

Perheytiö ja paikallisuus

A. Ahlström Osakeyhtiön historian perintö Noormarkussa

TURUN YLIOPISTON JULKAISUJA
ANNALES UNIVERSITATIS TURKUENSIS

SARJA - SER. C OSA - TOM. 374

SCRIPTA LINGUA FENNICA EDITA

Perheyhtiö ja paikallisuus

A. Ahlström Osakeyhtiön historian perintö Noormarkussa

Maarit Grahm

TURUN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF TURKU
2014

Humanistinen tiedekunta
Historian, kulttuurin ja taiteiden tutkimuksen laitos
Kulttuuriperinnön tutkimus

Ohjaajat

Dosentti Anna Sivula, Turun yliopisto
Dosentti Simo Häyrynen, Turun yliopisto

Esitarkastajat

Yliopistonlehtori Derek Fewster, Helsingin yliopisto
Dosentti Marko Paavilainen, Helsingin yliopisto

Vastaväittäjä

Dosentti Marko Paavilainen, Helsingin yliopisto

Kannen kuva: Noormarkun ruukin saha ja sahalta lautatarhaan johtaneet kiskot vuonna 1955.
Kuva AAOy.

Taitto: Maria Vasenkari

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu
Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

ISBN 978-951-29-5600-5 (Painettu/Print)
ISBN 978-951-29-5601-2 (PDF/Sähköinen)
ISSN 0082-6995

Painosalama Oy – Turku 2014

TURUN YLIOPISTO

Historian, kulttuurin ja taiteiden tutkimuksen laitos, Humanistinen tiedekunta

GRAHN, MAARIT: Perheyhtiö ja paikallisuus. A. Ahlström Osakeyhtiön historian perintö Noormarkussa
Väitöskirja, 299 s.
Kulttuuriperinnön tutkimus
Tammikuu 2014

Tutkimus tarkastelee kulttuuriperinnön asemaa perheyhtyksen yrityskulttuurin, identiteetin ja yrityskuvan osatekijänä ja sitä, miten historiatietoisuus ohjaa yrityksen toimintaa paikallisen vaikuttavuuden näkökulmasta. Samalla tutkimus selvittää, miten liiketoiminnan laajeneminen ja globalisoituminen vaikuttavat paikallistason toimintaan ja miten yritys käyttää kulttuuriperintöään muutosten hallinnassa.

Tutkimus on historiallinen tapaustutkimus. Esimerkkitapauksena on A. Ahlström Osakeyhtiö ja Länsi-Suomessa sijaitseva Noormarkun ruukki, joka on ollut yrityksen omistuksessa 1870-luvulta lähtien. 1800-luvun lopusta 2000-luvulle ulottuva tutkimus perustuu pääasiassa arkistolähteisiin. Tutkimuksessa yhdistyvät kulttuuriperinnön ja liiketaloustieteen tutkimuksen sekä historian tutkimuksen lähestymistavat. Paikallistason toiminnan tarkastelussa tutkimus saa piirteitä myös tehdasyhdyskuntatutkimuksesta.

Tutkimuksessa perheyhtyksen kulttuuriperintöön sisällytetään aineellisen kulttuuriperinnön ja menneisyyden kuvausten lisäksi yrityksen jatkuvuuteen, omistajuuteen, kotipaikkaan ja yhteiskuntavastuuseen liittyvät perinteet. Tutkimus osoittaa, että historia ja perinteet voivat olla yritykselle voimavara mutta myös hidaste. Perheyhtiön traditio on kestänyt liiketoiminnallisista ja organisatorisista muutoksista huolimatta. Suvun rooli yhtiön sisällä on kuitenkin muuttunut. Perhejohtajuudesta on siirrytty sukuomistukseen.

Ahlström on tyypiesimerkki siitä, miten yritykset korostavat historian avulla toimintansa jatkuvuutta, luotettavuutta, uskottavuutta ja innovatiivisuutta. Yritys on rakentanut historiallista yrityskuvaansa muun muassa museoiden, näyttelyiden ja julkaisujen avulla. Yrityksen suhde historialliseen kotipaikkaansa, Noormarkkuun, on ollut poikkeuksellisen kiinteä. Noormarkun ruukki on esimerkki siitä, miten yrityksen menneisyyteen liittyvistä paikoista voi muodostua symbolisia muistin paikkoja.

Historiatietoisuus synnyttää ja ylläpitää paikallisvastuuta, joka on ilmennyt eri aikakausina eri tavoin. Ruukin toimintoja on kehitetty, kun vanhat toiminnot ovat päättyneet. 2000-luvulla yritys hyödyntää kulttuuriperintöään liiketoiminnan resurssina, paikallisen liiketoiminnan ja matkailun kehittämisen lähtökohdista.

Kansainvälisissä tutkimuksissa historian aktiivista käyttöä yrityksen strategisessa suunnittelussa kuvataan käsitteellä history management. Suomessa aihetta on toistaiseksi tutkittu vähän. Tutkimus on siten avaus yrityksiä kulttuuriperinnön säilyttäjinä ja käyttäjinä koskeville keskusteluille.

Asiasanat: kulttuuriperintö, muistin paikka, perinne, historiakulttuuri, historia-tietoisuus, perheyrietykset, history management, yrityskulttuuri, yrityskuva, yrityksen identiteetti, yhteiskuntavastuu, ruukit, uuskäyttö, Ahlström, Noormarkku.

UNIVERSITY OF TURKU

School of History, Culture and Arts Studies, Faculty of Humanities

GRAHN, MAARIT: Family Business and Locality: The historical heritage of A. Ahlström Corporation in Noormarkku
Doctoral dissertation, 299 pages
Cultural Heritage Studies
January 2014

The study investigates the role of cultural heritage in corporate culture, identity and image of a family business, as well as the way in which historical consciousness affects the company's actions on the local level. At the same time, the study examines how globalization and expansion affect local operations and how the company utilizes its cultural heritage in the management of changes.

As a historical case study, the dissertation examines the A. Ahlström Corporation and the Noormarkku ironworks in Western Finland that has belonged to the company since the 1870s. The period of study, which spans from the end of the nineteenth century to the twenty-first century, is mainly based on historical records. The study combines approaches of cultural heritage studies, history studies and business studies. In the investigation of local events, the research adopts elements from the study of factory communities

Besides the historical sites and descriptions of the past, the study considers the traditions that are connected with the continuity, ownership, domicile and social responsibility of the company as parts of cultural heritage. It shows that history and traditions can be valuable assets for a company, but may also be a hindrance. Despite organizational and business changes, the tradition of the family business has endured. Nevertheless, the role of the family has changed – from family management into family ownership.

Ahlström is a typical example of the way in which companies use history to highlight their continuity, reliability, credibility and innovations. The company has utilized museums, exhibitions and publications, among others, in the construction of its historical corporate image. The ties between the company and its historical domicile, Noormarkku, have been exceptionally close. The Noormarkku ironworks is an example of how places connected with a company's past can become symbolic memorial sites.

Historical consciousness creates and maintains a sense of local responsibility, seen in various forms throughout the times. The operations at the ironworks have evolved, as old functions have been ceased. In the twenty-first century, the company utilizes its cultural heritage as a business resource, developing local business and tourism.

In the international studies of business administration, the active use of history in business activities and strategic planning is referred to as history management. Thus far in Finland this is a topic seldom studied. Therefore this study is an attempt to open the discussion about companies' utilization and management of cultural heritage.

Keywords: cultural heritage, memorial site, place of memory, tradition, history culture, historical consciousness, family businesses, history management, corporate culture, corporate image, corporate identity, social responsibility, iron-works, reuse, Ahlström, Noormarkku

KIITOKSET

Hypähdin vuonna 2003 yrittäjän arjesta humanistiseen tiedemaailmaan. Olen edelleen tällä taipaleella. Tieteellisen jatkotutkiminnon suorittamista ja siihen sisältyvän väitöskirjan tekemistä voi mielestäni jossain määrin verrata yrittäjänä toimimiseen. Tarvitaan selkeä päämäärä, oikea asenne, uskoa omiin ideoihin sekä intoa itsensä jatkuvaan kehittämiseen. Toiminnan tulee tuottaa myös tulosta. Väitöskirjan valmistuminen on tulos vuosia kestäneestä puurtamisesta. Toisaalta se on kuitenkin vain välivaihe orastavalla tieteellisellä uralla. Yritysmailman termejä käyttäen voisinkin todeta, että nyt on välitilinpäätöksen aika, jonka jälkeen on hyvä suunnata katse tulevaan. Samalla on aika kiittää kaikkia niitä tahoja, jotka ovat tukeneet ja kannustaneet minua tutkimukseni eri vaiheissa.

Kiitän työni ohjaajia yliopistonlehtori Anna Sivulaa ja dosentti Simo Häyrystä. Ohjaajien tuki on ollut minulle äärettömän tärkeää. Mentorien tavoin ohjaajat ovat kannustaneet tutkimustyön edetessä sekä ohjanneet oikeaan suuntaan, kun aloitteleva tutkija on toisinaan harhaillut tutkimuskysymysten viidakossa.

Väitöskirjani käsikirjoituksen esitarkastajina ovat toimineet yliopistonlehtori Derek Fewster ja dosentti Marko Paavilainen. Kiitän heitä lämpimästi saamastani arvokkaasta palautteesta ja rakentavista kommentteista. Marko Paavilaista haluan kiittää myös ryhtymisestä vastaväittäjäkseni.

Eeva Raike on avustanut minua työni liitteenä olevan kartan työstämisessä. Lämmin kiitos tästä hänelle. Erkki Seppäselle kiitos englanninkielisistä käännöksistä. Lisäksi haluan kiittää Maria Vasenkaria, jonka taitavissa käsissä käsikirjoituksesta muotoutui kirja.

Kiitän A. Ahlström Osakeyhtiötä, joka on suhtautunut tutkimukseeni erittäin myötämielisesti ja luovuttanut arkistoaineistoja tutkittavakseni. Erityiskiitos yhtiön vierastoiminnan päällikkö Tiina Rajalalle, joka on vastannut lukemattomiin kysymyksiini ja avustanut lähdeaineiston etsimisessä. Lisäksi kiitän Ahlström Capital Oy:tä, Mairea-säätiötä, Satakunnan Museota, Arkkitehtuurimuseota, Suomen Elinkeinoelämän keskusarkistoa, Nordean pankkimuseota ja Porin kaupunkia saamastani kuvamateriaalista. Kiitos myös arkistonhoitaja Paula Vuohelaiselle avusta, jota olen saanut häneltä Noormarkun kunnanarkistossa ja myöhemmin Porin kaupunginarkistossa.

Kuten yrittäjällekin, rahoituksen saaminen on tutkijalle korvaamattoman tärkeätä. Tutkimustani ovat rahoittaneet Suomen Kulttuurirahaston Satakunnan rahasto ja Liikesivistysrahasto. Kiitän minulle osoitetusta luottamuksesta.

Väitöskirjan tekeminen on ajoittain hyvinkin yksinäistä puurtamista. Olen ollut onnekas, kun olen saanut olla osa Turun yliopiston Kulttuurituotannon ja

maisemantutkimuksen koulutusohjelman jatko-opiskelijayhteisöä. Erityisesti kulttuuriperinnön oppiaineen jatkotutkijaseminaarit, joita on järjestetty milloin koulutusohjelman tiloissa, milloin professori Outi Tuomi-Nikulan kotona Porin Viikkarissa, ovat olleet mieleenpainuvia. Ajatustenvaihto kollegojen kanssa on monesti auttanut minua eteenpäin tutkimuksessani ja avannut solmukohtia. Kiitos, että olen saanut olla osa tätä yhteisöä. Kiitos myös Suvi Vehmaselle monista mukavista keskusteluhetkistä, jotka olen saanut viettää hänen työhuonekaverinaan Porin Puuvillan perukoilla.

