopuoliselle, on muilla omistajilla oikeus myydä osakkeensa samaan hintaan.

Osakkeiden myyntiä säätelevät pykälät ovat kuitenkin olleet harvoin käytössä, sillä omistuksessa on tapahtunut vain pieniä muutoksia viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana. Useimmiten kyse on ollut osakkeiden kirjaamisessa lasten tai lastenlasten nimiin.

Sopimus myös sääntelee, miten osakkeenomistajat ovat edustettuina KWH:n hallituksessa. Hallituksessa istuu viiden omistajaperheen edustajat sekä kaksi ulkopuolista jäsentä. Jokainen perhe päättää sisäisesti hallitusedustajastaan. Edustajan ei ole välttämätöntä olla perheenjäsen, mutta yleensä näin on.

Perheensä edustaminen hallituksen jäsenenä on osoittautunut varsin suosituksi tehtäväksi, minkä voi tulkita aidoksi kiinnostukseksi yhtiötä kohtaan. Kiinnostusta puolestaan tarvitaan, jotta yhtiön pitäminen perheen omistuksessa olisi järkevää.

PÖRSSIIN VAI EI?

Vaikka olemassa on hyvin toimiva osakassopimus, ja kiinnostuneita hallituksen jäseniä riittää, on luvun alussa esitetty kysymys silti aiheellinen: miten pitkään KWH voi pysyä perheomisteisena?

Jos taas yhtiö ei enää ole perheen omistuksessa, mitä se silloin voisi olla?

Teoriassa koko yhtiö tai sen osia voitaisiin myydä ulkopuoliselle taholle. Toisessa ajatusleikissä joku yhtiön osa voisi fuusioitua toisen yrityksen kanssa. Se malli on jo kertaalleen toteutettu KWH Pipen ja Uponor Infran tapauksessa.

Myöskään pörssiin kirjautuminen ei ole poissuljettua KWH:n kokoluokan yritykseltä. Sitä mahdollisuutta Peter ja Henrik Höglund pitävät kuitenkin suhteellisen epätodennäköisenä.

”Pörssilistautuminen tuo mukanaan useita haittapuolia, kuten raportoinnin lisääntymisen sekä kasoittain sääntöjä ja vaatimuksia. Lisäksi osinkojen verotus on korkeampi. Sitä paitsi pörssiyritysten johto usein ohjaa omistajia enemmän. Meillä ei ole ollut tarvetta listautua pörssiin 90 vuoden aikana, eikä yksikään nykyisistä omistajista pidä sitä hyvänä ideana. Koska yritys on niin vakavarainen, listautumiselle ei ole tarvetta myöskään pääoman saamiseksi.”

Sen sijaan KWH:ssa on jo pitkään vaadittu, että yhtiötä hallinnoidaan yhtä tehokkaasti ja ammattimaisesti kuin pörssiyhtiötä – pelaahan KWH liigassa eikä kolmosdivarissa. Hallituksen jäsenet halutaan muun muassa kouluttaa tehtäviensä tasalle. Tämä on erityisen tärkeää, sillä KWH:n hallituksen jäsenet valitaan huomattavasti pienemmästä joukosta kuin useimmissa muissa saman kokoluokan yrityksissä.

Useimmat yhtiöt Suomessa ja maailmalla eivät ole pörssissä, eikä ole olemassa mitään nyrkkisääntöä, minkä kokoisena yrityksen tulisi pörssiin listautua. Yleisesti ottaen perheyrityksen hyvinä puolina voi pitää pitkäjänteisyyttä, jota usein on mahdotonta saavuttaa pörssin kvartaalitaloudessa. Mietitäänpä vaikka Mirkan alun kannattamattomia vuosikymmeniä, jotka kuitenkin loivat pohjan tämän päivän hyvälle tilanteelle.

Jotta perheomisteisuus voisi toimia, pitää omistajilla olla selkeä visio, mitä he yhtiöltä tahtovat. Jos osinkojen nostaminen on ainut kiinnostuksen kohde, voi omaisuutensa yhtä hyvin sijoittaa jollain muulla tavalla.

”On erittäin epätavallista, että perheyritys selviää viidenteen sukupolveen saakka. Miten KWH:n käy, jää nähtäväksi. Tämän päivän hyvän tilanteen säilyttämiseksi vaaditaan omistajia, jotka ovat osaavia ja halukkaita osallistumaan ja kouluttautumaan hallitustyöskentelyyn. Koska omistajia on jo nyt niin paljon ja määrä tulevaisuudessa vain kasvaa, vaaditaan samalla muilta omistajilta halua ottaa passiivisempi rooli.”

”Lähes kymmenen vuoden ajan korot olivat korkeammat kuin yhteenlasketut tuloni.”

LOPPUSANAT

KWH-konsernin tarina ei ole ainoastaan merkittävä pohjalainen tarina vaan myös tärkeä kertomus suomalaisesta elinkeinoelämästä. On ollut suuri ilo ja kunniatehtävä päästä tämän tarinan kertojaksi.

Hyvän tietokirjan tekemiseen vaaditaan yleensä hyvää raakamateriaalia. Tässä kirjassa lähtökohta on ollut paras mahdollinen, koska kirja perustuu suurelta osin Peter ja Henrik Höglundin haastatteluihin. Peterillä ja Henrikillä on ihailtava taito kertoa ja ilmaista asioita. He kävivät viime vuosikymmenien tapahtumia läpi suoraan, rehellisesti ja analyyttisesti. Nämä pohjalaisen elinkeinoelämän jättiläiset eivät myöskään pelänneet kertoa puutteista ja epäonnistumisista, mikä on edellytys mielenkiintoisen tarinan syntymiselle. Kirja pelkästä onnistumisesta kävisi lukijalle tylsäksi.

Kun olin lähettänyt kirjan pari ensimmäistä kappaletta luettavaksi, sain vastauksen Henrikiltä: ”Luin tekstisi suurella antaumuksella. Minusta tyyli on erittäin viihdyttävä, ja tällaisen kirjan ihmiset jaksavat lukea. Tästä tulee hyvä!”

Sähköpostiviesti ilahdutti. Sain varmistuksen, että meillä oli kirjasta samanlainen visio: siitä ei tule tylsä tiiliskivi kirjahyllyihin pölyttymään, vaan tarina, jota lukijat lukevat viihtyäkseen eivätkä velvollisuudentunnosta.

Kaikkien KWH:n kokemien dramaattisten käänteiden jälkeen konserni vaikuttaa elävän parhaillaan varsin harmonista ajanjaksoa. Tulevaisuudesta voi varmuudella sanoa vain, ettei harmonia kestä ikuisesti. On erittäin jännittävää seurata, miten tarina jatkuu.

Anna Jeanne Söderlund
Kirjoittaja