

Omistajista osakkaiksi

Hongénin perheen liiketoiminnan muutokset vuosina 1909–1966

Elina Lahdenniemi

Kandidaatintutkielma

Historian ja arkeologian tutkinto-ohjelma

Historian, kulttuurin ja taiteiden tutkimuksen laitos

Humanistinen tiedekunta

Turun yliopisto

Tammikuu 2025

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu

Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä

Kandidaatintutkielma

Historian ja arkeologian tutkinto-ohjelma, Historia

Elina Lahdenniemi

Omistajista osakkaiksi. Hongénin perheen liiketoiminnan muutokset vuosina 1909–1966.

Sivumäärät: 33

Tutkielmassani keskityn Ossian Erik Eriksson ja Edith Katrina Ludvigsdotter Hongénin perheen liiketoimintaan useiden tekstiili- ja trikooalan yritysten perustajina ja johtajina vuosina 1909–1966. Tutkittavien yrityksistä viimeisin on yhä toimiva *Tam-Silk Oy*, jonka perustamisesta tulee tutkielman valmistumisvuonna 2025 kuluneeksi sata vuotta.

Tavoitteenani on selvittää, miten Hongénit harjoittivat perheyritystoimintaa aikansa muuttuvissa konteksteissa. Toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten lisäksi otan huomioon perhe-elämän murroskohdat, jotka vaikuttivat liiketoimintaan. Perheenjäsenten liike-elämä hahmottuu kolmessa toisiinsa limittyvässä vaiheessa, jotka ovat perustaminen, ammattimaistuminen ja luopuminen. Tutkielma etenee temaattisesti käsitellen ensiksi perheyrittäjyyden rakentumista yrittäjyyden, perustamisen ja yrityksen arvojen näkökulmasta. Toisessa käsittelyluvussa paneudun taas omistamisen, johtamisen ja sukupolvenvaihdoksen teemoihin. Näillä osa-alueilla perhe hiljalleen etääntyi yrityksestä.

Käyttämäni aineisto on monipuolista. Se koostuu lehti-ilmoituksista, mainoksista, *Tampereen Silkkikutomo Oy*:n johtokunnan ja hallituksen kokousten pöytäkirjoista sekä Tampereen Raastuvanoikeuden konkurssiakirjoista. Metodina tutkimuksessa olen käyttänyt empiiristä sisällönanalyysia. Useiden aineistotyyppien hyödyntäminen on mahdollistanut sekä keskeisten murroskohtien ymmärtämisen että toiminnan asettamisen kontekstiinsa pitkällä aikavälillä. Aineiston avulla rakennettua kuvaa perheenjäsenten liiketoiminnasta tarkastelen perheyritystutkimuksen näkökulmasta. Tarkastelussa painottuu aiempi perheyrityksiä käsittelevä historiantutkimus, mutta ammennan myös monitieteisestä keskustelusta, etenkin yrittäjyystutkimuksesta.

Tapausesimerkin kautta esitän, kuinka moniulotteinen ilmiö perheyrittäminen tarkastellulla aikavälillä oli. Hongénin perheen liiketoiminta osittain sopii ajan käytäntöihin, osittain taas ei. Myös perhe-elämässä tapahtuneet muutokset vaikuttivat mahdollisuuksiin ylläpitää perinteistä perheyritysmallia. Mahdollista jatkotutkimusta olisi tehtävissä tutkittavien omasta näkökulmasta, mikäli heidän tuottamaansa aineistoa löytyy. Muita avauksia *Tam-Silk Oy*:n historiaan ovat myös työntekijöitä, tuotantoa ja sidosryhmiä painottavat näkökulmat.

Avainsanat: Edith Hongén, Ossian Hongén, *Tampereen Silkkikutomo Oy*, *Tam-Silk Oy*, tekstiili- ja vaatetusteollisuus, yrityshistoria, perheyritykset

Sisällysluettelo

1	Johdanto	4
1.1	Tutkimuskysymys ja Hongénin perheen tarina	4
1.2	Aineiston analyysi	6
1.3	Etiikka ja tutkijan positio	9
2	Perheyrittäjyyden rakentuminen	11
2.1	Aviopuolisoiden jaettu yrittäjyys	11
2.2	Hongénit perustavat yrityksen	13
2.3	Perheyrityksen arvopohja: perustuksista kattotavoitteisiin	15
3	Perheyrittäjyys murroksessa	19
3.1	Osakejako uusiksi – omistamisen eri muodot	19
3.2	Hongénit johtamisen ja päätöksenteon näkökulmasta	21
3.3	Monimutkainen sukupolvenvaihdos	24
4	Yhteenveto	27
	Lähteet	29

1 Johdanto

1.1 Tutkimuskysymys ja Hongénin perheen tarina

Kangasalla toimivan *Tam-Silk Oy*:n pitkäikäisyyttä ihmetellään aika-ajoin mediassa.¹ Vaatteita Suomessa yhä valmistavaksi tekstiilialan yritykseksi se on tosiaan vanha; vuonna 2025 yrityksen perustamisesta tulee kuluneeksi sata vuotta. Mediassa *Tam-Silk Oy*:n historiasta on esitetty useita versioita, mutta tehdasrakennuksesta löytyvät sen pääpiirteet. Tehtaanmyymälän seinällä Kangasalla on ote Kaupparekisteristä, jossa yritys nimeltä *Tampereen Silkkikutomo, Edith Hongén* on merkitty perustetuksi 27.10.1925. Edith Hongén mainitaan yrityksen perustajana käsikirjoituksessa, jota käytetään tehtaasta kertovilla yleisökierroksilla. Samasta käsikirjoituksesta löytyy tieto siitä, että myöhemmin yhtiön nimeksi muuttui ensin *Tampereen Silkkikutomo Oy* ja lopulta *Tam-Silk Oy*. Toisessa huoneessa seinältä taas katsoo tuima mieshahmo, Edithin aviomies Ossian Hongén. Ossian Hongén mainitaan käsikirjoituksessa myös muutamalla lauseella, joilla viitataan hänen toimintaansa kutomoteollisuudessa 1900-luvun alussa.

Näiden tietojen valossa herää kysymys siitä, miten Hongénien liiketoiminta tosiasiaassa järjestyi sata vuotta sitten. Varmaa tietoa siitä, mitä yrityksessä tapahtui vuosina ennen ja jälkeen perustamisen ei ole. Hongénien rooli on pääosin hämärän peitossa. Nykyinen *Tam-Silk Oy* nimeää perustamisvuodekseen vuoden 1925, mutta ei määrittele itseään Hongénin sukunimen kautta. *Tampereen Silkkikutomosta* ei tullut perheen dynastiaa, eikä selvää selitystä tapahtumien kululle vielä ole. Kun kuitenkin yrityksen satavuotisjuhla lähestyy, on syytä katsoa tarkemmin yrityksen alkuaikoihin ja niihin kiinnittyneen perheen elämään ja liiketoimintaan.

Tutkielman tavoitteena on pohtia Hongénin perheen elämässä tapahtuneita muutoksia perheyrittäjyyden näkökulmasta. Millaisia ajalle tyypillisiä perheyrittäjyyteen liittyviä piirteitä heidän liiketoimintansa ja perhe-elämänsä muutoksissa ilmeni, millaisia taas ei? Miten toiminta ilmentää perheen ja yrityksen vuorovaikutusta? Tarkoituksenani on näiden kysymysten avulla hahmottaa yhden suomalaisen perheyrittäjyyden toimintaa vuosien 1909 ja 1966 välillä.

Hongénien tarinasta olen saanut kiinni ensisijaisesti sanomalehtiaineiston avulla, sillä henkilökohtaista jäämistöä perheeltä en ole löytynyt. Edith Katrina Ludvigsdotter Hongén (o.s. Lindholm) syntyi 19.9.1877 Oulussa kauppiasperheeseen. Vuonna 1902 hän meni naimisiin Ossian

¹ Ks. esim. Peltola 2024; Nikula 2020.

Erik Eriksson Hongénin kanssa.² Ossian Hongén, syntynyt 18.11.1872 Raahessa, muutti Ouluun valmistuttuaan Raahen kauppakorkeakoulusta. Pitkään yhteistä elämää pari ei viettänyt Oulussa, vaan he muuttivat Tampereelle 1902 pian avioliiton solmittuaan.³ Siellä perheeseen syntyi kolme lasta: Karin Elisabeth 13.5.1903, Erik Elias 3.10.1904 sekä viimeiseksi Sylvia Maria 4.11.1906.⁴

Ossian Hongén toimi Tampereella konttoristina ja hankki samalla resursseja perustaakseen kutomon. Keväällä 1909 hän ilmoitti maistraatille ryhtyvänsä trikooteosten kauppaan.⁵ Henkilökohtaiset velat kertyivät kuitenkin liian suuriksi, ja jo samana syksynä hän ajautui konkurssiin.⁶ Ensimmäinen viite pariskunnan yhteiseen kiinnostukseen trikooalaa kohtaan ilmeni, kun 1.6.1910 ilmoitettiin Kaupparekisteriin trikootuotteiden kauppa toiminimellä *Hemindustri Trikotfabriken, Edith Hongén*.⁷ Edith Hongénin nimissä yritys pysyi vuoden 1922 helmikuuhun, jolloin se siirtyi Kaupparekisterissä hänen miehelleen. Samalla liikkeen nimeksi muuttui *Kotiteollisuus Trikootehdas, Ossian Hongén*.⁸ Syy parin tekemään roolien vaihtoon ei ole selvillä, mutta konkurssista oli kulunut jo tovi; kenties aviomies oli liiketoiminnassa merkittävässä roolissa, ja hänen oli jälleen helpompi navigoida Tampereen liikemiespiireissä.

Vuosi 1925 oli perheelle onneton. Huhtikuussa Ossian Hongén ja samalla toiminimi hakeutuivat konkurssiin.⁹ Asian ollessa Raastuvanoikeuden käsittelyssä menehtyi perheen esikoinen, juuri 22 vuotta täyttänyt Karin.¹⁰ Syksyllä traagiset tapahtumat jatkuivat, sillä myös Erik kuoli tapaturmaisessa raitiovaunuonnettomuudessa Helsingissä ollessaan opiskelijana Kauppakorkeakoulussa.¹¹ Kaikkien surullisten ja epäonnisten sattumien keskellä yrittäminen jatkui. Konkurssi käsiteltiin loppuun ja *Kotiteollisuus Trikootehdas, Ossian Hongén* lakkautettiin lokakuussa.¹² Lähes heti, 27.10.1925, merkittiin Kaupparekisteriin seuraava toiminimi: *Tampereen Silkkikutomo, Edith Hongén*.¹³

² Kirkollisia ilmoituksia. *Kaleva* 16.6.1902, 1.

³ Edith Hongén död. *Tammerfors Aftonblad* 14.3.1950, 2.

⁴ Edith Hongénin perunkirjoitus, Eb:105, Perunkirjoitukset 237–420. Raastuvanoikeuden arkisto, Tampereen kaupunginarkisto.

⁵ Elinkeinoilmoituksia. *Tampereen Sanomat* 23.5.1909, 2.

⁶ Konttoristi Ossian Hongén konkurssi 1909 n:o 43, Ec:84, Konkurssiasiakirjat 43–53. ROA, TKA.

⁷ 24,588. Hemindustri Trikotfabriken Edith Hongén. *Registertidning för Firmor, Patent och Varumärken i Finland* 1910, 441.

⁸ 24,588. Hemindustri Trikotfabriken Edith Hongén. *Suomen Kaupparekisteri. Rekisterilehti, Suomen Virallisen Lehden liite* 1922, 26.

⁹ Johtaja Ossian Hongénin ja toiminimen *Kotiteollisuus Trikootehdas Ossian Hongén* konkurssiasia 1925 n:o 26, Ec:132, Konkurssiasiakirjat 26–47. ROA, TKA.

¹⁰ Dödfall. *Tammerfors Aftonblad* 5.6.1925, 2.

¹¹ Järkyttävä onnettomuus Helsingissä. *Aamulehti* 8.9.1925, 2.

¹² 24,588. *Kotiteollisuus Trikootehdas Ossian Hongén. Suomen Kaupparekisteri: Virallisen lehden liite* 1925 n:o 12, 11.

¹³ Tampereen Silkkikutomo E. Hongén. *Kauppalehden protestilista*, 12.1.1926, 13.

Pariin vuoteen perhe-elämässä ei tapahtunut suuria muutoksia. Suru palasi kuitenkin jälleen, kun Ossian menehtyi vuonna 1928.¹⁴ Pian yritykseen palkattiin Toivo Herman Männistö, joka oli aiemmin työskennellyt paperitehdas *G. A. Serlachius Oy*:llä.¹⁵ Männistöllä oli *Tampereen Silkkikutomo Oy:ssä* nimenkirjoitusoikeus eli prokura. Hän vakiinnutti asemaansa yrityksessä nopeasti, ja hänen johdolla se muutettiin osakeyhtiöksi alkuvuodesta 1933. Osakkaita olivat toimitusjohtajaksi nousseen Männistön lisäksi Edith ja Sylvia Hongén.¹⁶

Hongénien elämä yrityksen puitteissa jatkui näin vuoteen 1950 asti, jolloin Edith menehtyi.¹⁷ Sylvia peri Edithin osuuden *Tampereen Silkkikutomo Oy:n* osakkeista ja edusti edelleen johtokunnan kokouksissa. Sylvia oli pitkään pysynyt naimattomana, mutta vuonna 1953 hänet vihittiin tohtori Väinö Avellanin kanssa.¹⁸ *Tampereen Silkkikutomo Oy* etsi uusia toimitiloja pitkään ja vuosina 1960–1964 se muutti Kangasalle valmistuneeseen tehdasrakennukseen.¹⁹ Etäisyys Hongénin perheeseen kasvoi muuton myötä, ja lopulta yrityksen nimikin lyheni *Tam-Silk Oy*:ksi.