Verkostoituminen on päivän sana sekä yritys- että yliopistomaailmassa. Tutkijalle koti- ja ulkomaiset seminaarit ja konferenssit ovat oivia tilaisuuksia verkostoitua ja luoda kontakteja sekä esitellä omaa tutkimusaihetta. Seminaareissa ja konferensseissa olen saanut runsaasti kommentteja ja palautetta, jotka ovat edesauttaneet tutkimukseni etenemistä. Erilaiset julkaisuprojektit ja artikkelien kirjoittaminen ovat myös osa jatko-opiskelijan arkea. Tutkimusprosessin kuluessa minulla on ollut mahdollisuus kokeilla siipieni kantavuutta jopa artikkelikokoelman toimittajana. Kuluneet vuodet ovatkin opettaneet, että elämä on ikuista uuden oppimista.

Kiitos lukuisille ystäväilleni, jotka ovat muistuttaneet minua siitä, että elämä on tutkimuskammion ulkopuolella. Erityiskiitos ystävälleni Taru Saarikoskelle, jonka seurassa olen saanut viettää lukemattomat lenkki- ja maailmanparannus-hetket. Tarulta olen myös saanut apua tekstini kieliasun tarkistamisessa.

Perhe on tärkeä henkireikä niin yrittäjälle kuin tutkijallekin. Kiitos äidilleni ja isälleni, jotka ovat kannustaneet minua aikuisiällä jatkuneissa opinnoissani. Lämmin kiitos puolisolteni Arille, joka on kärsivällisesti tukenut minua tutkimustyössäni. Erityiskiitos pojillemme Mikolle ja Aleksille, jotka ovat varsin ansiokkaasti pitäneet huolen siitä, ettei äiti ole päässyt liiaksi uppoutumaan tieteellisen tutkimustyön uumeniin. Tämä työ on omistettu heille kaikille.

Porin Kalaholmassa 12. joulukuuta 2013

Maarit Grahn

SISÄLLYS

YRITYKSEN KULTTUURIPERINNÖN JÄLJILLÄ	15
Tutkimuksen suuntaviivoja	15
Noormarkku, Noormarkun ruukki ja A. Ahlström Osakeyhtiö ...	21
Tutkimustehtävä ja tutkimusmenetelmät	24
Esimerkkitapauksen valinta	31
Tutkimusaineisto	32
Aiheeseen liittyvää aiempaa tutkimusta	36
Tutkimuksen rakenne	42
YHTEISÖLLINEN JA AJASSA MUUTTUVA KULTTUURIPERINTÖ	44
Menneisyyden jäljistä kulttuuriperinnöksi	44
Muistin paikat	50
HISTORIA JA PERINTEET PERHEYRITYSKULTTUURISSA	52
Perheyritys, perheyhtiö, sukuyhtiö	52
Yrityskulttuuri, identiteetti ja yrityskuva	56
Kulttuuriperintö yrityksen symbolisena pääomana	60
Perinteet yhteiskuntavastuullisen toiminnan motiivina	67
JATKUVUUS, PAIKKASIDONNAISUUS JA PERHEYHTIÖN ITSEYMMÄRRYS	71
Perheyhtiön traditio	71
Yrityksen alkuperä ja perustajan rooli	72
Toiminimestä osakeyhtiöksi	77
Perheyhtiöstä sukuyhtiöksi	82
Kriisejä ja jatkuvuutta	90
Kotipaikan traditio	103
Suvun kotipaikka	104
Yhtiön kotipaikka	115
Poikkeukselliset vuodet 1918–1920	121
Rationalisointi ja muuttuva paikkasuhde	125

PERHEYHTIÖN KULTTUURIPERINTÖ SUURYRITYKSEN VOIMAVARANA. .	130
Arkisto yrityshistoriallisen tiedon varastona.	130
Yrityshistoriat ja muut julkaisut	132
<i>Good old Ahlstrom</i> – historiakuva henkilöstölehdissä ja internetsivustoilla	136
Perustajan symbolinen hahmo	142
Liikemerkki viestinä historiasta	148
Museot ja yrityskuva.	150
Rakennusperintö teollisen menneisyyden merkinä.	159
KOTIPAikka JA PAIKALLISVASTUU.	164
Tehdas vailla teollisuutta.	164
Taantuva rautaruukki	165
Kariutuneet teollistamissuunnitelmat.	171
Metsä- ja maatalouden voimin.	173
Tehdaspaternalismi ja huoltojärjestelmät	177
Asuntoja virkailijoille ja työväestölle.	178
Vanhuuden turvaa, terveydenhoitoa ja kansanopetusta.	183
Kirkko yhtiön ja perheen ehdoilla.	188
Modernin säätyläisen yhteiskunnallisen vastuun malli.	193
Maire Gullichsen yhtiön sosiaalisena neuvonantajana.	195
Noormarkun asunonäyttely 1946.	198
Noormarkun Käsityöt – idealistinen elvytysyritys	202
Veromarkkoja ja vaikutusvaltaa	208
Perheyrittäjä lahjoittajana.	210
Paikallisyhteisön murros.	215
Irti huoltojärjestelmistä.	216
Vähenevät veromarkat.	218
Ruukin paikallistoiminnat muutosten kohteena	221
TUOTTEISTETTU KULTTUURIPERINTÖ	225
Kulttuuriperintö yrityksen arvostalle.	225
Arkkitehtuuria, kulttuurielämyksiä ja historiaa – tuotteistamisen ensiaskelaita	228
Noormarkun ruukki ja paketoitu perintö	232
Rakennusperintö yrityksen toimintaympäristönä.	234
Perinteitä ja kartanokulttuuria.	238
Perheyhtiön historia aineettomana resurssina.	240

Noormarkun ruukki ja suomalaisten ruukkikylien tuotteistettu menneisyys.	243
Yksityinen ja yhteinen perintö.	247
MUUTOKSIA JA PYSYVYYTTÄ	250
Kulttuuriperintö yrityksen voimavarana	251
Ainutkertainen yrityksen ja paikan välinen suhde.	254
Tutkimuksen anti kulttuuriperintökeskusteluille	256
LÄHTEET	260
LIITTEET	
1. A. Ahlström Osakeyhtiön vaiheita	280
2. A. Ahlström Osakeyhtiö Noormarkussa	284
3. Noormarkun ruukin kartta	287
SUMMARY	288
HENKILÖHAKEMISTO	295

YRITYKSEN KULTTUURIPERINNÖN JÄLJILLÄ

Tutkimuksen suuntaviivoja

Families who tell and share stories are more likely to carry on their family's heritage and traditions successfully.

Edellä oleva lainaus on poimittu amerikkalaisen perheyritysasiantuntija Richard L. Narvan kirjoittamasta artikkelista, jossa hän esitteli muutamia konkreettisia tapoja, joilla perheen perintöä voidaan välittää sukupolvelta toiselle sekä perheen sisällä että perheyritystä hallitsevalta perheeltä yrityksen johdolle. Narvan mukaan menneisyyden kokemuksia voidaan hyödyntää pitkän aikavälin kilpailukyvyyn ja liiketoiminnan tehostamiseen.¹

Tämä tutkimus on historiallinen tapaustutkimus siitä, mitä historia, perinteet ja paikallisuus merkitsevät perheyritykselle ja mikä saa yrityksen kiinnittymään tiettyyn paikkaan. Tarkastelen suomalaisen A. Ahlström Osakeyhtiön ja Länsi-Suomessa sijaitsevan Noormarkun ruukin esimerkin valossa kulttuuriperinnön asemaa yrityskulttuurin, yrityksen identiteetin ja yrityskuvan osatekijänä ja sitä, miten historiatietoisuus vaikuttaa yrityksen johtamiseen ja toimintaan erityisesti paikallisen vaikuttavuuden näkökulmasta. Samalla tutkin, miten liiketoiminnan laajeneminen ja globalisoituminen vaikuttavat paikallistason toimintaan ja miten yritys käyttää kulttuuriperintöään muutosten hallinnassa. Tutkimusajanjakso ulottuu 1800-luvun lopusta 2000-luvulle.

Kulttuuriperinnöllä tarkoitetaan niitä aineellisia ja aineettomia menneisyyden jälkiä, jotka tietty yhteisö tai ryhmä on tunnistanut ja valinnut todisteiksi menneisyydestään ja joita yhteisö käyttää ylläpitääkseen ja vahvistaakseen historiatietoisuuttaan ja identiteettiään.² Kulttuuriperintöä tulee siten tarkastella eletyn nykyisyyden ja nykykulttuurin kontekstissa.³ *Historiatietoisuus* tarkoittaa käsityksiä menneen, nykyisyyden ja tulevan välillä.⁴ Niitä tapahtumasarjoja, joissa menneisyyden jälki valitaan ja tuotetaan säilyttämisen arvoiseksi todisteeksi, kutsutaan puolestaan *kulttuuriperintöprosesseiksi*.⁵ Tarkastelen kulttuuriperintöä

1 Narva 2006–2010, 3–4. Narva on tarkastellut erityisesti muistitiedon (*oral history*) merkitystä perheyrityksen historian ja perinteiden välittämisessä.

2 Isacson 2005, 47; Sivula 2009, 267.

3 Sivula 2002, 192. Ks. myös Kirshenblatt-Gimblett 1995, 369–370.

4 Aronsson 2004, 17–18; Burell 2005, 116–117.

5 Ks. esim. Björkholm 2011; Bohman 2003 (1997); Sivula 2009.

ja kulttuuriperintöprosesseja tarkemmin käsitteellisellä tasolla luvussa ”Yhteisölinen ja ajassa muuttuva kulttuuriperintö”.

Historiantutkija Anna Sivulan mukaan historiantutkimuksen ja kulttuuriperinnön välillä on kaksisuuntainen vuorovaikutussuhde. Historiaa ja historiantutkimusta hyödynnetään kulttuuriperinnön valinnassa, ylläpitämisessä ja tuottamisessa. Kulttuuriperintö on osoitus siitä, että yhteisöllä on historia. Toisaalta, olemassa olevaa kulttuuriperintöä voidaan vastaavasti käyttää argumentointiin, kun valitaan uusia historiantutkimuksen kohteita. Kulttuuriperintö voi siis toimia muistutuksena menneisyydestä, jota kannattaa tutkia.⁶

Tämä tutkimus sai alkusysäyksensä vuonna 2006, kun viimeistelin kulttuuriperinnön tutkimuksen oppiaineeseen tekemääni pro gradu -työtä, joka oli osa tuolloin tekeillä ollutta Noormarkun kunnan historiateosta.⁷ Lopputyöni kohteena oli Noormarkun ruukissa sijaitseva vanha saha ja sahatyön merkitys paikalliselle yhteisölle.⁸ Vuonna 1875 rakennettu saha osoittautui lopulta hyvin vaatimattomaksi tuotantolaitokseksi, vaikka se oli toiminnassa aina vuoteen 1957 saakka. Muuta teollisuutta ruukissa ei sahatuotannon loppumisen aikoihin enää ollut. Ruukinmäki herätti kuitenkin aloittelevan tutkijan kiinnostuksen. Hyvin säilytetyt vanhat tuotantolaitokset, kolme eri aikakausia edustavaa pääraakennusta, virkailijoiden ja työväen asuinrakennukset, uusbarokkityylinen konttorirakennus sekä laajat puistoalueet keskellä pientä maaseututaajamaa näyttäytyivät selvästi jälkinä jostain erityisestä. Kiinnostuin perheyrittäjien historiasta ja erityisesti siitä, millainen suhde yrityksellä ja suvulla on ollut kotipaikkaansa perheyrittäjien historian kautta. Tästä alkoi vähitellen hahmottua aihe väitöskirjatyölleni.