Tutkielmassa olen hahmottanut perheen liiketoimintaa kolmessa, toisiinsa osittain limittyvässä vaiheessa. Ensimmäistä vaihetta kutsun perustajavaiheeksi, ja määritän sen keston Ossian Hongénin trikootavaran tuotannon alkamisesta vuodesta 1909 vuoteen 1928, kun hän menehtyi ja Toivo Männistö nimettiin prokuristiksi. Seuraavan vaiheen näen ulottuvan vuodesta 1925 Edithin Hongénin kuolemaan asti vuonna 1950. Tätä vaihetta kutsun ammattimaistumisen vaiheeksi.²⁰ Viimeinen vaihe, tutkielmassani vuodesta 1950 vuoteen 1966, on luopumisen vaihe, jolloin yrityksen toiminta keskittyi yhä enemmän perheen ulkopuolisen johtajaomistajan viitoitettavaksi.

1.2 Aineiston analyysi

Perheellä ja yritystoiminnalla on Suomen historiassa pitkät, yhteen kietoutuneet juuret. Varhaismodernilla ajalla kauppahuoneet olivat alusta perheen patriarkan harjoittamalle liiketoiminnalle, johon kaikki perheenjäsenet osallistuivat. 1800-luvun lopulla perheen ja yrityksen

¹⁴ Ossian Hongén. *Tammerfors Aftonblad* 17.8.1928, 3.

¹⁵ 53,947 Tampereen Silkkikutomo E. Hongén. *Suomen Kaupparekisteri: Virallisen lehden liite* 1927 n:o 7, 44; Yrityskertomus, Tampereen Silkkikutomo, E. Hongén, Tammerfors. 5.6.1930.

¹⁶ *Tampereen Silkkikutomo Oy:n* perustavan kokouksen kokouspöytäkirja 17.1.1933.

¹⁷ Edith Hongén död. *Tammerfors Aftonblad* 14.3.1950, 2.

¹⁸ Avioliittoon vihittiin Tampereella... *Kansan lehti* 10.6.1953, 5.

¹⁹ *Tampereen Silkkikutomo Oy:n* johtokunnan kokouksen pöytäkirja 29.3.1961.

²⁰ Vastaavaa jaottelua, jossa ensin korostuu perustaminen taustatekijöineen ja sen jälkeen toiminnan vakiintuminen, on käyttänyt perustajayrittäjiä tutkinut Tuomas Möttönen (ks. Möttönen 2017, 167).

piirit alkoivat eriytyä toisistaan, kun useat kauppiaat erikoistuivat eri teollisuudenaloille. Muutos ei kuitenkaan ollut absoluuttinen, vaan perheyritys liiketoiminnan muotona säilytti suosionsa.²¹

Perhe ja sen suhde perheenjäsenten liiketoimintaan on muuttunut menneisyydessä jatkuvasti.²² Perheen käsite ei ole yksiselitteinen, ja tutkimuskohtaisesti on määriteltävä, mihin termillä viitataan. 1800- ja 1900-luvuilla moraalisesti parempana korostettu ydinperhemalli sävyttää tapaa lähestyä käsitettä yhä. Menneisyyden perhekäsityksen kriittinen tarkastelu osoittaa usein, että perheet ovat aina olleet jäsentensä summa; roolien ja biologisten tekijöiden sijasta nykyinen perhehistoria korostaa tunnesiteitä sekä ajallista ja paikallista kontekstia.²³

Tutkimuksessani viitataan perheellä Edith ja Ossian Hongéniin sekä heidän lapsiinsa, sillä henkilöiden suhteet toisiinsa yrityksen kontekstissa olivat vahvat. Perheyritysnäkökulman perusteella rajaan ulkopuolelle muut sukulaiset. Toisenlaisen tutkimusintressin valossa voisi olla syytä lukea mukaan Hongénin perheeseen myös Ossianin sisko Gurli Hongén, jolla oli muihin sen henkilöihin läheinen ja elämänmittainen suhde.²⁴ Hänen suhteensa Hongénien yritystoimintaan ei kuitenkaan ollut nähdäkseni yhtäläinen verrattuna Ossianiin, Edithiin ja heidän lapsiinsa, joten hänen roolinsa tässä tutkimuksessa jää vähäiseksi.

Perheyrityksiä on tutkittu paljon myös muilla tieteenaloilla kuin historiassa, ja historiantutkimus hyötyy perheyrityksen käsitteen hahmottamisessa monitieteellisyydestä.²⁵ Tutkijat ovat esittäneet useita eri näkemyksiä siitä, mitä perheyritys oikeastaan tarkoittaa. Korostettuja piirteitä ovat esimerkiksi riittävä omistajuusaste, yrityksen säilyminen perheellä sukupolven vaihdoksen kautta, perheen suora vaikutusvalta liiketoiminnan päätöksiin ja perheenjäsenten subjektiivinen kokemus.²⁶ Modernin ajan perheyritystoiminnan tutkimuksen perusmallissa henkilö on yhtä aikaa perheenjäsen, omistaja sekä liiketoiminnan edistäjä (PLO-malli).²⁷

Kuten perhettä, käsittelen tutkielmassa myös perheyrittäjyyttä menneisyydessä muuttuvana ilmiönä.²⁸ Näkökulmani perheyrittämiseen ovat yrittäjyys, perustaminen, arvot, omistaminen, johtaminen ja sukupolvenvaihdos. Teemojen kautta tarkastelen Hongénien toimintaa perheen ja

²¹ Heinonen & Vainio-Korhonen 2018, 10.

²² Koironen 2000, 17; Vainio-Korhonen 2022, 16.

²³ Ilmakunnas & Lahtinen 2021, 13, 18–19, 24.

²⁴ Esimerkiksi Gurli Hongénin kuolinilmoituksen on allekirjoittanut ”Sylvia”. Min kära faster... *Hufvudstadsbladet* 5.4.1950, 2.

²⁵ Vainio-Korhonen 2022, 14–16.

²⁶ Ks. tästä keskustelusta esim. Koironen 1998, 19–20; Heinonen & Toivonen 2003, 15–16; Vainio-Korhonen 2022, 14–15; Keskinen 2022c, 109.

²⁷ Koironen 1998, 78; Heinonen & Vainio-Korhonen 2018, 10–11.

²⁸ PLO-mallin dynaamisesta ymmärtämisestä ks. Koironen 2000, 35–38.

yrityksen välisenä vuorovaikutuksena²⁹ koko tarkasteluajavälin konteksteissa ja perheen liike-elämän kolmessa vaiheessa. Aluksi käsittelen perheyrittäjien perustamista, siihen liittyvää yrittäjyyttä sekä sille ominaisen arvopohjan rakentamista. Hongénien perheyrittäjyyden voi nähdä olleen vahvimmillaan yrittämisen ensimmäisinä vuosikymmeninä. Toisessa käsittelyluvussa suuntaan katseeni omistamisen, johtamisen ja sukupolvenvaihdon muutoksiin, jotka hiljalleen muokkasivat perheen liiketoimintaa.

Tutkielman keskiössä on tutkittavien henkilöiden toiminta. Hyödynnän teoreettisessa viitekehyksessäni Jess Chuan ja James Chrismanin perheyrittäjyyden menetelmää, jossa mahdollisimman inklusiiviseen ymmärrykseen perheyrittäjyyden luonteesta yhdistetään sen toiminnan tulkitseminen. Ihmistoiminnan kautta tavoitetaan perheyrittäjyyden muutoksien sisin funktio; yritys on väline, jolla hankitaan elanto ja tavoitellaan onnistumista. Tavoittelu voi olla ylisukupolvista ja sitä voivat tehdä myös perheen ulkopuoliset toimijat.³⁰ Hongénin perheen tapauksen kautta esitän, että perheyrittäjyyden toiminta voi yrityks(i)en elinkaaren aikana sekä korostua että hiipua.

Teoreettinen pohja on vaikuttanut aineiston lähestymiseen, mutta tärkeimmässä roolissa on aineiston tarjoama, ajoittain ennalta arvaamatonkin tieto.³¹ Tutkimukseni on empiiristä sisällönanalyysia ja pohjautuu ensisijaisesti aineistossa korostuviin sekä siitä uupuviin seikkoihin, joiden kautta kokonaiskuva muodostuu. Tutkielman aineisto koostuu kolmesta pääasiallisesta aineistoryhmästä: sanomalehdistä ja Kaupparekisterin julkaisuista, Tampereen Raastuvanoikeuden arkiston konkurssiakirjoista sekä *Tampereen Silkkikutomo Oy:n* kokousten pöytäkirjoista. Aineistoni tieto on hajanaista. Se kuvaa yksittäisiä tapahtumia, päätöksiä ja merkityksenantoja.

Sanomalehtiä ja Kaupparekisterin julkaisuja olen tutkinut Kansalliskirjaston digitoitujen aineistojen avulla. Tekemällä Boolean operaattoreilla hakuja sekä kaikkien tutkittavien että käsittelemieni yritysten nimien eri variaatioilla olen löytänyt ilmoituksia, artikkeleita ja mainoksia. Hakusanat ovat esiintyneet useissa eri tekstilajeissa laajassa sanoma- ja aikakauslehtien kirjossa. Määrällisesti niitä on kuitenkin ollut rajallisesti, joten olen analyysissäni käynyt ne kaikki läpi.

Suuri osa tutkielman työstämisestä on tapahtunut fyysisissä arkistoissa. *Tam-Silk Oy:n* arkistossa tehdasrakennuksen yhteydessä on säilytyksessä valtavasti materiaalia yrityksen historian eri

²⁹ Interaktiosta ks. Heinonen & Toivonen 2003, 12.

³⁰ Chua & Chrisman 1999, 23–25, 29. Chua ja Chrisman tarkastelevat artikkelissaan omistajuutta (*ownership*), johtamista (*management*), hallintoa (*governance*) ja perillisen olemassaoloa (*existence of successors*). Omat teemavalintani yhtenevät näihin osin.

³¹ Tutkielman analyysi muistuttaa abduktiivista sisällönanalyysia. Ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.2.

vaiheista. Yksityisen arkiston muodostajina on todennäköisesti ollut useita toimijoita yrityksen historian varrella. Tutustuin pääpiirteittäin kaikkiin aineistotyypeihin eri ajoilta. Pääasialliseksi aineistokseni löysin yrityksen protokollan vuosilta 1932–1966. Protokolla sisältää yrityksen johtokunnan kokousten sekä yhtiökokousten pöytäkirjat, joissa kerrotaan perheen ja yrityksen strategisista toimista. Pöytäkirjojen avulla on mahdollista myös seurata osakkeiden jakautumista ja siten muutoksia esimerkiksi omistamisessa ja johtamisessa. Kirjoittamisprosessin jo aloitettuani keksin vielä tarkistaa, olisiko Tampereen kaupunginarkistossa Raastuvanoikeudessa käsiteltyjen konkurssien asiakirjoja. Vuoden 1909 ja 1925 konkurseista nämä löytyivät.

Arkistoaineiston tutkimus on ollut kokonaisvaltainen prosessi, jonka myötä tutkielmani lopputulos on muodostunut. Koko prosessin esiintuominen on tarpeellista, sillä on paljon kysymyksiä, joihin aineisto ei anna vastausta. Tuon esille näitä seikkoja läpi tutkielman. Epävarmuus ei vähennä aineiston tarjoaman tiedon arvoa, mutta korostaa tutkijan roolia tulkitsijana.³² Aineiston epätäydellisyys johtaa siihen, että sen tulkitsijana käytän epäsuhtaisesti valtaa tutkittavieni tarinan kertomisessa.³³ Eettinen pohdinta ja perustelu on tarpeen, kuten aina, kun arkistot avaamalla tuodaan esille jo kerran unohdettuja asioita.³⁴

1.3 Etiikka ja tutkijan positio

Johdannon lopuksi käsitelen tutkimuksen etiikkaa. Tutkielmani pääosassa on perhe, josta ei aiemmin ole tehty tutkimusta ja jonka jäsenet eivät ole olleet merkittävästi julkisuudessa esillä. Historiantutkimuksessa on keskeistä pohtia miten toimia, kun menneisyydessä eläneiltä tutkittavilta ei voida pyytää suostumusta tutkimukseen osallistumisesta. Mitään yleisiä ohjeita ei ole, vaan eettinen arviointi on tutkimuskohtaista.³⁵

Pääosa tutkimuksessani esille nousevista yksityiskohdista ovat jo henkilöiden elinaikana olleet julkisesti esillä. Jotkin yrityksestä ja perheestä käsittelemäni tiedot ovat aiemmin julkaisemattomia, ja siten niiden esille tuominen on eettisesti ongelmallisempaa. Tutkimani ajankohta ja perheyritysmalli ovat yrityksen nykyhetkelle kaukaisia, eikä tutkielma kerro yrityksen toiminnasta nykyään.³⁶ Olen myös pyytänyt luvan tutkielman tekemiseen yrityksen nykyiseltä johdolta, ja lisäksi informoinut siitä Toivo Männistön jälkeläisiä. Hongénien jälkeläisiä ei suorassa polvessa

³² Ks. Kivilaakso et al. 2024, 13–15, 17.

³³ Leskelä-Kärki 2024, 79–80.

³⁴ Vainio-Korhonen 2017.

³⁵ Koskivirta & Lidman 2017.

³⁶ Mainehaittojen punnitsemisesta tutkimusetiikassa ks. Koskivirta & Lidman 2017.

enää ole. Tutkielma ei pyri urkkimaan henkilöiden yksityisyyttä, mutta analysoin heidän toimintaansa ja tuon sitä esille.

Kappaleissa, joissa Hongéneita käsitellään suhteessa toisiinsa, käytän vain heidän etunimiään. Henkilöiden toiminta tapahtuu useimmiten vuorovaikutuksessa perheenjäsenten kesken, joten luettavuuden nimissä sukunimen ohittaminen on perusteltua. Muista henkilöistä käytän jatkuvasti heidän koko nimeään tai sukunimeä.

Tärkeää on käsitellä myös kysymystä tutkielman objektiivisuudesta. Olen ollut töissä nykyisellä *Tam-Silk Oy*:llä. Henkilökohtaisen suhteeni kautta olen saanut käyttööni yrityksen omistamaa aineistoa, ja siten tutkimuksen tekeminen nykyisessä muodossaan on ollut mahdollista. Vastineeksi tarjoan tietoa yrityksen käyttöön sen satavuotisjuhlaa varten toteutettavassa viestinnässä. Suhde ei ole virallinen enkä saa työstäni korvausta. Oma näkökulmani yritykseen saa silti väistämättä sävynsä sen nykypäivästä sekä kuvasta, jota yritys on tutkittavan ajanjakson jälkeen historiastaan rakentanut. Pyrinkin tuomaan esille läpinäkyvästi asiat, joista alkuperäisaineisto ei kerro ja välttämään nykypäivän narratiiveihin pohjautuvaa tulkintaa.³⁷

³⁷ Historiantutkimuksen velvoitteesta läpinäkyvyyteen ks. Koskivirta & Lidman 2017; Kivilaakso et al. 2024, 17.

2 Perheyrittäjyyden rakentuminen

2.1 Aviopuolisoiden jaettu yrittäjyys

Sekä historian että nykypäivän yrittäjiä tutkivat tahot korostavat usein yrittäjyyden määritelmässään määrätietoisuutta, uskaliaisuutta ja valistuneisuutta markkinarakojen hyödyntämisessä. Kyseessä on yhtäältä elinkeinon harjoittaminen, mutta toisaalta kaikki elämänaikat käsittävä tapa lähestyä maailmaa.³⁸ Yrittäjyyden voi käsittää myös resurssina ja harjoituksen kautta kumuloituvana taitona; tällöin yrittäjyyttä on kyky tehdä harkittuja päätöksiä, jotka johtavat liiketoiminnassa menestymiseen.³⁹ Yrittäjyys joutuu tulikokeeseen yritystoiminnan murroskohdissa, sillä suunnanmuutokset vaativat harkintakykyä.

Yrittäjätutkimusta on kritisoitu sen historiallisen miesvaltaisen narratiivin vuoksi.⁴⁰

Yrityshistoriallisissa tutkimuksissa vilisevät liikemiehet tummissa puvuissaan. Tutustumalla ilmiöön naisten näkökulmasta voidaan huomata menneisyyden yrittäjyyden olleen todellisuudessa hyvin monimuotoista. Naisyrittäjät jäävät varjoon, jos heitä etsitään miesten rakentamista maailmoista.

Vuoden 1859 uuden elinkeinolainsäädännön ja liberalisoituneen talouspolitiikan myötä yrittäjyys yleistyivät huomattavasti eri yhteiskuntaluokissa.⁴¹ Vuodesta 1879 eteenpäin vapaus yrittäjänä toimimiseen annettiin sukupuolesta riippumatta. Vuonna 1889 myös naimisissa olevat naiset saivat oikeuden hallita omalla työllään ansaitsemaansa rahaa ja solmia velkasuhteita. Naisilla oli siis teoriassa yrittäjänä toimimiseen vaadittavat perusoikeudet.⁴²

1900-luvun alussa yrittäjyys oli erilaista aviopuolisoiden välillä. Miesten oli naisia luontevampaa kouluttautua yrittäjäksi ja verkostoitua haluamallaan alalla. Hakeutumalla oikeisiin piireihin he pyrkivät perustamaan perheen, joka olisi yrityksen jatkuvuuden turva. Naimisissa oleville naisille perhe määrittä yrittäjyyttä eri tavalla; yrittäjäksi ei kouluttauduttu, vaan ryhdyttiin usein sivutoimena lasten saamisen jälkeen. Etenkin kaupan ala veti keskiluokkaisia naimisissa olevia naisia. Monet naisyrittäjien suosimat alat olivat kodin piiristä tuttuja. Liikeideat olivat naisten omia, ja vain harvalle kyse oli puolison yrityksen jatkamisesta. Naisten perustamissa yrityksissä perheyrittymäinen ylisukupolvisuus oli harvinaista. Vain jos yritys tuli erityisen kannattavaksi tai

³⁸ Ks. esim. Casson 2010, 160–162; Koironen 2003, 245.

³⁹ Casson 2010, 142–143.

⁴⁰ Heinonen & Vainio-Korhonen 2018, 4–5.

⁴¹ Möttönen 2017, 11–12; Keskinen 2022a, 37.

⁴² Vainio-Korhonen 2002, 18–19, 58.

koneellistui, se siirtyi perheen miespuoliselle jäsenelle hoidettavaksi. Naisille kyse ei useimmiten ollut päämäärätietoisesta menestyksen tavoittelusta, vaan tavasta tehdä työtä omaan yhteiskunnalliseen rooliin soveltuvalla tavalla.⁴³

Edith ja Ossian Hongénin yrittäjäyys ilmenee erityislaatuisena tapauksena. Ei ollut ennenkuulumatonta, että etenkin miesvaltaisilla aloilla aviopuolisot olisivat toimineet liikekumppaneina, mutta se oli harvinaisempaa.⁴⁴ Hongénien tapauksessa on mielenkiintoista, että naisyrittäjiin yhdistetty kotiteollisuus⁴⁵ vaikutti kiinnostavan molempia osapuolia. Ossianin nimiin hankittiin laitteistoa, mutta yritys *Hemindustri Trikotfabriken, Edith Hongén* toimi vuosina 1910–1922 Edithin nimissä. Tuolloin perheen lapset olivat vielä pieniä. Aineistosta ei selviä, miksi yritys siirtyi Ossianille vuonna 1922. Mikäli kyseessä oli kasvanut liiketoiminta, jonka hoitaminen oli ajan kontekstissa helpompaa miespuoliselle yrittäjälle, noudatti Hongénien liike-elämän kulku ajalle tyypillisiä konventioita. Tästä ei kuitenkaan ole varmuutta. On myös huomioitava, että vuonna 1925 *Tampereen Silkkikutomo, Edith Hongén* perustettiin jälleen Edithin nimiin.

Pienen katsauksen tutkittavien omaan yrittäjäyyskäsitteeseen tuo *Aamulehdessä* julkaistu Edithin kuolinilmoitus. Siinä kuvaillaan Edithin elämää perheen yritystoiminnasta ja osakeyhtiön puheenjohtajuuteen. Kuvailun päätteeksi todetaan: ”Varsinaisen elämäntyönsä hän kuitenkin suoritti kotinsa piirissä.”⁴⁶ Ilmoitus on yleisluontoisen informatiivinen, eikä sen kirjoittajasta ole tietoa. Mikäli kyseessä on ollut Sylvia Hongénilta saatu tieto, voi se kertoa itsekäsityksestä, jota Edith oli tyttärelleen viestinyt. Huolimatta siitä vuosikymmeniä kestäneestä jatkuvuudesta, jonka varmistamisessa Edith Hongén eittämättä oli suuressa roolissa, katsottiin hänen ensisijaiseksi ansiokseen työ äitinä. Huomio valottaa sitä, kuinka eri tavalla yrittäjäyys sukupuolien välillä nähtiin, ja miten perhe oli siihen linkittynyt.

Tässä tutkielmassa tarkoitan yrittäjäydyllä sellaisia Hongénin perheenjäsenten päätöksiä, toimintaa ja pyrkimyksiä, joilla he tavoittelivat yrityksen edistämistä ja jatkamista muutoksia kohdatessaan. Toisaalta näen yrittäjämäisinä päätöksinä myös sellaiset, jotka mahdollistivat perheen toimeentulon tapahtumahetkellä. Pyrin ottamaan huomioon käsittelemäni perheyriksen mies- ja naistoimijat oman aikansa raameissa.

⁴³ Vainio-Korhonen 2002, 74, 79, 86, 93, 106, 126–127.

⁴⁴ Vainio-Korhonen 2002, 98, 106.

⁴⁵ Kotiteollisuus oli yksittäisten naisten kotonaan valmistamien kankaiden ja muiden käsitöiden myymistä. Aikalaiset eivät kuitenkaan nähneet kotiteollisuutta yrittämisenä. Kotiteollisuuden tuotteita valmistaneiden tehtaiden omistajissa taas oli vähän naisia. Ks. Vainio-Korhonen 2002, 97.

⁴⁶ Edith Hongén. *Aamulehti* 14.3.1950, 4.

2.2 Hongénit perustavat yrityksen

Edith ja Ossian Hongén päätyivät tai hakeutuivat yrittäjiksi. Perustajasukupolven vaiheiden kartoittaminen on perheyriksen muutosten tarkastelemisessa hedelmällistä, sillä alkuvaiheissa yritystoiminta ei vielä ole vakaalla pohjalla ja muutoksia tapahtuu usein. Perustaminen on tärkeä osa yritystoiminnan kokonaisuuden muodostumista ja sen olemassaolon ehto.⁴⁷ Perheyriksen malli muodostuu, kun yrittäjyyden ideologia on vuorovaikutuksessa perheen sisäisten suhteiden ja toiminnan kanssa.⁴⁸

Perustajavaiheen muutoksia lähestyttäessä on tärkeää ymmärtää mitkä olivat perustajien lähtökohdat, siis Ossian ja Edithin Hongénin vaiheet ennen vuotta 1909.⁴⁹ Edithin isä oli kauppias Ludvig Anders Lindholm Oulusta, Ossianin taas hovineuvos Erik Eriksson Hongén Raahesta.⁵⁰ Kauppias Lindholm kuoli nuorena,⁵¹ mutta hänen vaimonsa Fredrika Elisabeth Lindholm jatkoi liiketoimintaa; vuonna 1897 hänen mainitaan harjoittaneen L. A. Lindholmin toiminimellä käsityökauppaa Oulussa.⁵² L. A. Lindholmin nimellä mainostettiin Oulun seudun sanomalehdissä uusia kangaseriä 1870-luvulta lähtien.⁵³ Fredrika pärjäsi ilmeisesti hyvin, sillä hänen nimissään oli yhä Lindholmin kartano ainakin vuonna 1906.⁵⁴ Edith Hongén todennäköisesti kasvoi siis yrittäjäperheen piirissä.

Ossian Hongén ja hänen vanhempi sisarensa Gurli opiskelivat Raahen kauppakoulussa.⁵⁵ Ossian edusti täten miesten yrittäjyydessä nousevaa trendiä. Liiketoiminnan harjoittaminen oli pitkään siirtynyt lähinnä kauppiaseliittisuvuissa sukupolvelta toiselle vanhemman sukupolven verkostojen sekä perheyrikselle työskentelyn kautta hankitun kokemuksen avulla, mutta 1800-luvun aikana myös kouluttautuminen muodollisissa koulutuslaitoksissa alkoi yleistyä.⁵⁶ Yrittäjäksi päätyi yhä useammin henkilöitä, joiden omalla perheellä ei ollut yritystaustaa.

⁴⁷ Möttönen 2017, 27.

⁴⁸ Koiranen 2003, 246.

⁴⁹ Möttönen 2017, 167.

⁵⁰ Tillkännagifves att vår... *Hufvudstadsbladet* 27.7.1902, 1; Kirkollisia tietoja. Avioliittoon kuulutettuja. *Louhi* 17.6.1902, 1.

⁵¹ Död. *Uleåborgs Tidning* 28.1.1890, 1.

⁵² 3051. L. A. Lindholm. *Registertidning för Varumärken och Firmor i Finland* 7.4.1897, 5.

⁵³ Aikaisin löytämäni maininta kankaasta (satiini) L.A. Lindholmin mainoksissa on vuodelta 1875, ks. Mustaa, prunია ja... *Oulun Wiikko-Sanomia* 17.4.1875, 3. Vuonna 1881 saapumiseristä kertovassa ilmoituksessa jo lähes puolet mainituista artikkeleista on tekstiilejä tai valmiita vaatteita, ks. Nyt tulleita. *Kaiku* 17.12.1881, 4.

⁵⁴ Konttoristi Ossian Hongén konkurssi 1909 n:o 43, Ec:84, Konkursasiakirjat 43–53, ROA, TKA; Fredrika oli tehtailijan tytär ja käynyt ensimmäisten joukossa Oulun ruotsinkielisen tyttökoulun. Hänelläkin oli siis todennäköisesti hyvät valmiudet yritystoimintaan. Ks. Kuolleita. *Helsingin Sanomat* 14.7.1915, 3.

⁵⁵ Mitä hyötyä on Raahen lapsille kauppakoulusta? *Louhi* 21.6.1895, 3–4.

⁵⁶ Kansikas & Nevalainen 2024, 5.