Tutkimuksen esimerkkitaapauksena on *perheyrittäjä*. Perhedynamiikka, perheen ja yritystoiminnan nivoutuminen tiiviisti yhteen, tekee perheyrittäjistä erilaisia muihin yritysmuotoihin verrattuna. Perheyrittäjien arvomaailmassa perinteet, jatkuvuus ja sosiaalinen vastuu ovat tärkeitä elementtejä.⁹ Vanhoihin perheyrittäjiin liitetään usein jopa hieman ylevöittäviä tai kliseiset sanonnat, kuten *perinteikäs perheyrittäjä*, *perinteitä kunnioittava yritys* tai *yritys, jolla on pitkät perinteet*. Esimerkkitaapauksen toimintaa analysoimalla pyrin selvittämään, miten perinteet syntyvät, mitä ne merkitsevät yritykselle, miten niitä ylläpid-

6 Sivula 2012.

7 Ks. *Noormarkun historiaa. Erämaasta elytyksi paikaksi*. Toim. Maarit Grahn & Anna Sivula. Noormarkun kunta, 2008. Noormarkun kunnan ja Turun yliopiston Kulttuurituotannon ja maisemantutkimuksen laitoksen välisen yhteistyön tuloksena valmistunut historiateos tehtiin pääasiassa opinnäytetöiden pohjalta.

8 Grahn 2006.

9 Elo-Pärssinen 2007; Niemelä 2006. Perheyrittäjien määritelmää tarkastelen tarkemmin luvussa ”Perheyrittäjä, perheyhtiö, sukuyhtiö”.

tään ja miten perinteet ohjaavat yrityksen toimintaa paikallisen vaikuttavuuden näkökulmasta.

Perinne eli *traditio* tarkoittaa ajallisesti jatkuvaa kulttuuri-ilmiötä tai kulttuurin osa-aluetta. Perinne voi viitata mihin elämän osa-alueeseen tahansa, ja se voi olla kestoltaan eripituista. Perinne-käsite on modernin kulttuurin tuote. Se on luotu osoittamaan tietty kulttuuri-ilmiö ajallisesti jatkuvaksi ja yhteisölliseksi, useamman kuin yhden yksilön kantamaksi.¹⁰

Käsitteet perinne ja kulttuuriperintö liittyvät läheisesti toisiinsa, ja usein niitä käytetään ilmaisemaan miltei samoja asioita. Käsitteiden tietynlaista sekakäyttöä on myös problematisoitu. Muun muassa kulttuurintutkija Katriina Siivonen tarkastelee kulttuuriperintöä keskeisenä kulttuurituotannon muotona kulttuurin symbolisen erityisyyden rakentamisessa ja erottaa tässä yhteydessä perinteen ja kulttuuriperinnön. Siivonen toteaa, että erilaiset alueita ja kulttuurisia ryhmiä edustavat organisatoriset tahot valikoivat ja tuottavat, esittävät ja käyttävät omaa erityistä kulttuuriperintöään. Tavoitteena on oman alueen tai ryhmän suotuisa taloudellinen ja poliittinen kehitys ja omaan joukkoon luettavien ihmisten sitouttaminen yhteisen kulttuuriperinnön tukemaan identiteettiin. Kulttuuriperinnöksi valikoidaan arvossa pidettyjä ja yhteisiksi kuvattuja kulttuuripiirteitä, jotka juurrutetaan kulttuurin ehdottomiksi arvoa tuottaviksi tekijöiksi. Siivonen myötäilee Regina Bendixin ajatuksia jalustalle nostetusta kulttuuriperinnöstä (*heritage*) erotuksena arkipäivän perinteestä (*heredity*). Arkinen perinne sisältää kaikki ne erilaiset kulttuuriset piirteet, jotka kuuluvat jonkin ihmisryhmän elämään. Kulttuuriperintö sen sijaan koostuu valikoiduista, arvostettavista kulttuuripiirteistä, joita käytetään hyödyksi poliittisessa ja taloudellisessa toiminnassa.¹¹

Tutkimuksessani myötäilen Pertti Anttosen esittämää näkemystä, joka sisältää samankaltaisia ajatuksia kuin Siivosen näkemys. Anttosen mukaan perinne on ”historiallistavan, kollektivisoivan ja argumentoivan puhutavan kautta tuotettua kulttuurisen toiston nimeämistä, merkityksenantoa ja arvon määritystä”. Perinne on siten enemmän arvo kuin sisältö. Sukupolvelta toiselle välittyvät tiedot, taidot ja ajattelutavat saavat perinteen nimen ja arvon silloin, kun ne koetaan säilyttämisen arvoisiksi, velvoittaviksi ja ylevöittäviksi, eli toisin sanoen, kun niistä puhutaan säilyttämisen arvoisina, velvoittavina ja ylevöittävinä. Anttonen korostaa, että tietoja, taitoja ja ajattelutapoja ei sellaisenaan siirretä edellisiltä sukupolville uusille sukupolville, vaan perinteen arvo syntyy juuri puhumisen ja muun argumentatiivisen vuorovaikutustoiminnan kautta. Tällöin perinteiksi nimetyt asiat nostetaan kulttuuriperinnön asemaan. Olennaista on, että on olemassa

10 Perinteentutkimuksen terminologia. <http://www.helsinki.fi/folkloristiikka/opiskelu/terminologia.htm#perinne>.

11 Siivonen 2009, 68–69; ks. esim. Bendix 2007.

kollektiivisia, yksimielisyyttä tukevia argumentteja siitä, mitkä asiat ilmentävät jatkuvuutta.¹²

Tämän tutkimuksen keskeinen käsite on (*perhe*)yrityksen *kulttuuriperintö*. Yrityksen kulttuuriperinnöllä tarkoitan kaikkia niitä yrityksen toiminnan ja toimintaan kytkeytyneiden ihmisten jättämiä aineellisia ja aineettomia jälkiä, jotka on valittu palvelemaan yrityksen sisäisen ja ulkoisen toiminnan tarpeita. Ajatusmallissani olen soveltanut ruotsalaisen liiketaloushistorioitsija Maths Isacsonin määritelmää teollisuushistoriallisesta perinnöstä (*industrihistoriska arvet*).¹³ Isacsonin määritelmää olen täydentänyt sisällyttämällä siihen tietyt perheyrityksille tyypilliset perinteet, jotka liittyvät jatkuvuuteen, omistajuuteen ja yhteiskuntavastuuseen. Perinteiden osalta olen rakentanut ajatusmallia osaksi tutkimusaineistosta esille nousseiden piirteiden, osaksi perheyrityksiä ja yritysten historian käyttöä koskevien aikaisempien tutkimusten pohjalta.¹⁴

Kulttuuriperintöä käytetään yhä enenevässä määrin alue- ja matkailutalouden kehittämisessä. Niin sanotussa jälkimodernissa yhteiskunnassa kulttuuriperintö näyttäytyy usein perinne- tai perintöteollisuutena (*heritage industry*), jolloin kyse on tietoisesti tuotetusta kulttuuripoliittisesta toiminnasta ja sen tuotteista.¹⁵ ”Historia liikkuu paitsi vuosina myös markkoina ja euroina”, kuten historian-tutkija Hannu Salmi on osuvasti todennut.¹⁶ Kulttuuriperinnön taloudellinen merkitys nousee esille myös tässä tutkimuksessa, kun tarkastelen 2000-luvulla tapahtuvaa kulttuuriperinnön *uuskäyttöä* ja *tuotteistamista*¹⁷ paikallisen liiketoiminnan kehittämisen mutta samalla myös muutoksen hallinnan näkökulmasta.

12 Anttonen 2005, 35; Anttonen 2009, 1–6.

13 Isacson 2005, 50. Suom. Maarit Grahn. Isacsonin alkuperäinen määritelmä kuuluu: ”...lämningar, materiella och immateriella, efter industriföretagens verksamhet samt efter alla människor som på ett eller annat sätt har varit knutna till företagen.”

14 Elo-Pärssinen 2007; Herbrand & Röhrig 2006a; Niemelä 2006.

15 Anttonen 2009, 3; Kirshenblatt-Gimblett 1995, 373; Lumley 2005.

16 Salmi 2001, 149.

17 Kielitoimiston määritelmän mukaan *uuskäyttö* tarkoittaa ”tuotteen käyttämistä uusiin, alkuperäisestä poikkeaviin tarkoituksiin”. Kulttuuriperinnön uuskäytöstä on kyse, kun esimerkiksi vanhoja teollisuusrakennuksia saneerataan museoiksi, kaupakeskuksiksi tai oppilaitoksiksi tai niihin sijoitetaan uutta yritystoimintaa. Kulttuuriperinnön *tuotteistamisessa* aineellinen tai aineeton kulttuuriperintö jalostetaan tuotteiksi tai palveluiksi tai kulttuuriperintöä käytetään resurssina tietyn tuotteen tai palvelun tuottamisessa. Tuotteistamisen, tuotteen tai palvelun määrittelyn ja jalostamisen, taustalla on aina taloudelliset lähtökohdat: menneisyys tai nostalgia halutaan muuttaa rahaksi. Tuotteistamisen yhteydessä kulttuuriperintö on uuskäytön kohteena. Esimerkiksi vanha tehdasrakennus ja siihen kiinnittyvä historia voidaan valjastaa palvelemaan matkailupalvelujen kehittämistä. Uuskäyttö on usein ainoa keino varmistaa esimerkiksi vanhojen teollisuusympäristöjen säilyttäminen. Uuskäytön taustalla voi olla kulttuuriperinnön tuotteistamisprosessi, mutta uuskäyttö ei kuitenkaan edellytä tuotteistamista. MOT Kielitoimiston sanakirja. <http://mot.kielikone.fi.ezproxy.utu.fi:2048/mot/turkuyo/netmot.exe>; Isacson 2011, 57; Salmi 2001, 147–148.

Tässä tutkimuksessa yhdistyvät kulttuuriperinnön tutkimuksen, historian-tutkimuksen ja liiketaloustieteen tutkimuksen lähestymistavat. Työn monitieteisestä luonteesta huolimatta työtä kuitenkin ensisijaisesti ohjaa kulttuuriperinnön tutkimuksen näkökulma. Kulttuuriperinnön tutkimus on akateemisena oppiaineena Suomessa suhteellisen nuori. Itsenäisenä oppiaineena kulttuuriperinnön tutkimusta on opetettu vuodesta 2002 lähtien Turun yliopiston kulttuurituotannon ja maisemantutkimuksen koulutusohjelmassa Porin yliopistokeskuksessa. Oppiaineen omien internetsivujen mukaan kyse on ”humanistisesta ja luonteeltaan monitieteisestä oppiaineesta, joka yhdistää etnologiatieteiden ja historian tutkimuksen lähestymistavat. Oppiaineen näkökulma ulottuu paikallisesta globaaliin, ja suomalaiset kulttuuri-ilmiöt nähdään osana laajaa eurooppalaista kulttuuriperintöä. Kulttuuriperinnön tutkimus tarkastelee aineellisen ja aineetoman kulttuuriperinnön syntymistä, muutosta, välittymistä, käyttöä ja asemaa osana arkipäivää, kommunikaatiota ja identiteettiä.”¹⁸ Edellä mainitut näkökulmat ovat läsnä myös omassa tutkimuksessani.

Tutkimuksella on myös vahvoja yhtymäkohtia liiketaloustieteen piirissä viime vuosina heränneeseen yritysten historian käyttöä koskevaan tutkimukseen. Muun muassa saksalainen liiketaloustieteen tutkimus on käsitellyt pitkäikäisten keskieuropalaisten yritysten tapoja käyttää yrityshistoriallista tietoa yritysten strategisessa suunnittelussa, markkinoinnissa, identiteetin, yrityskuvan ja yrityskulttuurin rakentamisessa. Ilmiötä on ryhdytty kuvaamaan käsitteellä *history management*.¹⁹

Yrityksille *history management* on ennen kaikkea systemaattista historiatiedon hyödyntämistä. Jaakko Suominen ja Anna Sivula ovat lähestyneet *history managementia* laajemmasta näkökulmasta todeten, että *history management* tarkoittaa ”kaikkia niitä keinoja, joilla historiakulttuurisesti²⁰ aktiivinen toimija ottaa haltuunsa menneisyyttä koskevan tiedon ja käyttää sitä tuottaakseen sel-laista uutta aineetonta tai aineellista arvoa, joka on sisällytettävissä kulttuurituotteen ominaisuuksiin”.²¹ Tässä tutkimuksessa tarkastelen *history managementia* kuitenkin lähinnä liiketaloustieteen tutkimuksen näkökulmasta.

Yrityksen historian käytön tarkastelussa sovellan muun muassa amerikkalaisen organisaatiotutkija Edgar H. Scheinin esittämiä ajatuksia *organisaatiokult-*

18 Kulttuuriperinnön tutkimus. <http://www.utu.fi/fi/yksikot/hum/yksikot/ktmt/opiskelu/oppiaineet/Sivut/Kulttuuriperinn%C3%B6n-tutkimus.aspx>.

19 Herbrand & Röhrig 2006a.

20 *Historiakulttuuri* tarkoittaa tapoja ja muotoja, joilla menneisyyttä koskevia mielikuvia ja tietoja nykyisyydessä tuotetaan ja käytetään. Ks. esim. Salmi 2001, 134. Tarkastelen aihetta tarkemmin luvussa ”Menneisyyden jäljistä kulttuuriperinnöksi”.

21 Suominen & Sivula 2012, 13–14. Suominen & Sivula ovat tarkastelleet aihetta *retrovaatioita* käsittelevässä artikkelissaan. Retrovaatiolla he tarkoittavat menneisyyttä koskevaa tietoa hyödyntävää innovaatiota.

*tuurista ja organisaatiokulttuurin artefakteista.*²² Organisaatio- tai yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen käyttäytymisnormien, arvojen, toimintatapojen ja muiden vastaavien tekijöiden muodostamaa kokonaisuutta. Artefaktit ovat kulttuurin ulospäin näkyviä ilmaisuja. Ne ovat aktiivisen merkityksellistämisen välineitä, ja niiden avulla pyritään viestittämään ja ohjaamaan asioita tietoisesti. Artefaktien avulla myös rakennetaan ja ylläpidetään yrityksen identiteettiä.²³ Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ole tutkia kokonaisvaltaisesti esimerkkiyrityksen yrityskulttuuria ja sen muutosta. Käytän artefakteja lähinnä työkaluina, joiden kautta tarkastelen kulttuuriperinnön asemaa yrityskulttuurin osatekijänä. Selvitän, miten yrityksessä on käytetty aineetonta ja aineellista kulttuuriperintöä historiatietoisuuden, me-hengen, yrityksen identiteetin ja yrityskuvan rakentamisessa ja lujittamisessa. Tutkimuksen näkökulma on yrityksen johdon ja omistajien näkökulma, minkä vuoksi olen rajannut tutkimuksen ulkopuolelle yrityksen työntekijöiden käsitykset ja tulkinnat yrityksen historiasta.

Ruotsissa yritysten kulttuuriperinnön käytön motiiveja ja tapoja on tutkittu 2000-luvun alussa kulttuuriperintöviranomaisten toimesta. Riksantikvarie-ämbetetin (RAÄ) tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten elinkeinoelämän toimijat panostavat oman historiansa säilyttämiseen ja mitkä ovat säilyttämisen taustalla vaikuttavat motiivit. Tähän RAÄ:n toimesta toteutettuun selvitykseen palaan tarkemmin luvussa ”Aiheeseen liittyvää aiempaa tutkimusta”.²⁴ Suomessa sen enempää liiketaloustieteen, liiketaloushistorian kuin kulttuuriperinnön tutkimukseenkaan alalla ei toistaiseksi ole liiemmin tutkittu yritysten tapoja käyttää kulttuuriperintöään.²⁵ Tutkimukseni on tässä suhteessa tietynlainen avaus uusille keskusteluille. Tutkimuksellani haluan samalla osoittaa, että vaikka yritysten historian käytön taustalla on useimmiten strategiset tavoitteet, kyse on pohjimmiltaan kulttuuriperinnön ylläpitämisestä, välittämisestä ja tuottamisesta, siis kulttuuriperintöprosesseista.

Paikallisvastuullisen toiminnan tarkastelussa tutkimus saa piirteitä tehdasyhdyskuntatutkimuksesta. Menneisyyden jälkien tutkiminen perheyrittäjien kulttuuriperintöprosessien näkökulmasta poikkeaa kuitenkin aikaisemmista tehdasyhdyskuntia koskevista tulkinnoista ja representaatioista, joissa keskiössä ovat

- 22 Schein 2004. Yritys- tai organisaatiokulttuurin tutkimus tarkastelee organisatorisia symboleita ja merkitysjärjestelmiä.
- 23 Ks. Paalumäki 2004 tai Schein 2004. Yrityskulttuuria ja artefakteja tarkastelen lähemmin luvussa ”Yrityskulttuuri, identiteetti ja yrityskuva”.
- 24 Westin ym. 2002.
- 25 Museovirasto on vuonna 2000 tehnyt lomakemuotoisen kirjekselyn yrityksille ja teollisuus- tai yritys-museolle koskien näiden kokoelmia. Kyselyssä ei selvitetty yritysten motiiveja tai tapoja käyttää kulttuuriperintöään. Tarkastelen Museoviraston tutkimusta lähemmin luvussa ”Kulttuuriperintö yrityksen symbolisena pääomana”.

yleensä olleet työnteko ja elämä yhdyskunnissa, yhteisöjen sosiaalisen ja fyysinen miljöö, yhteisyys tai yhteisöjen sosiaalisen järjestyksen kehittyminen.²⁶

Noormarkku, Noormarkun ruukki ja A. Ahlström Osakeyhtiö

Noin 15 kilometriä Porin kaupungista koilliseen sijaitseva Noormarkku perustettiin vuonna 1868. Noormarkku mainitaan ensimmäisen kerran nimenä tosin jo vuonna 1402, kun Turun arkkidiakoni Henrikki Maununpoika lahjoitti omistamansa Norramarkin tilan Turun Arkkiteinin pöydälle. Lahjoitustila tunnettiin myöhemmin Noormarkun kartanona, jota kutsuttiin myös Herrgårdiksi ja rustholliksi.²⁷ Noormarkku koostuu useasta kylästä. Keskustaajaman muodostavat Noormarkun ja Finpyn kylät. Noormarkun kartanon sijainti Finpyn kylän alueella on vaikuttanut keskustan kehitykseen ja maisemaan.²⁸

Noormarkun kunnan perustamisen aikoihin suomalainen agraariyhteiskunta alkoi pienin askelin teollistua ja kaupungistua. Paikkakunnan halki virtaavan Noormarkunjoen koskipaikoille perustettiin ensimmäiset sahalaitokset kuitenkin jo 1600- ja 1700-luvuilla. 1700-luvulla perustettuja sahoja olivat Kuuskoski, Sahakoski ja Makkarakoski. Vuonna 1801 Herrgårdin silloin omistaja, kenraaliadjutantti Carl Constantin de Carnall, sai privilegion perustaa kartanon maille rautaruukin. Rautaruukki oli viimeinen Suomeen Ruotsin vallan aikana perustettu rautaruukki. Vuonna 1863 rautaruukki vaihtoi omistajaa. Uusi omistaja oli porilainen Karl Johan Lönegren, joka ryhtyi kunnostamaan ruukkialueella sijainnutta Makkarakosken sahaa. Lönegren ajautui kuitenkin nopeasti taloudellisiin vaikeuksiin, ja vuonna 1870 ruukki myytiin julkisella pakkohuutokaupalla. Ruukki ja siihen kuuluneet maa-alueet siirtyivät merikarvialaiselle liikemiehelle, Antti Ahlströmille.²⁹

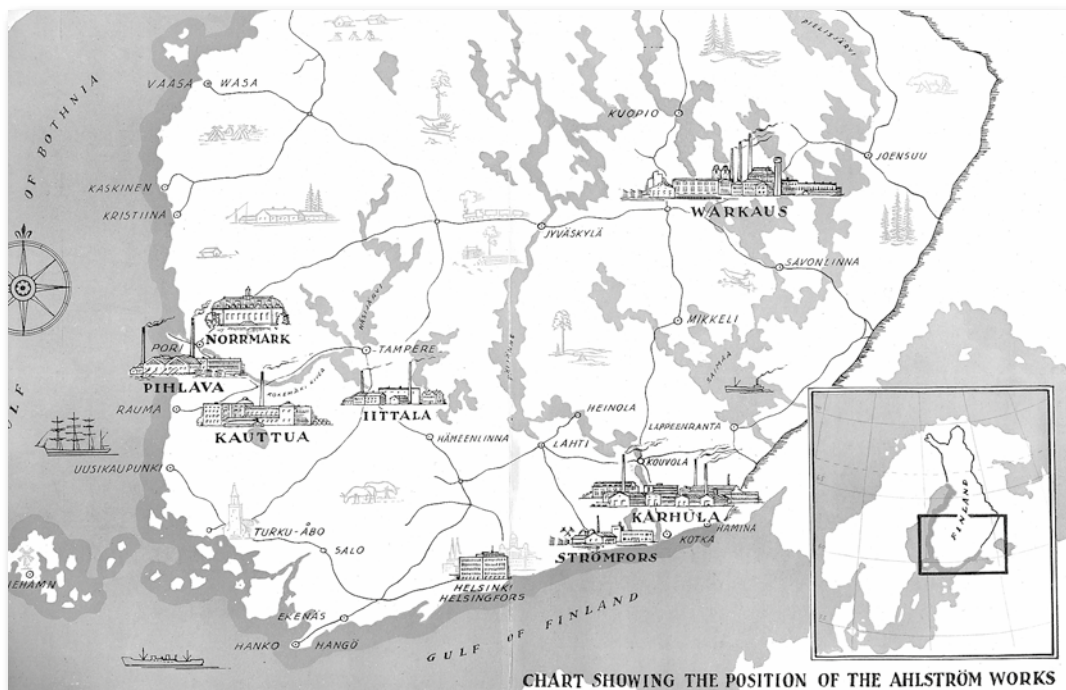
Antti Ahlströmin (1827–1896) liiketoimien kehitys perustui 1800-luvun lopussa vallinneeseen sahateollisuuden nopeaan kasvuun. Hän osti kaikkiaan 12 sahaa ja rakennutti itse kuusi sahalaitosta. Lisäksi hän hankki omistukseensa neljä rautaruukkia, joista Noormarkun ruukki oli ensimmäinen. Antti Ahlströmin perilliset jatkoivat yhtiön liiketoiminnan kehittämistä, ja 1900-luvun kuluessa yhtiöstä kasvoi kansainvälinen kemiallista ja mekaanista metsäteollisuutta sekä konepaja- ja lasiteollisuutta harjoittava monialayritys. Yhtiön suurteollisuus keskittyi Itä- ja Etelä-Suomeen, muun muassa Varkauteen, Iittalaan, Karhulaan ja

26 Ks. esim. Leimu 1983; Koskinen 1987; Spoof 1997; Koivuniemi 2000; Ahvenisto 2008; Kortelainen 2008.

27 Joukio 2010, 2; Salonen & Sivula 2008, 99.

28 Muita kyliä ovat Söörmarkku, Lassila, Harjakangas, Rudanmaa, Kairila ja Kahaluoto. Finpyn kylän muodostaman keskustaajaman ja Noormarkun ruukin kartta liitteessä 3.

29 Grahñ & Kangas 2008, 207–208.



Vuonna 1949 julkaistussa, yhtiön toimintaa esittelevässä kirjassa oleva karttakuva havainnollistaa hyvin yhtiön silloisten tuotantolaitosten ja Noormarkun pääkonttorin sijaintia (Tallqvist 1949).