Edith ja Ossian Hongénin muuttaessa Tampereelle vuonna 1902 tekstiilituotannon ja kaupan yhdistäminen olivat jo osoittautuneet kannattaviksi. Investointien tekeminen ja naisvaltainen työvoima olivat tekstiilialalla halpoja, ja mahdollistivat tehtaan perustamisen verrattain edullisesti.⁵⁷ Pariskunnan tullessa kaupunkiin heiltä löytyi liiketoiminnasta niin koulutustaustaa kuin käytännön kokemustakin. Heillä oli niin taloudellista kuin henkistäkin pääomaa ja siten useita aikalaisiaan paremmat edellytykset menestyä.⁵⁸ Ajankohtakin suosi uusia tekstiiliteollisuuden yrityksiä, sillä 1900-luvun alussa kysyntä kulutustuotteille Suomen kotimarkkinoilla oli nousussa.⁵⁹

Hyvistä lähtökohdista huolimatta ensimmäinen aineistosta esille nouseva muutos on Ossian Hongénin tekemä konkurssi. Vuonna 1909 jätetyssä konkurssihakemuksessa listattuun omaisuuteen kuului tekstiilikoneistoa, mittavasti valmiita ja puolivalmiita vaatteita sekä lankoja. Näistä suurin osa päättyi konkurssipesälle. Kutomokoneistoa ja -tykötarpeita Ossian Hongén oli pantannut siskolleen Gurlille noin 4500 markkaa vastaan. Fredrika Lindholmin vävynä hän taas oli saanut Lindholmin kartanosta tehdyllä kiinnityksellä vuonna 1906 5000 markan lainan Oulun kaupungin säästöpankista. Käytettiin laina sitten perheen tarpeisiin tai liiketoiminnan harjoittamiseen, perhetaustasta oli Edith ja Ossian Hongénille apua. Konkurssipesässä yrityslaskut ja esimerkiksi maksamatta jääneet elintarvikelaskut sekoittuivat; perhe ajautui mukaan konkurssin pyörteeseen. Edith Hongén teki pesäeron miehensä erottaen omaisuutensa avioparin yhteisistä varoista avioehdon nojalla.⁶⁰

Vaikka näennäisesti pesäero vaikuttaisi pyrkimykseltä erottautua aviomiehen liiketoiminnasta, kenties juuri sen ja pantattujen koneiden avulla yritystoiminnalle saatiin uusi alku toiminimellä *Hemindustri Trikotfabriken, Edith Hongén*. Näin pariskunta hyödynsi perhedynamiikan tarjoamia ratkaisumahdollisuuksia.⁶¹ Edithin nimissä yritys ei henkilöitynyt konkurssista toipuvaan Ossianiin.⁶² Vaikka vuosina 1910–1922 sekä vuodesta 1925 eteenpäin toimittiin Edithin nimellä, Ossianin kuolinilmoituksessa ja vuonna 1930 tehdyssä yritysselvityksessä hänen sanotaan olleen

⁵⁷ Seppälä 2005, 57–58; Möttönen 2017, 200–205; Möttönen 2023, 326.

⁵⁸ Tuomas Möttösen väitöskirjassa eritellyn perustajayrittäjätypologian perusteella voi sanoa, että Edith ja Ossian olivat yritystoiminnan aloittaessaan käytännön yrittäjä ja koulutettu yrittäjä, jotka tulivat yritys kentälle pioneerivaiheen loppupuolella. Möttönen 2017, 193–194, 200–205, 227.

⁵⁹ Keskinen 2022b, 92–99.

⁶⁰ Konttoristi Ossian Hongén konkurssi 1909 n:o 43, Ec:84, Konkursiasiakirjat 43–53, ROA, TKA.

⁶¹ Naisten toiminta yritysmaailmassa oli vielä 1900-luvun alussa pääsääntöisesti kasvua tavoittelematonta. Mikäli menestystä tuli, siirtyivät ohjat monesti aviomiehelle. Keskinen 2022c, 117.

⁶² Ossian teki ensimmäisen konkurssin jälkeen hajanaisesti töitä erinäisten tuotteiden, kuten ”kaswiwoin” ja tulensammutuskoneen” myyjien paikallisasiamiehenä. Ks. Huomattava kotimainen uutuus... *Tampereen Sanomat* 18.1.1911, 3; Eilen aamulla... *Aamulehti* 16.3.1912, 1.

sekä omistaja että johtaja.⁶³ Ajan naisyrittäjän mallin mukaan onkin todennäköistä, että sidosryhmäsuhteissa aviomies oli tärkeä, vaikka muutoin aviopuolisoiden panos yritykseen olisikin ollut jotakuinkin tasapuolinen.

Perustajavaiheen ymmärtämisen kautta hahmottuu Ossianin ja Edithin yhteinen hanke, jonka hyödyt ja haasteet ulottuivat perhe-elämään. Ossianin ja Edithin liiketoiminta sitoi perheen ja yrityksen yhteen. Hongénit sitoutuivat tekstiilialaan konkursseista huolimatta. Perheyritys toimi kaltaistensa Tampereelle 1900-luvun alussa asettuneiden tekstiiliyritysten tavoin, sillä erikoistuvan kaupanalan konkurssit eivät olleet epätavallinen ilmiö 1900-luvun alussa.⁶⁴

Yrittäjyys perheyrityksen osa-alueena ei ole staattista, vaan alati muuttuvaa. Yrittäjyys on vahvasti läsnä perustamisvaiheessa, perheyrityksen tapauksessa ensimmäisessä sukupolvessa, kun taas seuraavien sukupolvien toimintaa ohjaa perustajayrittäjän asettama maailmankatsomus ja kannattavan liiketoiminnan jatkuvuuden tavoittelu.⁶⁵ Monissa tapauksissa perheenjäsenen rinnalle nousee ulkopuolinen ammattimainen johtaja.⁶⁶ Näin kävi myös *Tampereen Silkkikutomo Oy:n* tapauksessa, kun Toivo Männistö nousi toimitusjohtajaksi. Ammattimaistumisen vaiheen keskeiseksi teemaksi muodostuikin se, missä määrin perheyrityksen piirteet säilyivät ja miten ne kenties muuttuivat.

2.3 Perheyrityksen arvopohja: perustuksista kattotavoitteisiin

Perheyritysten arvopohja rakentuu yrityksen ja perheen arvoista. Niillä perustellaan firman strategiaa ja päätöksentekoa sekä perheen sosiaalista ja kulttuurista asemaa. Sitoutuminen liiketoimintaan on samalla sitoutumista perheen arvoihin. Yhteys korostuu erityisesti, kun yrityksen johtoon otetaan mukaan ulkopuolisia henkilöitä.⁶⁷ Tässä alaluvussa käsittelen Hongénien perheyrittämisessä tapahtuneita muutoksia arvonäkökulmasta. Pohdin, miten arvot ilmenivät ja miten niitä sopeutettiin yritystoiminnan vaiheisiin ja yhteiskunnan kontekstiin.

Ensimmäinen arvo on perustajan, tässä tutkielmassa perustajien, kunnioittaminen. Usein perheyritysten henkilöhistoriantutkimuksessa perustaminen keskittyy yksilöön, jonka sopiva tausta,

⁶³ Ossian Hongén. *Tammerfors Aftonblad* 17.8.1928, 3; Yrityskertomus, *Tampereen Silkkikutomo, E. Hongén*, Tammerfors. 5.6.1930.

⁶⁴ Keskinen 2022b, 80–81.

⁶⁵ Kansikas & Nevalainen 2024, 3; Keskinen 2022c, 110–111.

⁶⁶ Koironen 2003, 245.

⁶⁷ Koironen 2002, 176–178.

persoonallisuus ja elämäntilanne luovat pohjan yritystoiminnalle.⁶⁸ Perustajan maailmankatsomusta ja vaiheita kunnioitetaan pitkään, jopa useita sukupolvia hänen poismenonsa jälkeen.⁶⁹ Hongénien perustajuus profiloituu yksilön sijasta pariskuntaan. Pariskunnan pienyritys luokitellaan nykytutkimuksessa perheyrietykseksi, sillä pariskunnan yhteiseloon liittyy mahdollinen seuraava sukupolvi ja puolisoitten toiminta perheyrietyksen osa-alueilla.⁷⁰

Perustajien kunnioittaminen näkyi niin julkisesti annettussa kuvassa kuin yrityksen johtokunnan toiminnassakin. *Tampereen Silkkikutomo Oy*:llä oli oma tuotemerkki EHO, joka oli lyhenne Edith Hongénin nimestä. Tuotemerkki on nähtävissä laajalti 1930- ja 1940-lukujen mainoksissa. Vaikka yhtiön nimestä oli jo tuolloin pudotettu pois perustajan nimi, tuotemerkin kautta se säilyi silti osana tehtaan imagoa. Myös perustamisvuosi nostettiin usein EHO-tuotemerkin rinnalle.⁷¹

Kokonaisuudessaan yrityksen tarina perustajiaan myöten kerrottiin vuonna 1941 *Kauppias*-lehden selvityksessä. Lyhyen artikkelin ohessa on Edith Hongénin sijaan kuva Toivo Männistöstä, mutta mainoskuvassa ja tekstissä EHO on läsnä.⁷²

Edith Hongénin kuoltua vuonna 1951 häntä muistettiin kunnioituksella ja kiitollisuudella johtokunnan kokouksessa.⁷³ Kauniiden sanojen lisäksi jo perustajarouvan läsnäolo yrityksen johdossa hänen elämänsä loppuun saakka oli osoitus kunnioittavasta suhtautumisesta. Myös Ossian Hongéniin osoitettiin kunnioittavaa suhtautumista kuoleman kohdatessa; tehtaan työntekijöitä kävi hautajaisissa laulamassa.⁷⁴ Hänet mainitaan myös *Kauppias*-lehden artikkelissa, mutta muutoin kuolemanjälkeisiä mainintoja ei ole. Kumpikaan perustajista ei ole nykypäivän perspektiivistä korostunut yrityksen imagossa pitkään aikaan.⁷⁵ Pitkään toimineiden yritysten arvot ovat historiallisen prosessin tulos.⁷⁶ Hongénien tapauksessa kunnioittamiseen arvona hiipui perustajien poismenosta alkaen, ja tie kohti luopumisvaihetta alkoi.

⁶⁸ Möttönen 2017, 126; Useimmiten perustaja nähdään yrityskulttuurin miespuolisena patriarkkana. Ks. Heinonen & Vainio-Korhonen 2018, 4–5.

⁶⁹ Koironen 2002, 178.

⁷⁰ Koironen 1998, 38–41; Chua & Chrisman 1999, 25.

⁷¹ Ks. esim. Tampereen Silkkikutomo Oy. *Liikeväki: Suomen Liikealalla toimivien liiton äänenkannattaja* 1.8.1941, 246; Tampereen Silkkikutomo Oy. *Kangaskauppias*: 1.3.1938, 15.

⁷² Tampereen Silkkikutomo Oy. *Kauppias* 1.6.1941, 264.

⁷³ *Tampereen Silkkikutomo Oy*:n johtokunnan kokouksen pöytäkirja 12.3.1951, §1.

⁷⁴ Sydämelliset kiitoksemme... *Aamulehti* 23.8.1928, 1.

⁷⁵ Perustajien korostuminen suhteessa muihin yrityksen nykyisiin arvoihin, kuten kotimaisuuteen on vähäistä. Toisaalta juhluvuotta enteilee uudelleen herävä kiinnostus, joka on nähtävissä yrityksen mainonnassa. Ks. esim. Saari 2024.

⁷⁶ Koironen 2002, 185.

Toinen perheyriksen arvo oli luotettava, laadukas tuotanto. Toistuvia teemoja 1930-luvulla olivat ennestään tunnettu tarkkuus⁷⁷ sekä kunnollinen työ ja hyvät raaka-aineet⁷⁸. Viittaukset tunnettuuteen ilmentävät, kuinka yrityksen imagolle rakennettiin jatkuvuutta. Mainoksissa tehdas ”suosittelee hyviksi tunnettuja tuotteitaan”.⁷⁹ Toistuva iskulause taas kuului: ”Kunnollinen työ takaa tehtaan yritteliäisyyden palvelu asiakkaita”.⁸⁰ Korostamalla työnteon ahkeruutta ja laadukkuutta luotiin mielikuva, joka ulottui käsittämään koko yritystoiminnan.

Työn ja laadun korostamiseen liittyi diskurssi kotimaisuudesta. Vuonna 1926 järjestetyillä Kotimaisen tekstiiliteollisuuden messuilla heräteltiin kuluttajien kiinnostusta suomalaista tekstiilituotantoa kohtaan. *Tampereen Silkkikutomo, Edith Hongén* sai messuilla huomiota, ja sen tuotteiden kilpailukykyä pohdittiin jopa kansainvälisiä markkinoita ajatellen.⁸¹ Tästä huomiosta tehdas ammensi arvoihinsa erityisesti mainonnan alalla.⁸² Vuoden 1936 varvas- ja kantapääsuojiin mainoksessa laatu ja kotimaisuus sulautuvat yhteen; kun ongelmana on sukkiin jatkuva rikkoutuminen, ratkaisuksi tarjotaan ”kotimaiset patentoidut varvasuojat”.⁸³

Perheyriksen vahvuus modernin kulutuskulttuurin muodostamisessa oli, että ne saattoivat yhä vedota perinteisiin yhteisöllisiin arvoihin ja täten saavuttaa laajan asiakaskunnan. Maailmansotien välisenä aikana kansainvälisyydestä hyötyvään teollisuuteen yhdistettiin nationalistista eetosta kansantalouden parantamisesta.⁸⁴ Yritykset yhdistyivät osaksi kansallistunteen rakentamista, joka kävi kuumimmillaan ennen vuosisadan vaihdetta, mutta oli läsnä myös itsenäistymisen molemmin puolin.⁸⁵ Korostamalla työnsä ja tuotteidensa kotimaisuutta Hongénit asettuivat osaksi perheyriksen modernisoitumisen diskurssia.⁸⁶

Viimeisenä on syytä pohtia jatkuvuutta. Muutoksen vastaisuus on yleisesti perheyriksiin liitetty perusarvo, joka erottaa ne muista yrityksistä. Tyypillisesti perheyritys ei pyri hakemaan aggressiivista kasvua nopeitempoina muutoksilla, vaan pitkäjänteistä vakautta turvatakseen

⁷⁷ Esim. Arvoisat Kauppiaat. *Kauppias* 30.6.1930, 302.