Ruotsinpyhtäälle. Länsi-Suomessa yhtiön merkittävimpiä tuotantolaitoksia olivat Porin Pihlavan Tehtaat, joihin kuuluivat Pihlavan saha, Pihlavan konepaja ja Pihlavan kuitulevytehdas, sekä Kauttuan paperitehdas.³⁰

Noormarkun ruukista ei tullut teollisesti merkittävää toimintayksikköä. Maa- ja metsätalous muodostuivat ruukin pääasiallisiksi elinkeinoiksi. Ruukki oli kuitenkin useiden vuosikymmenien ajan tärkeä toiminnallinen osa suuryritystä, sillä yhtiötä hallinnoitiin 1960-luvun lopulle saakka Noormarkusta käsin. Lisäksi osa Ahlströmin teollisuussuvun jäsenistä asui ruukkialueella.³¹

Yhtiö oli merkittävä paikallinen toimija ja huomattava veronmaksaja. Ruukin ympärille muodostui monien muiden paternalististen tehdaskuntien kaltainen yhdyskunta, jossa tehtaanpatruuna huolehti muun muassa työntekijöiden asunnoista, terveydenhuollosta ja koulutuksesta. Toisen maailmansodan jälkeisen modernisaation, sosiaalijärjestelmien kehittymisen ja 1960-luvun lopussa

30 Schybergson 1992; A. Ahlström Osakeyhtiön vaiheista tarkemmin liitteessä 1.

31 Grahn 2009b; Grahn 2012.

yhtiössä toteutettujen organisaatiomuutosten johdosta yhtiö irtautui vähitellen paikallisista velvoitteistaan.³²

Vaikka Noormarkussa toimi suuren teollisuusyrityksen keskushallinto, kunta jäi teollistamishankkeissaan Porin suurteollisuuden jalkoihin. 1900-luvun alussa paikkakunnalla toimi vain muutamia teollisuuslaitoksia.³³ 1960-luvun alussa teollista toimintaa harjoittaneet yritykset olivat pääasiassa yhden miehen yrityksiä. Teollisuusyritysten lisäksi kunnassa toimi joukko muita elinkeinonharjoittajia. 1960-luvulla kunnassa käynnistettiin teollistamispolitiikka, joka tuotti melko hitaasti tuloksia, vaikka kunta myi 1970-luvun alussa useita tontteja ja teollisuushalleja eri teollisuudenalan yrityksille. Paikkakunnalle on viimeisten vuosikymmenien kuluessa syntynyt lähinnä pienyrityksiä ja pienteollisuutta, joilla on edelleen keskeinen asema paikallisessa elinkeinoelämässä.³⁴

Teollistumisen verkkaisesta etenemisestä kertoo myös se, että 1960-luvun alussa lähes 50 prosenttia Noormarkun ammatissa toimivasta väestöstä työskenteli vielä maa- ja metsätalouden palveluksessa. Peltoa Noormarkussa oli suhteellisesti vähemmän kuin muualla Satakunnassa. Kunnan kokonaispinta-alasta metsämaan osuus oli noin 77 prosenttia. Tilojen metsäalat olivat peltoalaan verrattuna suuria. Metsätyöt muodostivatkin 1960-luvulle saakka merkittävän osan paikallisväestön toimeentulosta. Metsänhoidon ja maatalouden koneellistuminen vähensi kuitenkin vähitellen maa- ja metsätalouden työvoimatarvetta.³⁵

1960-luvun alussa Porin suurteollisuuden vetovoimaisuus alkoi näkyä myös työmatkaliikenteen lisääntymisenä. Tuolloin lähes 10 prosenttia Noormarkun ammatissa toimivasta väestöstä työskenteli kunnan ulkopuolella, lähinnä Porissa. 1970-luvulle tultaessa työmatkaliikenne Porin ja Noormarkun välillä kasvoitensistään. Vuonna 1970 noin 40 prosenttia ammatissa toimivasta väestöstä työskenteli kunnan ulkopuolelle.³⁶

Kunnan perustamishetkellä kunnan asukasluku oli hieman alle 3 000 asukasta. Vuonna 1900 asukasluku oli lähes 4 000. Vuonna 1920 asukkaita oli 4 200.

32 Ibid.

33 Esim. 1920-luvulla Noormarkun Lassilan kylässä toimi Pirttiniemen vaneritehdas, joka oli erikoistunut koivuvanerin tuotantoon. Vaneritehdas oli muutamia vuosia merkittävä työllistäjä. Esimerkiksi vuonna 1926 vaneritehdas työllisti noin 215 henkilöä. Tehdas lopetti toimintansa 1929. Uuden omistajan toimesta toimintaa jatkettiin vielä samana vuonna, mutta tehdas työllisti enää noin 30 henkilöä. Tehdas vaihtoi 1930-luvulla uudeen omistajaa ja tämän jälkeen tehdaskiinteistössä harjoitettiin jonkin aikaa sahausta. 1920-luvulla Lassilan kylässä toimi jonkin aikaa myös toinen saha, Lassilan Saha ja Mylly. Lisäksi Noormarkun kylässä aloitti toimintansa J. Kormanon saha vuonna 1928. Grahn & Kangas 2008, 238–240.

34 Lehto & Sivula 2008, 338–339, 344, 364. Vuonna 2007 Noormarkussa toimi noin 300 yritystä.

35 Lehto & Sivula 2008, 340, 342.

36 Lehto & Sivula 2008, 340, 345.

Toisen maailmansodan aikana väestöä menehtyi rintamalla ja kulkutauteihin. Sodan jälkeen asukasmäärä kuitenkin kasvoi siirtoväen ansiosta. 1950-luvulla Noormarkku oli 4 500 asukkaan maalaispitäjä. 1960-luvulla asukasluvu pysyi suhteellisen tasaisena, mutta omakotitonttien myynnin ja asutustoiminnan tehostamisen johdosta asukasmäärä nousi rajusti 1970-luvulla. 1970-luvun lopussa paikkakunnalla oli yli 5 600 asukasta. 6 000 asukkaan raja ylitettiin vuonna 1986.³⁷

Vaikka rakentaminen Noormarkussa vilkastui 1960-luvulta lähtien, paikkakunta on säilyttänyt maaseutumaiset piirteensä. Rakentaminen keskittyi lähinnä Finpyn ja Noormarkun kylien muodostamaan keskustaaajamaan sekä Söörmarkun kylään. 1970-luvulla erityisesti Finpyn puoleinen osa keskustaaajamaa alkoi saada kaupunkimaisia piirteitä liike-, toimisto- ja asutorakentamisen myötä.³⁸

2000-luku on merkinnyt paikkakunnalle suuria muutoksia. Kunta poistui hallinnollisena yksikkönä Suomen kuntakartalta vuoden 2010 alussa, kun siitä tuli kuntaliitoksen myötä osa Porin kaupunkia. Kuntaliitoshetkellä Noormarkussa oli noin 6 200 asukasta.³⁹

A. Ahlström Osakeyhtiö jatkaa toimintaansa Noormarkun ruukissa. Kyse on vanhalla nimellä toimivasta uudesta yhtiöstä, joka perustettiin vuonna 2001 Ahlström-konsernin jakautumisen yhteydessä.⁴⁰ Yhtiö harjoittaa pääasiassa metsätaloutta ja kiinteistöliiketoimintaa sekä hallinnoi Noormarkun ja Kauttuan ruukkeja. Lisäksi yhtiön liiketoimintaan on vuodesta 2009 lähtien kuulunut Noormarkun ruukissa tarjottavat kokous-, majoitus- ja ravintolapalvelut.⁴¹

Tutkimustehtävä ja tutkimusmenetelmät

Tämän tutkimuksen pääkysymys on: Miten perheyritys on pitkällä aikavälillä ymmärtänyt, säilyttänyt, välittänyt, tuottanut ja käyttänyt kulttuuriperintöään sekä sisäisessä että ulkoisessa toiminnassaan ja miten tämä on ohjannut yrityksen toimintaa paikallisen vaikuttavuuden näkökulmasta? Alakysymyksiä ovat:

37 Grahn 2008, 433–435.

38 Joukio 2010, 8.

39 Ks. esim. Porin ja Noormarkun kuntaliitosselvitys 1.1.2010. <http://www.pori.fi/maatoksenteke/noormarkku-toimikunta/kuntaliitosselvitys.html>.

40 Jakautuminen tapahtui 30.6.2001. Lehdistötiedote 2.7.2001: Ahlstrom jakautui kolmeksi yhtiöksi, KCo2 402.10, AAOy. Kaksi muuta jakautumisessa muodostunutta yhtiötä olivat erikoispapereihin ja kuitukankaisiin erikoistunut kansainvälinen Ahlstrom Oyj ja sijoitusyhtiö Ahlström Capital Oy.

41 Vuonna 2010 yhtiö laajensi näiden palvelujen myynnin myös Kauttuan ruukkiin A. Ahlström Osakeyhtiö. <http://www.a-ahlstrom.fi/>.

1. Millaisista elementeistä perheyrietyksen kulttuuriperintö muodostuu ja miksi ja millä tavoin yritys säilyttää, välittää, tuottaa ja käyttää kulttuuriperintöään?
2. Mitä kotipaikka merkitsee perheyrietykselle ja sen identiteetille ja miten paikkasuhde on muuttunut yritystoiminnan laajentumisen ja globalisaation myötä?
3. Miten tietoisuus ja ymmärrys paikkaan kytkeytyvästä historiasta on ylläpitänyt paikallisvastausta ja miten yrityksen kulttuuriperintöä on käytetty paikallisen muutoksen hallinnassa?

Perheyrietyksen kulttuuriperinnön keskeisiksi elementeiksi sisällytän tässä tutkimuksessa:

- perheyhtiön tradition
- kotipaikan tradition
- paikallisvastaun tradition
- menneisyyden representaatiot
- aineelliset menneisyyden jäljet (tuotantolaitokset, konttori- ja asuinrakennukset sekä muut konkreettiset menneisyyden jäljet)

Perheyhtiön traditio liittyy yritystoiminnan jatkuvuuteen ja siihen perusajatukseen, että yrityksen tulee säilyä perheen omistuksessa.⁴² Paikallisuus on tutkimuksen keskeinen ulottuvuus, jota tarkastelen kahdesta eri näkökulmasta: 1) Mitä kotipaikka merkitsee perheyrietykselle? ja 2) Miten yrityksen kiinnittyminen paikkaan ohjaa yrityksen paikallisia toimia? Ensimmäiseen kysymykseen liittyy käsite *kotipaikan traditio*, joka sisältää ajatuksen perheen ja yrityksen kotipaikan säilyttämisestä seuraaville sukupolville. Pyrin vastaamaan kysymykseen soveltamalla Pierre Noran käyttämää *muistin paikkojen* käsitettä. Nora kutsuu muistin paikoiksi sellaisia menneisyyden jälkiä, jotka kokoavat yhteisön jäsenet muistelemaan ja tulkitsemaan menneisyyttä sekä ylläpitämään ja uudistamaan historiatietoisuuttaan.⁴³

Perheyrietykset ovat usein paikallisesti merkittäviä toimijoita. Yritykset, jotka ovat saattaneet toimia vuosikymmeniä tietyllä paikkakunnalla, voivat merkitä paikallisyhteisölle voimavaraa. Yritykset nähdään yhteisön vastuullisina ja vaikutusvaltaisina jäseninä.⁴⁴ Tutkimuksessa tarkastelen yrityksen kotipaikkaan kohdistuvaa yhteiskuntavastuullista toimintaa ja toimintaan liittyvien käytänteiden välittymistä sukupolvelta toiselle. Kotipaikkaan kohdistuva yhteiskuntavastuullisen toiminnan käytänne, jota kutsun tutkimuksessa *paikallisvastaun traditioksi*,

42 Vrt. Herbrand & Röhrig 2006a; James 2006; Niemelä 2006.

43 Nora 1996, 14–15. Käsitteen aihetta tarkemmin luvussa ”Muistin paikat”.

44 Elo-Pärssinen 2007, 68.

on säilynyt vuosikymmeniä niin vahvana, että tulkitsen sen osaksi perheyrityksen kulttuuriperintöä.