⁷⁸ Esim. Kunnollinen työ hyvät raaka-aineet. *Pyrintö: Tampereen Pyrintöä äänenkannattaja* 1.12.1934, 7; Hyvä työ, kunnolliset raaka-aineet. *Rajamme Vartija* 27.9.1940, 202.

⁷⁹ Tampereen Silkkikutomo Oy. *Pohjois-Hämeen vartio* 1.12.1937, 360.

⁸⁰ Kunnollinen työ takaa... *Joulu-Lotta* 1.12.1939, 69; Tampereen Silkkikutomo Oy. *Patru* 1.2.1934, 45.

⁸¹ *Textilmässan. Åbo underrättelser* 4.4.1926, 5.

⁸² Esimerkiksi vuonna 1926 mainoksen alareunaan kirjattu kahdesti ”Suosikaa kotimaista teollisuutta”. Silkki (keinotek.) trikootavaravalmisteita. *Helsingin Sanomat* 26.5.1926, 5.

⁸³ ”[-] inhemska patenterade täskydd.” Äro edra strumpor åter sönder? *Hufvudstadsbladet* 28.4.1936, 1.

⁸⁴ Teräs 2022, 143; Etenkin suuret perheyriyssuvut olivat aktiivisia kansallisen kulttuurin rakentamisessa sekä paikallisen ja kansallisen päätöksenteon tekemisessä. Keskinen 2022c, 130–139.

⁸⁵ Esimerkiksi J. V. Snellman korosti teollisuuden edistävän köyhän kansan varallisuutta, joka taas toimi pohjana kulttuurin rakentamiselle. Seppälä 2005, 25.

⁸⁶ Muun muassa Charlotta Wolff on käsitellyt yrittäjäperheitä modernisoituvassa Suomessa. Wolff, 2020.

ylisukupolvisen liiketoiminnan.⁸⁷ Toisaalta on kyseenalaistettavissa, kuinka keskeistä muutoksen vastaisuus todella on. Perheen ja yrityksen vuorovaikutuksen näkökulmasta jatkuvuutta arvotetaan eri tavoin. Perheelle muutoksen vastaisuus liittyy emotionaalisiin siteisiin, yritystoiminnassa korostuu rationaalisuus.⁸⁸ Perheyrityksessä muutoksiin suhtautumisessa sekoittuvat kaksi arvomaailmaa. Siksi se ilmenee muodollisten käytäntöjen kautta, jotka kuitenkin antavat toimintatilaa uusien ratkaisujen tekemiselle.⁸⁹

Kompromissista muutoksien keskellä on voinut olla kyse vuonna 1928, kun yrityksen toinen perustaja menehtyi. Jäljelle jääneet perheenjäsenet reagoivat perhe-elämälle vaikeaan ja yritystoiminnan jatkuvuudelle kriittiseen tapahtumaan säilyttämällä perheyrityksen pohjan, mutta mukautumalla uusiin tarpeisiin. Toivo Männistö palkattiin Edithin yksin omistamaan ja johtamaan yritykseen. Männistö taas sitoutui perheen alaisen yrityksen arvoihin.

Tampereen Silkkikutomo Oy:n kasvukertomus kielii maltillisen kasvun tavoittelusta. Jonkinasteista varovaisuutta harjoitettiin, vaikka ennen toista maailmansotaa tekstiiliala oli nousussa; trikoovaatteilla oli paljon kysyntää kotimaassa ja vientiä ulkomaillekin oli.⁹⁰ Tulevaisuuteen panostettiin investoimalla koneistoon, ja hyvinä vuosina varauduttiin huonompiin aikoihin siirtämällä voittoja säästötilille.⁹¹ Suurempia laajennustoimia tai esimerkiksi yritysostoja ei kuitenkaan tehty tai suunniteltu, vaan huolehdittiin totutun kaltaisen toiminnan jatkumisesta.

Olen argumentoinut sekä yrittäjämäisen toiminnan että Hongénien yritysten arvopohjan olevan pitkälti yhteneväisiä perheyritystä kuvaileviin määritelmiin niiden historiallisessa kontekstissa. Korostunut teema on jatkuvuus muutosten edessä; yrittäminen uudelleen ja arvojen pysyvyys. Seuraavassa luvussa siirryn käsittelemään tarkemmin omistamisessa ja johtamisessa tapahtuneita muutoksia. Niiden kautta on tavoitettavissa Toivo Männistön roolin korostuminen ja siten perheyrityksen siirtyminen tiukasta perhesidonnaisuudesta loitommas kohti luopumisen vaihetta.

⁸⁷ Koironen 2003, 178.

⁸⁸ Casson 2010, 160–161.

⁸⁹ Koironen 2000, 106–109; Keskinen 2022c, 109.

⁹⁰ Möttönen 2023, 271.

⁹¹ Ks. esim. *Tampereen Silkkikutomo Oy:n* johtokunnan kokouksen pöytäkirja 15.11.1940; *Tampereen Silkkikutomo Oy:n* johtokunnan kokouksen pöytäkirja 29.1.1950.

3 Perheyrityksessä

3.1 Osakejako uusiksi – omistamisen eri muodot

Omistajaan sidotun yritystoiminnan juuret ulottuvat pitkälle. Ennen osakeyhtiölakia vuonna 1864 yrittäjä oli aina henkilökohtaisesti vastuussa yrityksensä varoissa. Täten perheen talous oli kiinni yrityksessä.⁹² Aiempaa vapaamman talouspolitiikan myötä osakeyhtiömallista tuli suosittu. Osakeyhtiössä omistaja tai perustaja ei enää vastannut henkilökohtaisilla varoillaan yrityksen veloista, vaan henkilökohtaiset ja yhtiön varat erotettiin toisistaan. Toiminimien käyttäminen ei kuitenkaan menettänyt paikkaansa liike-elämän kirjossa.

Hongénit eivät perustaneet osakeyhtiöitä, vaan yritystoiminnan alkuvaiheessa omistajuuden pohtiminen keskittyi avioparin keskinäisen omistajuuden tasapainoon. Kuten aiemmin perustamista käsitellessäni totesin, Ossian ja Edith Hongénin sitoutuneisuus yrityksiin oli molemminpuolista, eikä omistajuuskaan jakautunut selvästi. Häilyvät rajat tulevat ilmi esimerkiksi maininnoissa tehdaskiinteistöstä osoitteessa Itäinen Puistokatu 39. Kiinteistön ostoon liittyvässä lehti-ilmoituksessa vuodelta 1917 ostajaksi mainitaan ”tehtailija Ossian Hongén”, vaikka yritys *Hemindustri Trikotfabriken, Edith Hongén* tuolloin oli Edithin nimissä.⁹³ Vuoden 1925 konkurssiasiakirjoista taas tulee ilmi, että Edith omisti kiinteistön, jossa tehdas tuolloin toimi. Haltijavelkakirjoja käytettiin kuitenkin Ossianin nimissä olevan *Kotiteollisuus Trikootehdas, Ossian Hongénin* rahoittamiseen.⁹⁴ Aineisto jättää hämärän peittoon kiinteistön omistajan vaihtoon johtaneet syyt, mutta saatavilla oleva tieto osoittaa perheen ja omistamisen piirien tulleen perustajavaiheessa lähelle toisiaan. Perheyrityksille tyypilliseen tapaan perhe ja yritys olivat kietoutuneet yhteen taloudellisesti. Perheen epävirallinen luonne mahdollisti toiminnan yrityksen hyväksi, vaikka omistajuus ei yksilöllä olisikaan sillä hetkellä ollut. Selvä muutos omistajuudessa tapahtui viimeistään Ossian Hongénin kuoleman myötä; tuolloin omistajuus oli ainoastaan Edithillä.

Osakeyhtiömuotoisen perheyrityksen määrittelyssä on tutkimuskirjallisuudessa nostettu keskeiseksi omistajuuden aste. Etenkin osakeyhtiöiden yleistyessä ja vanhojen sukujen omistajuuden hajautuessa yhä pienempiin osiin nousee esille kysymys siitä, kuinka paljon omistuksesta on säilyttävä perheellä, jotta voidaan yhä puhua perheyrityksestä. Useat tutkijat ovat päätyneet siihen, että täyttääkseen perheyrityksen määritelmän perheenjäsenten on omistettava vähintään 51 %

⁹² Keskinen 2022a, 38.

⁹³ Talonostoja, *Aamulehti* 20.4.1917, 3.

⁹⁴ Johtaja Ossian Hongénin ja toiminimen *Kotiteollisuus Trikootehdas Ossian Hongén* konkurssiasia 1925 n:o 26, Ec:132, Konkurssiasiakirjat 26–47, ROA, TKA.

yrityksestä.⁹⁵ Kauppa- ja teollisuusministeriön perheyrittäjäryhmä taas linjasi vuonna 2005, että 25 % omistajuus olisi riittävä.⁹⁶

Tampereen Silkkikutomo Oy:n tapauksessa yhtiön muuttuessa osakeyhtiöksi Edith piti yhä pääasiallisen omistajuuden. Vuonna 1933 hän omisti osakeyhtiön perustavassa kokouksessa 750 osakkeesta 748 kappaletta. Sylviällä ja Toivo Männistöllä osakkeita oli kummallakin yksi.⁹⁷ Vuoden päästä vuosikokouksessa osakejako oli jo muuttunut; Edithillä osakkeita oli 640, Sylviällä 100 ja Männistöllä 10 kappaletta.⁹⁸ Edithin omistajuus väheni jatkuvasti. Vuodesta 1938 alkaen osakkeet olivat jakautuneet niin, että Edith ja Sylvia yhdessä omistivat tasan 50 % (Edith 275 ja Sylvia 100 kpl) ja Männistö toiset 50 %. Näin omistajuus jakautui vuosikausia, vuoteen 1950 asti, jolloin 200 Edithin osaketta siirtyi Sylvialle.⁹⁹ Edithin kuolema järjesti osaketasapainon lopullisesti uudelleen. Hänen loputkin osakkeensa siirtyivät Sylvialle, joka omisti niitä siten 375 kappaletta. Toivo Männistön omistuksessa oli 365 kappaletta, ja loput 10 omisti hänen vaimonsa Anna-Maija Männistö.¹⁰⁰ Avioparin yhteinen 375 osakkeen omistus vastasi Sylvian omistajuutta. Järjestely säilyi samanlaisena tutkielman tarkasteluajavälin loppuun vuoteen 1966 asti.

Tampereen Silkkikutomo, Edith Hongénin vaihtuminen osakeyhtiöksi muutti omistajuuden ulottuvuuksia. Yritys esimerkiksi teki vuokrasopimuksen toimintatiloihinsa osoitteessa Itäinen Puistokatu 39. Aiemmin tiloissa oli toimittu ilman erillistä byrokratiaa, koska Edith omisti kiinteistön lisäksi koko yrityksen.¹⁰¹ Perheyrittäjäryhmälle osakeyhtiö saattoi olla turvallisempi toimintaympäristö, joka edesauttoi jatkuvuutta.¹⁰² Perheen osuudesta yritystoiminnassa tuli virallisemmin sovittua, ja omistaminen jakautui osakejaon myötä useammalle henkilölle, eikä Hongénien perheellä enää vuoden 1938 jälkeen ollut osake-enemmistöä. Samalla valta-asetat johtokunnassa alkoivat muuttua.

Seuraavaksi siirryn käsittelemään tutkittavien asemaa yrityksen johtajina. Ammattimaistumisen vaihe vaikutti paitsi omistamiseen, myös tehtävien jakautumiseen ja päätöksentekoon johtokunnan kokouksissa.

⁹⁵ Heinonen & Toivonen 2003, 15.

⁹⁶ Vainio-Korhonen 2022, 14.

⁹⁷ *Tampereen Silkkikutomo Oy:n* perustavan yhtiökokouksen pöytäkirja 17.1.1933.

⁹⁸ Protokoll fört vid ordinarie bolagsstämma med aktionärerna i *Tampereen Silkkikutomo Oy*. 20.2.1934.

⁹⁹ *Tampereen Silkkikutomo Oy:n* yhtiökokouksen pöytäkirja 29.1.1950, Tampere.

¹⁰⁰ Anna-Maija Männistön omistajuus oli muodollista ja hän ei esimerkiksi ollut johtokunnan jäsen kuin vain väliaikaisesti. *Tampereen Silkkikutomo Oy:n* ylimääräisen yhtiökokouksen pöytäkirja 2.12.1950, 6§.

¹⁰¹ *Tampereen Silkkikutomo Oy:n* johtokunnan kokous 31.1.1933, 1§.

¹⁰² Keskinen 2022c, 114.

3.2 Hongénit johtamisen ja päätöksenteon näkökulmasta

1800-luvun lopulla osakeyhtiömuotoisten yritysten suosio kasvoi ja mahdollisuus kouluttautua yrittäjäksi tavoitti yhä useampia ihmisryhmiä. Yritysmaailmassa alkoi syntyä uusi ammattijohtajien ryhmä. Ammattijohtajat eivät välttämättä tulleet yritysperheistä, tai jos tulivatkin, he etsivät työtä muista yrityksistä. Työskentelemällä he koulivat harkintakykyään ja johtamiseen vaadittavia taitoja.¹⁰³ Yhdysvaltalaisen taloushistorioitsija Alfred D. Chandler Jr:n mukaan 1840–1920-luvuilla tapahtui vallankumous, jossa omistavan perheen piiriin keskittynyt liiketoiminnan ohjaaminen siirtyi suurissa määrin ja johdonmukaisesti ammattijohtajille. Ilmiötä hän kutsui nimellä *managerial revolution*. Esitys ei ole jäänyt vaille vastalauseita.¹⁰⁴ Chandlerin määrittämä ajanjakso on kuitenkin hyödyllinen väline tarkasteltaessa teollistumisen toista vallankumousta, kunhan paikallinen konteksti suhteessa globaaleihin kehityskulkuihin otetaan huomioon. Ilmiö on Suomen kontekstissa käsitettävä vivahteikkaammin; pienen kansantalouden muutokset tapahtuivat hitaammin.

Suomalaisille perheyriksille ammattijohtamisen resurssi tarjosi sukupolvenvaihdoksen kysymyksiin uudenlaisen ratkaisun. Mikäli oma jälkikasvu ei ollut kiinnostunut yrityksen johtoon siirtymisestä, saatettiin toimitusjohtajaksi palkata ammattijohtaja. Menetettyä valtaa voitiin kompensoida tiukalla omistuksen säilyttämisellä. Ammattijohtaja sai toiminta- ja päätäntävaltansa perheeltä, eikä hänen välttämättä tarvinnut olla yrityksen omistaja.¹⁰⁵

Yrittäjä- ja johtajatutkimuksessa tehdään ero kahden toisiaan täydentävän asian, johtamisen (*management*) ja johtajuuden (*leadership*) välille. Johtaminen tapahtuu yrityksen rakennetasolla ja muokkaa koko yrityksen suuntaa. Johtajuus taas keskittyy ihmisiin yrityksessä. Se on työntekijöiden ohjaamista ja motivoimista.¹⁰⁶ Tässä tutkielmassa käsittelen vain johtamista (*management*). Aineiston kautta johtajuus (*leadership*) on hankalasti tavoitettavissa, sillä pöytäkirjoissa näkyvät suuret päätökset, ei niinkään päivittäinen toiminta. Johtamisen kautta tarkastelen yrittäjyyden toteuttamista ja vision eloon herättämistä päätöksenteon kautta.

Yrittäjämäistä johtamista oli Hongénien tapauksessa sellaisten strategisten päätösten tekeminen, jotka mahdollistivat liiketoiminnan jatkuvuuden. Onnistumisia olikin: vuosina 1916 ja 1917 *Hemindustri Trikotfabriken, Edith Hongén* oli kaupunginosansa eniten verotettujen joukossa.¹⁰⁷

¹⁰³ Möttönen 2017, 88, 195.

¹⁰⁴ Karonen 2004, 19; Rowlinson et al. 2007.

¹⁰⁵ Ammattijohtajien suhteesta omistamiseen ks. Casson 2010, 153–154.

¹⁰⁶ Karonen 2004, 16–17; Kotter 1990, 3–8.

¹⁰⁷ Kunnallisverotus Tampereella. *Aamulehti* 22.2.1916, 3; Enemmän veroitetut Tampereella. *Aamulehti* 1.3.1917, 3–4.

Vuonna 1928 yrityksellä oli jo viisikymmentä työntekijää, kun vain pari vuotta aiemmin oli aloitettu kahden voimin.¹⁰⁸ Vuoden 1928 jälkeen siirtyminen ammattijohtajan yhä suurempaan päätäntävaltaan tapahtui hiljalleen. Toivo Männistön omistajuutta käsittelin jo aiemmin, mutta merkittävää on myös se, että päivittäisten asioiden hoitaminen ja toiminnan kokonaisvaltainen johtaminen siirtyivät hänelle. Männistö teki viralliset sopimukset, haki yritykselle lainaa pankista ja edisti esimerkiksi muuttamisasiaa.¹⁰⁹

Johtamisen näkökulmasta seuraava mielenkiintoinen murroskohta tapahtui Edith Hongénin kuoltua vuonna 1951. Tuolloin jäljelle jääneet johtokunnan jäsenet, Toivo Männistö ja Sylvia Hongén, joutuivat määrittelemään johtamisen säännöt ja päätäntävällän jaon uudelleen. Uusissa säännöissä sovittiin, että Männistöllä säilyisi päätäntävalta arkisessa toiminnassa, mutta kaikissa johtokunnan käsittelemissä asioissa johtokunnan olisi löydettävä täydellinen yhteisymmärrys. Mikäli osapuolet olisivat eri mieltä, ei asiaa pidettäisi ratkaistuna.¹¹⁰ Männistö(t) ja Sylvia Hongén olivat tasaväkisiä omistajia, ja molemmat osallistuivat yrityksen johtamiseen. Esimerkiksi vuonna 1951 heikentyvän taloustilanteen vuoksi harkittiin kahden sijoitushuoneiston hankkimista yrityksen nimiin. Sekä Toivo Männistö että Sylvia Hongén puolsivat kokouksessa kiinteistöjen ostoja, perustellen mielipiteitään sillä, että huoneistot todennäköisesti tuottaisivat, vaikka tilanne yhä huononisi.¹¹¹

Hongénit ja Männistö säilyttivät tiettyjä perheyrikselle muodostuneita käytäntöjä. Erääksi esimerkiksi nostan johtokunnan kokoonpanon. Ennen Edith Hongénin menehtymistä osakkaiden ja johtokunnan sisäinen hierarkia pysyi muuttumattomana. Edith toimi korkeaan 72 vuoden ikään johtokunnan puheenjohtajana. Perustaja antoi ainakin symbolisesti hyväksyntänsä kaikille päätöksille. Hänen poistuttuaankaan Männistö ja Sylvia eivät saaneet ohjaksia. Johtokuntaan saapui puheenjohtajaksi tekstiili- ja trikooalan konkari Lauri Luoma.¹¹² Luoma oli tamperelainen asianajaja, joka teki pitkän uran Tekstiiliteollisuuden työnantajainliiton asiamiehenä.¹¹³ Luomalla oli alalta kokemusta ja auktoriteettia.¹¹⁴ Hänen roolinsa *Tampereen Silkkikutomo Oy*:ssä ei kuitenkaan ollut johtaa, vaan mahdollistaa tasapaino johtamisen jaossa. Luomakin teki ehdotuksia.

¹⁰⁸ Konstsiden. *Åbo underrättelser* 29.3.1928, 4.

¹⁰⁹ Ks. esim. Tampereen Silkkikutomon johtokunnan kokousten pöytäkirjat 31.1.1933, 1§; 10.2.1955, 2§; 6.3.1956, 6§.

¹¹⁰ *Tampereen Silkkikutomo Oy*:n ylimääräisen yhtiökokouksen pöytäkirja 2.12.1950, 6§.

¹¹¹ *Tampereen Silkkikutomo Oy*:n johtokunnan kokouksen pöytäkirja 28.8.1951, 1§. Näin myös tehtiin, sillä vuonna 1965 huoneistot myytiin taloustilanteen helpottamiseksi. Ks. *Tampereen Silkkikutomo Oy*:n yhtiökokouksen pöytäkirja 14.9.1965, §2.

¹¹² *Tampereen Silkkikutomo Oy*:n yhtiökokouksen pöytäkirja 14.3.1951, 7§.

¹¹³ Seppälä 2005, 122.

¹¹⁴ Luoma oli Hongénin perheelle tuttu jo ainakin yhdestä yhteydestä. Hän toimi vuoden 1925 konkurssissa erään *Kotiteollisuus Trikootehdas, Ossian Hongénin* velkojan, *Tampereen Uuden kutomoliikkeen*, asianajajana. Johtaja Ossian Hongénin ja toiminnimen *Kotiteollisuus Trikootehdas Ossian Hongén* konkurssiasia 1925 n:o 26, Ec:132, Konkurssiakirjat 26–47, ROA, TKA.

Esimerkiksi aiemmin käsitellyssä sijoitushuoneistojen ostossa hän ehdotti huoneistoihin käytettävien varojen sijoittamista tehdasrakennuksen laajentamiseen.¹¹⁵ Päätöksen tekivät kuitenkin Männistö ja Sylvia Hongén, puheenjohtajan roolissa Luoma taas hyväksyi sen. Mikäli Männistö tai Hongén olisi toiminut johtokunnan puheenjohtajana, toinen osakkaista olisi voinut kyseenalaistaa päätösten hyväksymisen. Ulkopuolisen puheenjohtajan asettuminen perustajan tilalle säilytti hierarkian johtokunnassa. Vaikka perustaja oli poissa, kumpikaan alkuperäisistä jäsenistä ei perinyt auktoriteettiasemaa.

Johtokunnan muutokset osuivat aikaan, jolloin oli tehtävä hankaliakin päätöksiä. 1950-luvulla suomalaisella tekstiilialalla oli vaikeuksia. Jälleenrakennusaikana tekstiilituotteilla oli paljon kysyntää, mutta se tyydyttyi myös nopeasti. Seurauksena oli tilanne, jossa kotimaista tuotantoa olisi ollut paljon, mutta kysyntä siirtyi muihin hyödykkeisiin. Ulkomailta tulevat tuotteet vaikeuttivat kilpailua entisestään. Kotimaisen tekstiiliteollisuuden parhaat raaka-aineet eivät myöskään olleet kotimaisia, vaan lähes kaikki langat ja koneet tuotiin ulkomailta. Aiemmin kannattavuus oli pysynyt hyvänä tullisuojiin avulla, mutta nyt niitä heikennettiin.¹¹⁶

Korkeasuhdanteen äkkilasku koitti vuonna 1952. Jotkin tehtaas päätyivät myymään ylituotantoaan halvempiin hintoihin. Käytäntö levisi, ja järjestetyt kampanjat olivat ensimmäisiä alennusmyyjä säännöstelyn jälkeen.¹¹⁷ *Tampereen Silkkikutomo Oy:n* ylpeys tehtaas laadusta aiheutti johdossa vieroksuntaa käytäntöä kohtaan. Vuonna 1953 ounasteltiin näiden ylituotannon ”slumppierien” vaikuttavan negatiivisesti myyntiin.¹¹⁸ Vuoden päästä ennuste toteutui, ja pöytäkirjassa kerrottiin tehtaas tuotteiden kysynnän laskeneen yhtä aikaa kilpailevien tuotteiden hinnan kanssa. Yrityksen johto teki huonosta taloustilanteesta huolimatta päätöksen olla ryhtymättä myyntiin alennetuin hinnoin, ja markkinoida sen sijaan ylituotannon täyttämän varaston sisältöä hiljalleen. Johto päätti, ettei laadukkaan tuotteen hintaa laskettaisi.¹¹⁹ Samalla mainittiin kuitenkin, että tulevaisuudessa siirtyminen huokeampiin materiaaleihin olisi silti edessä. Laadun suhteen tehtiin jollei suunnanmuutos, niin ainakin myönnitys.¹²⁰

¹¹⁵ *Tampereen Silkkikutomo Oy:n* johtokunnan kokouksen pöytäkirja 28.8.1951, 1§.

¹¹⁶ Möttönen 2023, 312, 484.

¹¹⁷ Seppälä 2005, 138–143.

¹¹⁸ *Tampereen Silkkikutomo Oy:n* johtokunnan kokouksen pöytäkirja, 18.2.1953, §1.

¹¹⁹ Toisaalta aikaisemmassa mainonnassa on myös mainintoja hintojen alhaisuudesta; ks. esim. *Konstsilkefabrikater. Tammerfors Aftonblad* 19.9.1927, 4; *Benäget observera. Tammerfors Aftonblad* 12.2.1927, 1; *Tekosilkki- ja Puuvillatrikotaasi... Tampereen Sanomat* 18.9.1930, 3.

¹²⁰ *Tampereen Silkkikutomo Oy:n* johtokunnan kokouksen pöytäkirja, 8.2.1954, §1.

Uuteen tehdasrakennukseen muuttaminen nousi johtokunnan kokouksissa esille vuodesta 1956 alkaen. Muuttoprosessi oli suuri investointi, jonka harkitsemiseen käytettiin vuosia. Sopivan tilan lopulta löydyttyä Kangasalta mainittiin positiivisena etuna, että työkustannukset olisivat uudessa kunnassa halvemmat kuin ne olivat olleet Tampereen keskusta-alueella.¹²¹ 1960-luvulle tultaessa yritys taas teki vuosi toisensa jälkeen tappiollista tulosta.¹²² Todennäköisesti kyky tasapainottaa toimintaa uudistamalla oli edellytys yrityksen toiminnan jatkumiselle hankalinakin aikoina.

Vuosina 1928–1966 tapahtuneet muutokset avaavat johtamista suhteessa ammattijohtajuuden nousemisen aikaan. Keskeinen havainto on, että Toivo Männistön nouseminen yrityksessä tärkeäksi toimijaksi ei ollut ajalle tai yritysmuodolle erityislaatuista, vaan hyvin mahdollinen perheyrittäjien toimintamalli. Johtaminen jakautui toimitusjohtajan ja Hongénien kesken korostaen arkipäiväisessä toiminnassa Männistön roolia. Ammattijohtajuuteen siirtyminen vähensi perheen osuutta yritystoiminnassa ja petasi siirtymistä luopumisvaiheeseen. Toisaalta muutokset tapahtuivat siten, että niistä oli hyötyä yritykselle – ja siten myös perheelle.

On myös relevanttia pohtia, oliko Edith ja Sylvia Hongénilla muita vaihtoehtoja kuin sopeutua ammattijohtajuuteen. Sukupolvenvaihdos oli Hongénien tapauksessa monimutkainen, sillä jälkeläisiä oli toisessa sukupolvessa vain yksi ja sitä seuraavassa ei ollenkaan. Ammattijohtajuus mahdollisti sekä perheyhteyden säilymisen Sylvian elämän loppuun asti että yrityksen jatkuvuuden senkin jälkeen. Viimeisessä käsittelyluvussa tarkastelen sukupolvenvaihdoksen ulottuvuuksia sekä niitä muutoksia, jotka lopulta erottivat Hongénit yrityksestä.