Yrityksen paikallistoiminnan tarkastelussa lähestymistäni ohjaa Peter Aronssonin esittämät ajatukset siitä, miten historiaa käytetään muutoksen hallinnassa sekä tiedon että toiminnan tasolla. Tietoisuus ja ymmärrys historiasta synnyttävät ja ylläpitävät vastuuta paikasta ja paikallisyhteisöstä.⁴⁵ Sovellan tässä yhteydessä myös perheyritystutkimuksen piirissä esitettyjä ajatuksia siitä, miten perinteet ja arvot toimivat perheyritysten yhteiskuntavastuullisen toiminnan motiiveina.⁴⁶

Menneisyyden representaatioihin sisällytän yrityshistoriat ja muut yrityksen menneisyydestä tuotetut kuvaukset mukaan lukien museot ja näyttelyt. Representaatio on toiminnallinen käsite: Representaatio on poissaolevan läsnä olevaksi tekemistä. Se on tulkintaehdotus. Representaation tuottaja pyrkii erilaisin tavoin ohjaamaan vastaanottajan tulkintoja menneen tapahtumista.⁴⁷ Representaatioille ominainen aktiivisuus on läsnä myös tässä tutkimuksessa, kun tarkastelen, miten menneisyyden kuvauksia on tuotettu ylläpitämään ja vahvistamaan perheyrityksen identiteettiä, perheyrityksessä vallitsevaa historiatietoisuutta ja perheyritykselle ominaisia käytänteitä sekä samalla rakentamaan ja ylläpitämään yrityskuvaa ja mielikuvia perheyrityksestä ja sen historiasta. Teollisuussuvun ja yrityksen menneisyyteen liittyviä rakennuksia sekä muita konkreettisia menneisyyden jälkiä tarkastelen artefakteina, joihin merkitystä tuottavat kertomukset, tulkinnat ja käytänteet kiinnitetään.⁴⁸

Tutkimuksen lähtökohta on, että perheen, yrityksen ja kotipaikan välillä vallitsevaa yhteyttä ylläpitää perheen ja perheyrityksen historia sekä tietoisuus ja ymmärrys historiasta. Tätä yhteyttä olen pyrkinyt kuvaamaan Kaavion 1 avulla.⁴⁹ Kotipaikka on perheen yhteiseen historiaan liittyvä muistin paikka, jonka avulla perhe rakentaa ja ylläpitää identiteettiään ja historiatietoisuuttaan. Historiatietoisuus puolestaan ylläpitää perheen ja yrityksen vastuuta paikallisesta yhteisöstä ja muistin paikasta. Kotipaikka merkitsee yritykselle yrityksen historiaa

45 Aronsson 2004, 63.

46 Elo-Pärssinen 2007.

47 Ks. esim. Sivula 2006, 44–47. Sivulan tarkastelun lähtökohtana on ranskalaisen historiantutkija Paul Ricoeurin esittelemä historiografisen operoinnin tasojen malli. Ricoeurin mukaan nämä tasot ovat dokumentaarinen taso, selittävä ja ymmärtävä taso sekä representaatiotaso, jolla tuotetaan historian kirjallinen tai kirjoitettu muoto. Historiatutkijan tavoitteena on kuitenkin aina tuottaa oikea ja tosi representaatio. Ks. myös Lowenthal 1985.

48 Vrt. Nora 1996, 14–15; Berg & Kreiner 1992.

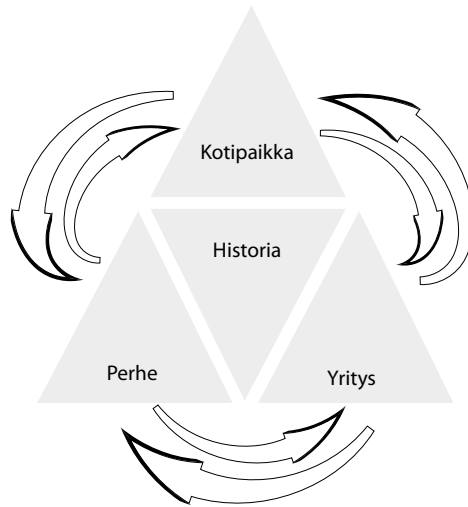
49 Olen soveltanut Suvi Heikkilän esittämää kaaviota, jota hän on käyttänyt kuvaamaan Satakunnan rahaston toiminnan vaikutuksia. Heikkilä 2010, 14. Esittämässäni kaaviossa lähestyn paikan, yrityksen ja perheen välistä yhteyttä perheyrityksen näkökulmasta. Teollisuus-suku ja perheyritys ovat myös keskeinen osa paikkakunnan identiteettiä, mutta tämän tarkastelun olen jättänyt tutkimukseni ulkopuolelle.

ja juuria. Historiaa ja siihen liittyvää aineellista kulttuuriperintöä käytetään yrityskuvan ja identiteetin rakentamisessa. Historiatietoisuus toisaalta ylläpitää perheen ja yrityksen välistä suhdetta, jossa keskeisiä elementtejä ovat omistajuus ja jatkuvuus.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus. Laadullisen tutkimuksen tehtävä on lisätä ymmärrystä, mahdollistaa erilaisia tulkintoja, mallintaa asioita ja antaa asioille merkityksiä. Laadullisilla tutkimusmenetelmillä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.⁵⁰ Laadullinen

tutkimus voi noudattaa niin sanottua *abduktiivista* päättelyä, joka lähtee liikkeelle jostakin johtoajatuksesta. Johtoajatus voi olla luonteeltaan intuitiivinen käsitys tai se voi olla hyvinkin pitkälle muotoiltu hypoteesi. Sen avulla havainnot voidaan keskittää joihinkin seikkoihin tai olosuhteisiin, joiden uskotaan tuottavan uusia näkemyksiä ja ideoita, uutta teoriaa kyseisestä ilmiöstä.⁵¹ Tutkimus ei tällöin pyri tarkkojen, ennalta asetettujen hypoteesien todentamiseen. Enemminkin tutkimusprosessi voi merkitä uusien käsitteiden keksimistä, ilmiötä kuvaavien tuntemattomien yhteyksien löytämistä tai entistä syvällisempää todellisuuden ymmärtämistä tutkimusaineistosta käsin.⁵² Tämänäyttypistä teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastossa olevaa tutkimusta voidaan kutsua myös teoriasidonnaiseksi tutkimukseksi. Tällöin aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa, ja aineistosta tehdyille löydöksille etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä tai vahvistusta.⁵³

Tutkimustyö on aina prosessi. Näkökulmat muovautuvat ja uusia kysymyksiä esitetään tutkimuksen edetessä ja aineistojen myötä. Näin on käynyt myös tässä tutkimuksessa. Tutkimus lähti alun perin liikkeelle lähinnä tehdasyhdyskuntatutkimuksen lähtökohdista. Olin kuitenkin jo tutkimusprosessin alkumetreiltä lähtien kiinnostunut perheyrietyksen ja paikan välisestä vuorovaikutussuhteesta



Kaavio 1. Historia yritystä, perhettä ja kotipaikkaa määrittävänä käytänteenä.

50 Hirsjärvi ym. 2004, 152.

51 Pitkäranta 2010, 21.

52 Syrjälä ym. 1996, 16.

53 Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 15.

ja erityisesti yrityskulttuuriin liittyvistä ilmiöistä. Tutkimuksen edetessä tutkimuksen juonteet alkoivat täsmentyä, kun aineiston kautta tutkimuskohteesta alkoi välittyä ainutkertainen kuva. Vähitellen tutkimuksen keskeiseksi johtoajatukseksi alkoi nousta perheyrityksen historiallinen itseymmärrys ja sen paikallinen vaikuttavuus.

Tutkimuksessa tarkastelen yhden perheyrityksen pitkän aikavälin toimintaa. Näkökulmani on mikrohistoriallinen. Mikrohistoriassa esimerkiksi yhteiskuntaa tai tietyn aikakauden ilmiöitä tarkastellaan makrohistoriasta poiketen pienistä yksiköistä tai yksittäisistä ihmisistä käsin. Tutkimuskohteen koko ei mikrohistoriallisessa tutkimuksessa kuitenkaan ole ratkaisevinta. Olennaista on mikroskooppinen, konkreettinen näkökulma, joka voi tarjota mahdollisuuden uusiin löytöihin ja oivalluksiin. Mikrohistorialle onkin ominaista, että se ei tarjoa tutkijalle ennalta määrättyjä sääntöjä. Jokaista tutkimuskohdetta ja lähdeaineistoa tarkastellaan tutkimuskohteen omista lähtökohdista.⁵⁴

Tapaustutkimus on hyvä lähestymistapa, kun halutaan selvittää jonkin yrityksen pitkän aikavälin historian käyttöä ja siihen liittyviä käytännön toimenpiteitä. Useamman yrityksen otoksella voidaan selvittää esimerkiksi yritysten historian käytön motiiveja, kohderyhmiä sekä käyttötapoja ja välineitä yleisellä tasolla. Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista kuvata yksityiskohtaisesti yrityksen toiminnan ja päätöksenteon erityispiirteitä.⁵⁵

Mikrohistoriallisessa tutkimustraditiossa tutkimuskohteet on perinteisesti jaettu kahteen ryhmään. Voidaan puhua poikkeuksellisista yksilöistä tai ilmiöistä, joiden seuraukset ovat olleet merkittäviä. Toisen ryhmän muodostavat tyypilliset tutkimuskohteet. Niin sanotut uudet mikrohistorioitsijat, kuten Carlo Ginzburg ja Giovanni Levi, puhuvat *ainutlaatuisen tyypillisistä (exceptional typical) tapauksista* ja *johtolankametodista (the method of clues)*. Tällä he tarkoittavat tutkimuksen aloittamista jostain oudosta ja poikkeuksellisesta piirteestä tai ilmiöstä, joka kaipaava selitystä. Tällainen erikoinen tapahtuma tai ilmiö nähdään merkinä jostain suuremmasta, mutta toistaiseksi selittämättömästä rakenteesta. Uudet mikrohistorioitsijat korostavat tutkijan roolia. Käytettävän lähdeaineiston ei tarvitse olla uutta. Olennaista ja uutta on ainoastaan se tapa, jolla aineistoa tulkitaan verrattuna aikaisempiin tutkimuksiin. Tutkija ratkaisee, mikä tapaus on tyypillinen poikkeus. Historiantutkijalle erikoinen piirre toimii johtolankana, jonka perusteella tutkija voi rakentaa uudenlaisen kertomuksen menneisyydestä.

54 Elomaa 2001, 61, 72; Peltonen 1999, 52.

55 Vrt. Westin ym. 2002. Riksantikvarieämbetetin tutkimus oli kaksiosainen. Toinen osa perustui lomakekyselyyn ja toinen osa haastatteluihin. Tutkimuksessa ei kuitenkaan selvitetty yhdenkään yrityksen pitkän aikavälin historian käyttöä; Myös keskieurooppalaisia perheyrityksiä tutkinut Harold James on korostanut tapaustutkimuksen merkitystä pitkäikäisten perheyrytysten toiminnan ja päätöksenteon tarkastelussa. Omasta tutkimuksestani poiketen James ei tarkastele historian käyttöä. James 2006, 10.

Olennaista on se, miten aineistoa tulkitaan verrattuna aikaisempiin tutkimuksiin.⁵⁶

Tässä tutkimuksessa tarkastelen perheyriksen ja paikan välistä suhdetta ainutlaatuisen tyypillisenä tapauksena. Noormarkun ruukkiyhdykskunnan muotoutuminen 1800-luvun lopusta 1900-luvun alkuvuosikymmenille ja toisaalta myös sen murtuminen toisen maailmansodan jälkeisenä aikakautena noudattelee melko tyypillistä ruukki- tai tehdasyhdykskuntien rakentumisen ja murtumisen kaavaa. Samalla tapaus on oiva esimerkki siitä, miten yritykset käyttävät historiaansa identiteettinsä ja yrityskuvansa rakentamisessa. Perheyriksen kiinnittyminen paikkaan antaa tutkimuskohteelleni kuitenkin ne ainutkertaiset piirteet, jotka vaativat tarkempaa selitystä: Miksi yritys on kiinnittynyt paikkaan, jonka teollisuus taantui jo 1900-luvun alussa ja millainen yrityksen ja paikan välinen suhde on 2000-luvulla? Näihin kysymyksiin pyrin löytämään vastauksen perheyriksessä vallitsevan historiallisen itseymmärryksen kautta.