3.3 Monimutkainen sukupolvenvaihdos

Yrittäjä ei elä ikuisesti; perheyrittäjissä sukupolvenvaihdos on kriittinen yrittäjyyttä uudelleen muovaava vaihe, jossa yrityksen jatkaja pohtii omaa yrittäjyyttään ja peilaa sitä edeltäjäänsä.¹²³ Perheyrittäjä hakee jatkuvuutta ylisukupolvisesti, joten useiden tutkijoiden mukaan täyteen määritelmäänsä se pääsee vasta, kun sukupolvenvaihdos on toteutunut.¹²⁴ Toisaalta osa tutkijoista on esittänyt, että aikomus sukupolvenvaihdoksesta riittäisi määrittelemään perheyrittäjien.¹²⁵ Tällainen määrittely ottaa huomioon yritystoiminnan inhimillisen puolen, joka etenkin perheen näkökulmasta korostuu. Perhe-elämään ja sen sisällä perheenjäsenten suhteisiin liittyy usein

¹²¹ *Tampereen Silkkikutomo Oy:n* johtokunnan kokouksen pöytäkirja 29.3.1961, §1.

¹²² Kotimainen tekstiiliala kärsi 1960-luvun alussa kansainvälistyvistä markkinoista (ks. Kallioinen 2022, 236–237). Kotimainen tuotanto oli kalliimpaa, sillä raaka-aineet ja koneisto tulivat pitkälti ulkomailta.

¹²³ Casson 2010, 166.

¹²⁴ Vainio-Korhonen 2022, 15; Keskinen 2022c, 109.

¹²⁵ Koironen 2000, 33; Chua & Chrisman 1999, 25.

arvaamattomia, kipeitä ja tunteellisia asioita, jotka lopulta sukupolvenvaihdoksen tullessa ajankohtaiseksi vaikuttavat sen toteutumiseen.¹²⁶

Esimerkkinä toimii Hongénien tarina. Kahden lapsen enneaikainen kuolema aiheutti kaventuneet mahdollisuudet sukupolvenvaihdokselle. Karin Hongénista ei ole säilynyt kuin irrallisia mainintoja, mutta Erik Hongén oli juuri epäonnisen kuolemansa aikaan aloittanut opinnot Helsingin kauppakorkeakoulussa.¹²⁷ Isänsä tavoin hänestä oli tulossa oman aikansa liiketoiminnan ammattilainen. Valitettavasti aineistosta ei ole tulkittavissa, oliko Erik Hongén kiinnostunut perheen yritystoiminnan jatkamisesta. Se voidaan kuitenkin todeta, että hänen enneaikaisen kuolemansa vuoksi tuo mahdollisuus ei tullut enää kysymykseen.

Sylvia Hongénin rooli on avainasemassa sukupolvenvaihdosta pohdittaessa. Hänen kauttaan Hongénien omistajuus ja paikka johtokunnassa säilyivät, ja perheyrityksen määritelmän pohtiminen perustajien kuoleman jälkeen tulee mielekkääksi. Omistajuudessa tapahtunut hiljattainen Edithin osakkeiden siirtyminen Sylvialle oli mahdollisesti suunnitelmallista ja kertoi ikääntyvän perustajan hupenevista voimavaroista.

Johtamista käsitellessäni viittasin jo Männistön ja Sylvian väliseen jakoon, joka tehtiin Edithin kuoleman tapahtuessa. Tämän luvun yhteydessä haluan kuitenkin tuoda esille mielenkiintoisen yksityiskohdan, joka saattaa kertoa suunnitelmallisuudesta ennen Edithin kuolemaa. Sen ylimääräisen yhtiökokouksen pöytäkirja, jossa vallanjaosta päätettiin, on päivätty 2.12.1950. Edith kuitenkin kuoli vasta 11.3.1951. Maaliskuussa johtokunta kokoontui heti kuolemaa seuraavana päivänä, ja kaikki oli valmiina: Lauri Luoma oli paikalla nousemassa puheenjohtajaksi ja Anna-Maija Männistöllä oli omistuksessaan kymmenen osaketta. On siis mahdollista, että suunnitelma perustajan poismeno varten tehtiin muutama kuukausi etukäteen.¹²⁸

Hongénien tapauksessa perustajapariskuntamalli mahdollisti hitaan vastuun luovuttamisen seuraavalle sukupolvelle. Ossianin kuolema siirsi ensin vastuun Edithille, joka jakoi sitä jo vuodesta 1928 alkaen Sylvian ja perheen ulkopuolisen Männistön kanssa. Ammattijohtajuuteen tapahtunut siirtymä ei kuitenkaan ollut enää osakeyhtiön perustamisen jälkeen peruutettavissa; Männistö oli jo

¹²⁶ Koiranen 2003, 245.

¹²⁷ Erik oli kuolemansa aikaan juuri palannut jatkamaan opintojaan Kauppakorkeakoulussa. Järkyttävä onnettomuus Helsingissä. *Aamulehti* 8.9.1925, 2.

¹²⁸ Ks. *Tampereen Silkkikutomo Oy:n* ylimääräisen yhtiökokouksen pöytäkirja 2.12.1950; *Tampereen Silkkikutomo Oy:n* johtokunnan kokouksen pöytäkirja 12.3.1951.

integroinut itsensä kiinteästi osaksi yritystoimintaa.¹²⁹ Ammattimaistumisen ja luopumisvaiheen aikana paljon vastuuta ja valtaa siirtyi Männistölle. Perheen osuus liiketoiminnassa hiipui ja muutokset toimintaympäristössä etäännyttivät elämänsä toisistaan entisestään. Viimeinen yrityksen perheestä erottava muutos tapahtui, kun yrityksen nimi vaihtui *Tampereen Silkkikutomo Oy*:stä *Tam-Silk Oy*:ksi. Nimenmuutoksen tarkkaa päivämäärää ei aineistossa ole, mutta ensimmäisen kerran se mainitaan vuoden 1964 johtokunnan kokouksessa, jossa patenti- ja rekisteriviranomaisilta anottu tavaranimitys *Tam-Silk* oli hyväksytty.¹³⁰ Tavaranimityksen tuleminen EHO-tuotemerkin rinnalle tai tilalle oli osa symbolista etäännyttämisestä. Myöhemmin *Tam-Silk* siirtyi koko yrityksen nimeksi, ja julkisessa kuvassa yhteys alkuperäiseen Hongénin perheyriyteen katkesi.

Täydellisesti Sylvia ei yrityksestä irrottautunut ennen kuolemaansa vuonna 1984.¹³¹ Osakkeensa hän testamenttasi Tampereen teknilliselle korkeakoululle.¹³² Sylvia vaikuttaa olleen sitoutunut yritykseen, mutta hän ei saanut lapsia. Siten seuraavan sukupolven astuminen yrityksen johtoon ei ollut mahdollista. Myöskään mahdollisia kaukaisempia sukulaisia, kuten sisarusten lapsia ei kutsuttu manttelinperijöiksi. Hongénien tapauksessa sukupolvenvaihdoksen painoarvo perheen ja yrityksen interaktion ratkaisevana kysymyksenä korostuu. Lopulta vastaus kysymykseen siitä, miksi *Tampereen Silkkikutomo Oy*:stä ei tullut Hongénien dynastiaa, löytyy sukupolvenvaihdoksen inhimillisistä ulottuvuuksista. Periytyminen on mahdollista vain, jos jälkeläisiä on.

¹²⁹ Joskus perheen ulkopuolisen ammattijohtajan tulo perheyriyteen rinnastetaan sukupolvenvaihdosta vastaavaan muutokseen (ks. Koironen 2000, 139). Voidaan kuitenkin kyseenalaistaa, voiko yritys tällaisen vallanvaihdon jälkeen yhä pysyä perheyriyksenä. Jatkumo pirstaloituu viimeistään, kun perustajaperheen alkuperäinen arvomaailma ja intentio muuttuvat tunnistamattomiksi (ks. Chua & Chrisman 1999, 25).

¹³⁰ *Tampereen Silkkikutomo Oy*:n johtokunnan kokouksen pöytäkirja 3.3.1964, §4.

¹³¹ Fru Sylvia Maria Avellan, född Hongén. *Hufvudstadsbladet* 22.1.1984, 7.

¹³² *Tampereen Silkkikutomo Oy*:n osakekirja.

4 Yhteenveto

Hongénin perheen yritystoiminnan vaiheet ilmentävät perheyrietyksen käsitteen moniulotteisuutta ja eksaktin määritelmän vakiinnuttamisen vaikeutta. Olen pyrkinyt nostamaan esille Hongénien perheyrietyksen dynamiikkaa ja risteämäkohtia, sekä mallin muutoksia erilaisten elämäntilanteiden pyörteissä.

Hongénien tapaus osoittaa, kuinka perheyrittäjäyys muuttui ajassa ihmisten toiminnan seurauksena. Alkuun, perustajien toimiessa pääasiallisina johtajina ja omistajina, perheyrietyksen määritelmät tuntuvat sopivan yritykseen luonnollisesti. Perustajien Edithin ja Ossianin vahva läsnäolo yrityksessä oli kiistatonta perustamisvaiheessa. Myöhemmässä vaiheessa perheyrietyksen sitoutuminen perustajien alulle panemaan jatkumoon näkyy yrityksen arvopohjaisissa valinnoissa. Myös muutosten vähäisyys ja hidaskäynnäminen on yhdistetty perheyrietyksiin; onkin todettava, että lopulta tarkasteltavalla kuudenkymmenen vuoden aikavälillä muutokset tapahtuivat hitaasti. Yrityksen johtamisen ja omistamisen siirtyminen ammattijohtajalle oli myös pitkälinen prosessi, joka itse asiassa oli perheyrietyksille tyypillistä ajan kontekstissa. Siten tämä yritystä perheen yksinomaisesta hallinnasta loitontava tapahtumakin oli tavallaan perheyrittäjämäinen.

Toisaalta monet seikat Hongénien tapauksessa riitelevät perheyrietystutkimuksen määritelmien kanssa. Perustajien vaiheista on nykypäivään säilynyt melko vähän tietoa. Osakeyhtiössä perheen jäsenet katosivat yrityksestä julkisesti annetusta kuvasta hiljalleen. Vuodesta 1938 perheenjäsenten omistajuus yrityksessä oli tasan 50 %, joka joidenkin määritelmien mukaan ei ole perheyrietyksikäsitteen täyttämiseksi riittävä. Keskeistä on myös, että perheen sukupolvenvaihdokseen liittyi ulkopuolisen ammattijohtajan toimivallan ja omistajuuden lisääntymiseen.

Sukupolvenvaihdoksen aikaan kyseessä oli enää puolikkaan omistajuuden ja päätäntävällän siirtyminen. Ammattijohtajuus oli kriittinen muutos, jonka myötä *Tam-Silk Oy* alkoi kehittyä kohti nykyistä muotoaan. Hongénin perheen irrottautuminen liiketoiminnasta tapahtui lopulta johdonmukaisesti kokonaisvaltaisesti. Yrityksen jatkuvuus säilyi, mutta perheen, liiketoiminnan ja omistajuuden mallista se loitontui entisestään.

Tämä tutkielma on keskittynyt asettamaan Hongénin perheen historialliseen kontekstiin perheyrittäjäyden näkökulmasta. Muita mahdollisia avauksia syntyy tamperelaisten tekstiiliteollisuuden perhe- ja pienyrittäjien maailmaan. Tapahtumien ja muutosten kartoittamisen lisäksi sanomalehtien ja arkistosta löytyvän kirjanpidon avulla voisi luoda kuvan siitä, keitä tutkittavat henkilöt olivat julkisessa elämässä sekä millaiset yrityksen verkostot olivat. Perheellä ja

yriyksellä oli osittain limittäisiä sidoksia erilaisiin ryhmiin. Aineisto mahdollistaisi 1900-luvun tamperelaisten tekstiili- ja trikooyritysten kokonaiskuvan laajentamisen.

Vaikka yrittäjyystutkimuksessa perustaja henkilönä ja lahjakkaana yrittäjänä korostuu, on aina kyseessä myös useiden muiden tekijöiden summa. Liaksi yksilöä korostava näkökulma syyllistyy yrityshistoriassakin tuottamaan suurmiesnarratiiveja. Hyödyllistä olisi tarkastella myös yrityksen muita toimijoita, kuten työntekijöitä. Tutkielmassani heidän äänensä ei pääse kuuluviin, sillä näkökulmani on suodattanut juuri perheen kautta. Aineistossa olen kuitenkin löytänyt joitakin mainintoja myös esimerkiksi työntekijöiden työnimikkeistä, palvelusajoista ja työtehtävistä. Niiden avulla olisikin mahdollisuus tehdä toisenlainen katsaus pian satavuotiaan *Tam-Silk Oy*:n historiaan.

Toisaalta aivan yhtä mielenkiintoinen on Hongénien tarina itsessään kaikkine niine näkökulmineen, jotka valitettavasti tässä työssä jäävät uupumaan. Tutkittavien oma ääni on tutkielmani lähteissä vaimea, mutta elättelen yhä toivoa, että saan jostain käsiini heidän tuottamaansa aineistoa.

Tutkielmaa kirjoittaessani kävin Hongénien haudalla Kalevankankaan hautausmaalla. Hautakivi oli syyskuisessa maisemassa maastoutunut sammaloituvaa maahan. Kukahan sen äärellä on viimeksi pysähtynyt?

Lähteet

Alkuperäisaineisto

Julkaisematon kirjallinen alkuperäisaineisto

Tam-Silk Oy:n arkisto, Kangasala.