Tapaustutkimuksessa tutkimus kohdistuu yhteen tai korkeintaan muutamaan tutkimuskohteeseen, yksilöön, ryhmään tai yhteisöön. Kiinnostuksen kohteena tapaustutkimuksessa on usein prosessit. Tutkimuksen tavoitteena on kuvailla ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä uudenlaisesta näkökulmasta. Laadullisessa tapaustutkimuksessa kohdetta tutkitaan *intensiivisellä tutkimusotteella* omassa ympäristössään ja kaikkine osatekijöineen. Näin voidaan paremmin ymmärtää niiden asema ja merkitys yhteiskunnassa ja kulttuurissa.⁵⁷

Tapaustutkimus kohdistuu usein nykyisyyden lisäksi myös menneisyyteen, sillä jonkin kohteen toiminnan ymmärtäminen voi vaatia sen historian ymmärtämistä.⁵⁸ Taustafilosofialtaan laadullista tutkimusta voidaan luonnehtia *hermeneuttiseksi*, jossa tulkinnalla ja ymmärtämisellä on keskeinen sija. Hermeneuttisella menetelmällä pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan ihmisen toimintaa, kulttuuria tai tekstiä ja selvittämään merkityksiä. Hermeneuttiselle tutkimusperinteelle on ominaista prosessinomaisuus ja aktiivinen keskustelu lähdeaineiston kanssa.⁵⁹

56 Ginzburg 1996, 21–22; Peltonen 2002, 349.

57 Ks. esim. Rannikko & Kortelainen 1992, 20–22. Vrt. erona *ekstensiiviseen tutkimukseen*, jossa etsitään yhteisiä ominaisuuksia tai yleisiä malleja jollekin perusjoukolle. Tutkimuksessa syntyvä tieto on ainakin jossakin määrin *yleispätevää*. Ekstensiivisessä tutkimuksessa yksittäisistä jäsenistä ollaan kiinnostuneita ainoastaan perusjoukon jäseninä. Kun tutkittavana on suuri määrä tapauksia, tulee välttämättömäksi rajata, mitä tietoja niistä kootaan. Tällöin näkökulman holistisuus katoaa. Ekstensiiviselle tutkimusotteelle tyypillisiä tutkimusmenetelmiä ovat laajat kyselyt, standardoidut haastattelut, erilaiset tilastolliset analyysit ja testit.

58 Syrjälä ym. 1996, 10–11. Teoksessa viitataan ns. historialliseen tapaustutkimukseen, jolloin kohteena on tiettyjen laitosten, ohjelmien ja käytäntöjen sekä niiden muuttumisen kuvaus.

59 Pitkäranta 2010, 25. Ks. hermeneutiikasta myös Gadamer 2004.

Tutkimukseni keskiössä on perheyriksen ja paikan välinen suhde sekä yrityksen paikallinen toiminta, jota pyrin ymmärtämään ja selittämään tunnistamalla yrityksen kulttuuriperintöprosesseja. Arkistoaineistojen, muiden kirjallisten dokumenttien, menneisyyden representaatioiden, aineellisten jälkien, haastatteluaineistojen ja omien havaintojen avulla muodostan kuvaa siitä, miten perheyritys on ylläpitänyt, käyttänyt ja tuottanut kulttuuriperintöään ja millä tavoin perheyriksessä vallinnut historiallinen itseymmärrys on ohjannut paikallistason toimintaa 1800-luvun lopusta aina 2000-luvulle. Historiakulttuuri on aina oman aikansa nykykulttuuria. Siksi katseeni ei kiinnity ainoastaan menneisiin tapahtumiin vaan tarkastelen paikan ja yrityksen välistä suhdetta myös nykyisyydessä. Menneisyyden ja nykyisyyden välinen yhteys on tutkimuksessa kuitenkin ratkaisevan keskeisessä asemassa. Pyrin ymmärtämään ja tekemään ymmärrettäväksi sitä, mitä historia ja kotipaikka merkitsevät perheyrikselle.

Perheyriksen perustajalla on yleensä keskeinen rooli yritys-kulttuurin ja perinteiden alullepanijana.⁶⁰ Siksi aloitan tutkimuksen 1800-luvun lopusta tarkastelemalla, miten yrityksen perustajan toimet ja arvot ovat luoneet perustaa perheyriksen toiminnalle. Tutkimuksen päätepisteen määrittely on ollut jossain määrin vaikeaa, koska tutkimuskohteessa on tutkimusprosessin aikana tapahtunut jatkuvasti muutoksia. Kun aloitin tutkimustyön vuonna 2008, en voinut aavistaa, miten paljon ruukissa tapahtuisi muutoksia seuraavien vuosien aikana. Se, että tilanteet ja tapahtumat ovat alati eläneet, on toisaalta tehnyt tutkimusprosessista hyvin mielenkiintoisen. Syksyllä 2013, kun viimeistelen tutkimustani, ruukin liiketoimintoja kehitetään edelleen. Nämä viimeisimmätkin vaiheet olisi ollut mielenkiintoista sisällyttää tutkimukseen, mutta työn loppuunsaattamiseksi tutkimusajanjaksolle oli määriteltävä jokin päätepiste. Siksi olen asettanut tutkimusajanjakson takarajan noin vuoteen 2010.

Tutkimuksen aikarajaus on suhteellisen pitkä. Yli sadan vuoden pituisen aikajakson tarkastelu on kuitenkin ollut tietoinen valinta, sillä tällä aikavälillä on selvästi havaittavissa kohteessa tapahtuneet muutokset sekä kulttuuriperintöprosessin eteneminen. Vuosi 2010 on myös tietynlainen käännekohta perheyhtiön toiminnassa ja ruukin toimintojen kehittämisessä: yrityksen kulttuuriperintöä on ryhdytty hyödyntämään tuottoa tavoittelevan liiketoiminnan resurssina.

Historiallinen tieto perustuu menneisyyden jättämiin jälkiin, jotka ovat erilaisten tapausten jättämiä. Jäljet löytävät kulttuuriperintöprosessissa tiensä menneisyyden representaatioiden rakennuspalikoiksi. Kulttuuriperintö on jatkuvassa uudelleenmäärittelyn tilassa oleva prosessi, jota pitää yllä tutkimuksellinen ja tulkitseva aktiivisuus. Anna Sivula kuvaa tätä prosessia päättymättömäksi hermeneuttiseksi spiraaliksi, jossa jälki muuttuu dokumentiksi, dokumentti

60 Ks. esim. Elo-Pärssinen 2007; James 2006.

todisteeksi, ja jossa todisteiden avulla rakennettu menneisyyden representaatio inspiroi uusia kysymyksiä ajaen kysyjän jäljille tunnistamaan uusia, vastaamisen mahdollistavia dokumentteja.⁶¹

Menneisyys on jotain sellaista, mitä ei enää ole. Historiantutkija tarkastelee menneisyyden jättämiä jälkiä, jotka ovat läsnä nykyisyydessä. Kulttuuriperintöprosessissa jälki muuttuu historiantutkijan tunnistavan toiminnan myötä dokumentiksi ja dokumentti todisteeksi. Menneisyyden jäljistä tulee kulttuuriperintöä, kun ne on tunnistettu jäljiksi jostain ja niitä käytetään todisteina tulkittaessa menneisyyttä.⁶²

Myös oma tutkimukseni on osa päättymätöntä, jatkuvassa uudelleenmäärittelyn tilassa olevaa kulttuuriperintöprosessia, jossa historiantutkimuksen tulokset muuttuvat kulttuuriperinnöksi, muuttavat kulttuuriperintöä ja tuottavat uutta kulttuuriperintöä yhteisön hyväksyttäväksi. Tutkimukseni tuottaa uudenlaisen tulkinnan perheyriksen ja paikan välisestä suhteesta.

Esimerkkitapauksen valinta

Olen valinnut A. Ahlström Osakeyhtiön ja Noormarkun ruukin tutkimuskohteeksi, koska mielestäni yrityksen ja paikan välinen suhde on poikkeuksellisen mielenkiintoinen pitkän aikavälin esimerkki siitä, miten yritys käyttää kulttuuriperintöään kollektiivisessa symbolimerkityksessä ja muutosten hallinnassa ja miten tämä kaikki ohjaa yrityksen paikallista toimintaa.

Suomessa on ollut monia vanhoja perheyriksiä, joiden toiminta on kytkeytynyt vahvasti tiettyyn paikkakuntaan ja jotka teollisella toiminnallaan ovat olleet paikallisia ja alueellisia moottoreita. Tällaisia ovat olleet esimerkiksi Oy W. Rosenlew Ab Porissa, G. A. Serlachius Oy Mäntässä tai Yhtyneet Paperitehtaat Oy Valkeakoskella. Monien yritysten paikallinen rooli on myös viime vuosikymmenien kuluessa muuttunut yrityskauppojen ja fuusioiden myötä. Tästä huolimatta teollisuussuvuilla on vielä 2000-luvulla kytköksiä historiallisiin kotipaikkoihinsa. Valitsemani esimerkkiyrityksen toiminta poikkeaa monista muista perheyriksistä erityisesti siinä, että paikkakunnalle, johon yritys on kiinnittynyt ja jossa se edelleen toimii, ei syntynyt suurteollisuutta kuten muiden yritysten kotipaikkakunnille.

Kuten jo edellä olen maininnut, suomalaisten yritysten historian ja perinteiden käyttöä on toistaiseksi tutkittu melko vähän. Tämän johdosta olen käyttänyt vertailukohteina muutamia keskieuropalaisia yrityksiä, joiden historian ja perinteiden käyttöä on jonkin verran tutkittu. Lisäksi olen käyttänyt tausta-

61 Sivula 2009, 267–268.

62 Sivula 2006, 571–572.

aineistona Ruotsissa 2000-luvun alussa Riksantikvarieämbetetin toimesta tehdyn yritysten historian käyttöä koskevan tutkimuksen tuloksia.

Se, että yritysten historian käyttö on Suomessa suhteellisen uusi ja tutkimaton kenttä, on luultavasti jossain määrin vaikuttanut siihen, että tutkimusprosessini aikana minulta on erilaisissa alan konferensseissa ja seminaareissa usein tiedusteltu, miten olen valinnut kohteeni, rahoittaako yritys kenties tutkimusta tai onko tutkimus mahdollisesti tilaustyö. Minulle esitetyt kysymykset ovat olleet perusteltuja, onhan tutkimuksen kohteena yritys, josta vuosikymmenien kuluessa on kirjoitettu lukuisia tilaustöinä julkaistuja yrityshistorioita. Kimmokkeena tälle tutkimukselle on kuitenkin puhtaasti toiminut tutkijan kiinnostus tuottaa tieteelliset kriteerit täyttävä tutkimus perheyrietyksen kulttuuriperintöprosesseista ja niiden paikallisista vaikutuksista.⁶³

Tämänkaltaisen tapaustutkimuksen toteuttaminen on edellyttänyt mahdollisuutta tutkia yrityksen arkistoaineistoja, tutustua yrityksen toimintaympäristöön ja haastatella yrityksessä toimivia henkilöitä. A. Ahlström Osakeyhtiössä tutkimustyöhöni on suhtauduttu myönteisesti. Yritykset kuitenkin noudattavat tiettyä varovaisuutta asiakirja-aineistojensa suhteen, niin myös tässä tapauksessa. Yhtiö edellytti, että allekirjoitan arkistoaineistojen käyttöä koskevan sopimuksen. Tutkimus pääsikin varsinaisesti käyntiin sen jälkeen, kun olin joulukuussa 2008 allekirjoittanut sopimuksen, jossa määriteltiin ne asiakirjat, joita saatoinkin käyttää tutkimusaineistoni. Käytössäni olleelle tutkimusaineistolle on ollut tiettyjä rajoituksia, joihin palaan tutkimusaineistoa käsittelevässä luvussa. Sopimuksen mukaan olen myös ollut velvollinen hyväksyttämään arkistomateriaalista lainaamani kohdat ennen niiden julkaisemista. Yhtiön asettamat rajoitukset eivät mielestäni ole kuitenkaan haitanneet tutkimuksen etenemistä. Tutkimus on herättänyt yhtiössä kiinnostusta, ja olen matkan varrella saanut monesti apua etsiessäni vastauksia lukuisiin kysymyksiini.