- *Tampereen Silkkikutomo Oy:n* Osakekirja.
- *Tampereen Silkkikutomo Oy:n* johtokunnan kokousten pöytäkirjat 1932–1966.
- *Tampereen Silkkikutomo Oy:n* vuosikokousten pöytäkirjat 1932–1966.
- Yrityskertomus, *Tampereen Silkkikutomo, E. Hongén*, Tammerfors. 5.6.1930.
- Yrityskertomus, *Tampereen Silkkikutomo, E. Hongén*, Tammerfors. 21.7.1932.

Tampereen kaupunginarkisto, Tampere (TKA).

- Raastuvanoikeuden arkisto (ROA).
 - Konkurssiakirja 43 (1909), Ec:84.
 - Konkurssiakirja 26 (1925), Ec:132.
 - Perunkirjoitukset 237–420 (1951), Eb:105.

Aikakaus- ja sanomalehdet

Kansalliskirjaston digitaaliset aineistot.

- 24,588. Hemindustri Trikotfabriken Edith Hongén. *Registertidning för Frimor, Patent och Varumärken i Finland* 1910, 441.
- 24,588. Hemindustri Trikotfabriken Edith Hongén. *Rekisterilehti, Suomen Virallisen Lehden liite* 1922, 26.
- 24,588. Kotiteollisuus Trikootehdas Ossian Hongén. *Suomen Kaupparekisteri: Virallisen lehden liite* 1925 n:o 12, 11.
- 3051. L. A. Lindholm. *Registertidning för Varumärken och Firmor i Finland* 7.8.1897, 5.
- 53,947 Tampereen Silkkikutomo E. Hongén. *Suomen Kaupparekisteri: Virallisen lehden liite* 1927 n:o 7, 44.
- Arvoisat Kauppiaat. *Kauppias* 30.6.1930, 302.
- Avioliittoon vihittiin Tampereella... *Kansan lehti* 10.6.1953, 5.
- Benäget observera. *Tammerfors Aftonblad* 12.2.1927, 1
- Dödfall. *Tammerfors Aftonblad* 5.6.1925, 2.
- Död. *Uleåborgs Tidning* 28.1.1890, 1.
- Edith Hongén. *Aamulehti* 14.3.1950, 4.

- Edith Hongén död. *Tammerfors Aftonblad* 14.3.1950, 2.
- Eilen aamulla... *Aamulehti* 16.3.1912, 1.
- Elinkeinoilmoituksia. *Tampereen Sanomat* 23.5.1909, 2.
- Enemmän veroitetut Tampereella. *Aamulehti* 1.3.1917, 3–4.
- Fru Sylvia Maria Avellan, född Hongén. *Hufvudstadsbladet* 22.1.1984, 7.
- Huomattava kotimainen uutuuus... *Tampereen Sanomat* 18.1.1911, 3.
- Hyvä työ, kunnolliset raaka-aineet. *Rajamme Vartija* 27.9.1940, 202.
- Järkyttävä onnettomuus Helsingissä. *Aamulehti* 8.9.1925, 2.
- Kirkollisia ilmoituksia. *Kaleva* 16.6.1902, 1.
- Kirkollisia tietoja. Avioliittoon kuulutettuja. *Louhi* 17.6.1902, 1.
- Konstsiden. *Åbo underrättelser* 29.3.1928, 4.
- Konstsilkefabrikater. *Tammerfors Aftonblad* 19.9.1927, 4
- Kunnallisverotus Tampereella. *Aamulehti* 22.2.1916, 3.
- Kunnollinen työ hyvät raaka-aineet. *Pyrintö: Tampereen Pyrinnön äänenkannattaja* 1.12.1934, 7.
- Kunnollinen työ takaa... *Joulu-Lotta* 1.12.1939, 69.
- Kuolleita. *Helsingin Sanomat* 14.7.1915, 3.
- Min kära faster... *Hufvudstadsbladet* 5.4.1950, 2.
- Mitä hyötyä on Raahen lapsille kauppakoulusta? *Louhi* 21.6.1895, 3–4.
- Mustaa, pruunia ja... *Oulun Wiikko-Sanomia* 17.4.1875, 3.
- Nyt tulleita. *Kaiku* 17.12.1881, 4.
- Ossian Hongén. *Tammerfors Aftonblad* 17.8.1928, 3.
- Silkki (keinotek.) trikootavaravalmisteita. *Helsingin Sanomat* 26.5.1926, 5.
- Sydämelliset kiitoksemme... *Aamulehti* 23.8.1928, 1.
- Talonostoja, *Aamulehti* 20.4.1917, 3.
- Tampereen Silkkikutomo E. Hongén. *Kauppalehden protestilista* 12.1.1926, 13.
- Tampereen Silkkikutomo Oy. *Kangaskauppias* 1.3.1938, 15.
- Tampereen Silkkikutomo Oy. *Kauppias* 1.6.1941, 264.
- Tampereen Silkkikutomo Oy. *Liikeväki: Suomen Liikealalla toimivien liiton äänenkannattaja* 1.8.1941, 246.
- Tampereen Silkkikutomo Oy. *Patru* 1.2.1934, 45.
- Tampereen Silkkikutomo Oy. *Pohjois-Hämeen vartio* 1.12.1937, 360.
- Tekosilkki- ja Puuvillatrikotaasi... *Tampereen Sanomat* 18.9.1930, 3.
- Textilmässan. *Åbo underrättelser* 4.4.1926, 5.

- Tillkännagifves att vår... *Hufvudstadsbladet* 27.7.1902, 1.
- Äro edra strumpor åter sönder? *Hufvudstadsbladet* 28.4.1936, 1.

Verkkosivujen tekstiaineistot

Nikula, Mikko: REPORTAASI: Pieni, ketterä ja kotimainen – Tam-Silk pitää yllä suomalaisten alusvaatteiden valmistusta. *Tekijä* 6.5.2020. <https://tekijalehti.fi/2020/05/06/reportaasi-pieni-kettera-ja-kotimainen-tam-silk-pitaa-ylla-suomalaisten-alusvaatteiden-valmistusta/> [haettu 15.12.2024]

Peltola, Satu: Pieni vaateyritys teki miesten taskukalsareista hittituotteen – ”Naiset kysyivät, että mitä ihmettä”. *Helsingin Sanomat* 29.9.2024. <https://www.hs.fi/suomi/art-2000010714334.html> [haettu 15.12.2024]

Saari, Kati: Edithin jännittävä, uusi yritys. *Tam-Silk Oy*:n verkkosivut 17.10.2024. Blogi-kirjoitus. <https://tamsilk.fi/blogs/tarinoita-tam-silkista/edithin-jannittava-uusi-yritys> [haettu 16.12.2024]

Tutkimuskirjallisuus

Casson, Mark: Entrepreneurship: theory, institutions and history. Eli F. Heckscher Lecture, 2009. *Scandinavian Economic History Review* (58) 2/2010, 139–170. <https://doi.org/10.1080/03585522.2010.482288>

Chua, Jess & Chrisman, James: Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* (23) 4/1999, 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>.

Heinonen, Jarna & Toivonen, Jouko: Johdatus perheyrittysten tutkimiseen. Teoksessa *Quo vadis – Suomalainen perheyrittys?* PK-instituutti, Turun kauppakorkeakoulu 2003.

Heinonen, Jarna & Vainio-Korhonen, Kirsi: From Household Economy to Family Business. In *Women in Business Families. From Past to Present*. Eds. Jarna Heinonen and Kirsi Vainio-Korhonen. Routledge Advances in Management and Business Studies. Milton, Routledge 2018.

Ilmakunnas, Johanna & Lahtinen, Anu: Perheen jäljillä keskiajalta nykypäivään. Teoksessa *Perheen jäljillä. Perhesuhteiden moninaisuus Pohjolassa 1400–2020*. Vastapaino, Tampere 2021. 11–29.

Kallioinen, Mika: Liiketoiminta kansainvälistyvissä taloudessa. Teoksessa *Suomalainen perheyrittys. Kasvollisen omistajuuden historia*. Toim. Mika Kallioinen, Jarkko Keskinen, Kari Teräs & Kirsi Vainio-Korhonen. SKS kirjat, Helsinki 2022. 227–263.

- Kansikas, Juha & Nevalainen, Pasi: Family entrepreneurs and their next generations, 1809–1945: educational pathways of business elite in Finland. *Management & Organizational History*. Routledge, 2024. 1–34. <https://doi.org/10.1080/17449359.2024.2399658>.
- Karonen, Petri: *Patruunat ja poliitikot. Yritysjohdajat taloudellisina ja poliittisina toimijoina Suomessa 1600–1920*. SKS, Helsinki 2004.
- Keskinen, Jarkko: Kauppahuoneiden aikakausi. Teoksessa *Suomalainen perheyryitys. Kasvullisen omistajuuden historia*. Toim. Mika Kallioinen, Jarkko Keskinen, Kari Teräs & Kirsi Vainio-Korhonen. SKS kirjat, Helsinki 2022a. 37–72.
- Keskinen, Jarkko: Perheyrytyksen muodonmuutos. Teoksessa *Suomalainen perheyryitys. Kasvullisen omistajuuden historia*. Toim. Mika Kallioinen, Jarkko Keskinen, Kari Teräs & Kirsi Vainio-Korhonen. SKS kirjat, Helsinki 2022c. 109–139.
- Keskinen, Jarkko: Uusi aika – uudet perheyryttäjät. Teoksessa *Suomalainen perheyryitys. Kasvullisen omistajuuden historia*. Toim. Mika Kallioinen, Jarkko Keskinen, Kari Teräs & Kirsi Vainio-Korhonen. SKS kirjat, Helsinki 2022b. 73–106.
- Kivilaakso, Katri & Karhu, Hanna & Parente- Čapková Viola: Johdanto. Historian, kulttuurin ja kirjallisuuden tutkijat yksityisarkistoissa. Teoksessa *Tutkimuspolkuja yksityisarkistoihin. Aineistot historian, kulttuurin ja kirjallisuuden tutkimuksessa*. Toim. Hanna Karhu, Katri Kivilaakso & Viola Parente- Čapková. SKS, Helsinki 2024. 7–31.
- Koiranen, Matti: *Juuret ja siivet. Perheyrytyksen sukupolvenvaihdos*. Oy Edita Ab, Helsinki 2000.
- Koiranen, Matti: Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms. *Family Business Review* (15) 3/2002, 175-187.
- Koiranen, Matti: *Perheyryttäminen*. Konetuumat Oy, Tampere 1998.
- Koiranen, Matti: Understanding the Contesting Ideologies of Family Business: Challenge for Leadership and Professional Services. *Family Business Review* (16), 4/2003. 241–250. <https://doi-org.ezproxy.utu.fi/10.1177/08944865030160040301>
- Koskivirta, Anu & Lidman, Satu: Historioitsija eettisten valintojen äärellä. Teoksessa *Historiantutkimuksen etiikka*. Toim. Satu Lidman, Anu Koskivirta & Jari Eilola. Gaudeamus, 2017. Sähköinen painos.
- Kotter, John P.: *A force for change: how leadership differs from management*. Simon and Schuster, New York 1990
- Leskelä-Kärki, Maarit: Elämä pahlilaatikoissa. Aarni Koudan kirjailijaelämän jäljillä. Teoksessa *Tutkimuspolkuja yksityisarkistoihin. Aineistot historian, kulttuurin ja kirjallisuuden*

- tutkimuksessa*. Toim. Hanna Karhu, Katri Kivilaakso & Viola Parente- Čapková. SKS, Helsinki 2024. 69–98.
- Möttönen, Tuomas: *Kasvun tekijät. Tutkimus Suomen teollistumisen ajan perustajayrittäjistä 1870–1990*. Toim. Petri Karonen, Pekka Olsbo ja Ville Korkiakangas. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2017. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7017-8>.
- Möttönen Tuomas: *Tienraivaajia ja jälleenrakentajia: suomalaista yrityshistoriaa itsenäistymisestä jälleenrakentamiseen*. Aviador, Helsinki 2023.
- Rowlinson, Michael & Toms, Steven & Wilson, John F.: Competing Perspectives on the ‘Managerial Revolution’: From ‘Managerialist’ to ‘Anti-Managerialist’. *Business History* (49) 4/2007, 464–482.
- Seppälä, Arto: *Lanka läpi vuosisatojen : lukemisto suomalaisen tekstiiliteollisuuden vaiheista 1700-luvulta vuoteen 2005, jolloin alan työnantajain liitto täyttää sata vuotta*. Tekstiili- ja vaateollisuus ry. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2005.
- Teräs, Kari: Perheyritykset sota- ja säännöstelytaloudessa. Teoksessa *Suomalainen perheyritys. Kasvollisen omistajuuden historia*. Toim. Mika Kallioinen, Jarkko Keskinen, Kari Teräs & Kirsi Vainio-Korhonen. SKS kirjat, Helsinki 2022. 181–222.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi: *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki 2018. Sähköinen painos.
- Vainio-Korhonen, Kirsi: Perheyrityksen monet muodot. Teoksessa *Suomalainen perheyritys. Kasvollisen omistajuuden historia*. Toim. Mika Kallioinen, Jarkko Keskinen, Kari Teräs & Kirsi Vainio-Korhonen. SKS kirjat, Helsinki 2022. 11–22.
- Vainio-Korhonen, Kirsi: *Ruokaa, vaatteita, hoivaa. Naiset ja yrittäjyys paikallisena ja yleisenä ilmiönä 1700-luvulta nykypäivään*. SKS, Helsinki 2002.
- Vainio-Korhonen, Kirsi: Vastuullinen historia. Teoksessa *Historiantutkimuksen etiikka*. Toim. Satu Lidman, Anu Koskivirta & Jari Eilola. Gaudeamus, 2017. Sähköinen painos.
- Wolff, Charlotta: *Edelläkävijät. Neljän suurkauppiassuvun tarina modernisoituvasta Suomesta*. Gaudeamus, Tallinna 2020.