Tutkimusaineisto

Intensiiviselle tutkimukselle tyypillisiä tiedonkeruumenetelmiä ovat muun muassa osallistuva havainnointi, vapaamuotoiset haastattelut ja elämäkerrat. Intensiivinen ja ekstensiivinen tutkimusote eroavat tutkimusongelmaltaan, tutkimusmenetelmiltään ja aineistoiltaan. Tutkimusotteiden menetelmät ja aineistot eivät kuitenkaan ole aivan näin selväpiirteisesti erotettavissa. Esimerkiksi

63 Tutkimukseni jatkaa aiemmin aloittamaani tutkimuslinjaa. Vuonna 2006 valmistuneessa pro gradu-työssäni tarkastelin yhtiön toiminnan paikallisia vaikutuksia lähinnä sahateollisuuden osalta. Tarkastelin jo tuolloin yhtiön johtamiskulttuuria yhtenä sahatuotannon jatkumista selittäväksi tekijänä.

yhdyskuntatutkimuksessa tärkeä rooli on yhdyskuntaa käsittelevillä kirjallisilla dokumenteilla, joita voidaan hyödyntää tutkimuksessa sekä kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti.⁶⁴ Myös tässä tutkimuksessa keskeisen aineiston muodostavat lukuisat kirjalliset dokumentit, joiden avulla olen pyrkinyt ymmärtämään yksittäisen perheyriityksen toimintatapoja. Haastatteluja ja omia havaintoja olen käyttänyt täydentämään kirjallisista lähteistä keräämääni aineistoa.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineistoa kerätään monissa vaiheissa ja usein rinnakkain eri menetelmin. Analyysia ei tehdä vain yhdessä tutkimusprosessin vaiheessa vaan pitkin matkaa. Aineistoa siis analysoidaan ja kerätään osittain samanaikaisesti.⁶⁵ Tämä prosessinomaisuus on ollut luonteenomaista myös omalle tutkimukselleni. Keskeinen osa tutkimustyötä on ollut arkistoaineistojen tutkiminen ja analysointi. Olen soveltanut melko perinteisiä, Gustav Droysenin 1880-luvulla kuvaamia, historiantutkimuksen menetelmiä, joissa Anna Sivulan mukaan kiteytyy eurooppalainen kulttuurihistoriallinen ajattelutapa, tapa ymmärtää kulttuurin nykyisyyttä menneen avulla. Historioitsija muodostaa menneisyyttä koskevan tulkintansa ajoitettujen ja aidoiksi toteamiensa dokumenttien perusteella. Tutkija järjestää dokumentit joko kronologisen tai systemaattisen logiikan mukaan sarjaksi, jonka perusteella hän sitten rakentaa todistelun siitä, mitä väittää tapahtuneeksi. Erityisesti Droysen muistuttaa siitä, ettei historioitsija ole koskaan etsimässä yksittäisiä historiallisia tosiasioita, vaan hän on aina jäljittämässä asioiden välisiä yhteyksiä. Kulttuurisen ilmiön luonnetta koskevat väitteet perustetaan konkreettisiin todisteisiin.⁶⁶

Kulttuuriperinnön tutkimuksessa käytettävä lähde pohja muodostuu laajaksi, koska kysymyksenasettelu koskee nykyisyydessä aktiivisesti vaikuttavia menneisyyskäsitteitä. Lähde pohja voi ulottua arkihistorian aineellisista, kirjallisista ja perinnelähteistä aina sellaisiin aineistoihin, joiden avulla voidaan tutkia niitä tapoja, joilla ihminen nykyisyydessä rakentaa identiteettiään. Siksi kulttuuriperinnön tutkimus on väistämättä luonteeltaan monitieteistä.⁶⁷

Aineistotriangulaatio eli erilaisten aineistojen käyttö on luonteenomaista myös tälle tutkimukselle. Tutkimuksen primaarilähteitä ovat arkistoaineistot, joita säilytetään A. Ahlström Osakeyhtiön keskusarkistossa, Noormarkussa. Tutkimuksen kannalta hyvin keskeinen aineistokokonaisuus ovat Toiminimi A. Ahlströmin pöytäkirjat vuosilta 1900–1907 sekä A. Ahlström Osakeyhtiön hallituksen kokousten ja yhtiökokousten pöytäkirjat liitteineen vuosilta 1908–1970. Pöytäkirjojen avulla olen paitsi rakentanut kuvaa perheyriityksen paikallisesta toiminnasta myös analysoinut, miten historian käyttö ja historiatietoisuus

64 Rannikko & Kortelainen 1992, 22.

65 Hirsjärvi ym. 2004, 211.

66 Sivula 2009, 268.

67 Sivula 2002, 183.

ovat näkyneet perheyrityksen pitkän aikavälin päätöksenteossa. Uudempia pöytäkirjoja minulla ei ollut mahdollisuutta tutkia. Tässä yhtiö vetosi liikesalaisuuksiin. Yhtiön pöytäkirjojen lisäksi olen käyttänyt ruukin painamattomia vuosikertomuksia sekä joitakin yksittäisiä asiakirjoja, kuten 1960-luvun organisaatiomuutosta koskevia asiakirjoja sekä rakennuspiirustuksia 1920-luvulta.

Historiantutkija kohtaa usein sen ongelman, ettei kaikista menneisyyden ta-
pahtumista ole säilynyt jälkiä. Esimerkiksi yhtiössä 1960-luvun lopussa toteutet-
tujen organisaatiomuutosten paikallisista vaikutuksista olisin toivonut löytäväni
pöytäkirjoista enemmän tietoja. Pöytäkirjat ja muutkin arkistolähteet kuiten-
kin vaikenivat. Menneisyyden representaatio oli rakennettava olemassa olevien
muiden lähteiden varassa. Kaikki menneisyyden jäljet eivät myöskään aina ole
tutkijan käytettävissä. Muun muassa Antti Ahlströmin tyttären, Thyra Borgin,
1940-luvulla kirjoittamaa Ahlströmin sisaruksista kertovaa käsikirjoitusta *Vi sju
syskon Ahlström*⁶⁸ en valitettavasti saanut käyttööni. Käsikirjoitusta säilytetään
yhtiön keskusarkistossa, mutta toistaiseksi sitä ei ole lupa näyttää ulkopuolisille.
Thyra Borgin käsikirjoitus on omalla tavallaan esimerkki siitä, miten jotkin men-
neisyyden jäljet valitaan yhteisölle symbolisesti tärkeäksi kulttuuriperinnöksi ja
jotkin jäljet puolestaan tietoisesti unohdetaan.

Pöytäkirjojen ohella keskeisiä lähteitä ovat yhtiön henkilöstölehden *Me
Kaikki* vuosikerrat vuosilta 1956–2000. Henkilöstölehtiä olen käyttänyt sekun-
daarilähteinä, kun olen etsinyt lisätietoja yrityksen toiminnan vaiheista. Henki-
löstölehtien sisältöön on jossain määrin pitänyt suhtautua lähdekriittisesti, jul-
kaistaanhan henkilöstölehtiä nimenomaan tietoisena pyrkimyksenä me-hengen
ylläpitämiseksi. Henkilöstölehden vuosikerrat ovat kuitenkin merkittävällä
tavalla täydentäneet pöytäkirjoista keräämäni tietoa sekä erityisesti vuodesta
1970 eteenpäin toimineet tärkeänä tietolähteenä. Lehtien perusteella olen pysty-
nyt täydentämään ja rakentamaan kuvaa yhtiön paikallisesta toiminnasta Noor-
markussa. Lehdet ovat toisaalta olleet myös arvokkaita primaarilähteitä, kun
olen selvittänyt, millä tavoin yrityksen sisällä on hyödynnetty kulttuuriperintöä
identiteetin ja me-hengen rakennusaineena.

Yhtiön keskusarkiston aineiston ohella olen käyttänyt Noormarkun seura-
kunnan arkistoaineistoja, erityisesti Noormarkun kirkon rakentamisproses-
siin liittyvien tapahtumien selvittämiseksi. Jonkin verran olen käyttänyt myös
Noormarkun kunnanarkiston aineistoja.⁶⁹ Olen käyttänyt muun muassa kunta-
kokousten pöytäkirjoja, taksoitusluetteloita ja kuntasuunnitelmia pyrkiessäni

68 Liiketaloushistorioitsija Per Schybergson on käyttänyt tätä Thyra Borgin käsikirjoitusta
vuonna 1992 valmistuneessa yhtiön historiateoksessa *Työt ja päivät. Ahlströmin historia
1851–1981*.

69 Tutkimusprosessin kuluessa Noormarkun kunnanarkiston aineistot siirrettiin Porin kau-
punginarkiston alaisuuteen vuonna 2010 toteutetun kuntaliitoksen johdosta.

hahmottamaan yhtiön paikallista roolia ja varsinkin yrityksen verotulojen osuutta kunnan talouden kehityksessä.

Sanomalehtikirjoitukset ovat osaltaan valottaneet menneitä tapahtumia sekä auttaneet hahmottamaan yhtiön nykyistä toimintaa. Yritysesitteitä ja yrityshistoriallisia julkaisuja olen hyödyntänyt kahdessa roolissa: sekundaarilähteinä yrityksen toiminnan tarkastelussa sekä primaarilähteinä tarkastellessani historian käytön tapoja. Lisäksi olen käyttänyt A. Ahlström Osakeyhtiön, Ahlstrom Oyj:n sekä yksittäisten keskieuropalaisten yritysten internetsivuja analysoidessani tutkimuskohteeni ja muiden yritysten sähköisiä tapoja käyttää historiaansa yrityskuvan rakentamisessa.

Arkistoaineistojen pohjalta tutkimuskohteesta rakentamaani kuvaa olen täydentänyt haastattelujen avulla. Keskeisessä asemassa on ollut Seppo Jukkolan haastattelu, jonka avulla olen saanut vastauksia moniin kysymyksiin, jotka liittyivät yhtiön paikalliseen toimintaan 1970- ja 1990-lukujen välisellä aikajaksolla. Seppo Jukkola tuli yhtiön palvelukseen 1974 ja toimi vuonna 2001 perustetun uuden A. Ahlström Osakeyhtiön toimitusjohtajana vuoteen 2008 saakka. Toinen tutkimukseni kannalta tärkeä haastattelu on ollut Antti Ahlströmin Perilliset Oy:n toimitusjohtaja Thomas Ahlströmin haastattelu, jonka toteutin syksyllä 2012. Häneltä olen saanut arvokasta tietoa Ahlströmin suvun ja yhtiön välisestä vuorovaikutussuhteesta sekä siitä, mitä kotipaikka 2000-luvulla merkitsee suvulle. Muita tärkeitä informanteja ovat olleet A. Ahlström Osakeyhtiön vieras-toiminnan päällikkö Tiina Rajala sekä palkka- ja notariaattiasiantuntija Sirkka-Liisa Rossi.

Tutkimusprosessin aikana minulle on myös tarjoutunut hyvä mahdollisuus tehdä omia havaintoja tutkimuskohteen nykyisyyden tapahtumista, samalla kun olen kerännyt menneisyyttä koskevaa aineistoa. Omat havaintoni perustuvat niihin lukuisiin hetkiin, joita vuosina 2009–2010 vietin aineistonkeruun yhteydessä yhtiön pääkonttorissa. Uuden liiketoiminnan käynnistäminen oli tuohon aikaan kiihkeimmillään. Samalla kun kävin läpi asiakirja-aineistoja, minulla oli mahdollisuus havainnoida kulttuuriperintöprosessin viimeisimpiä vaiheita, kulttuuriperinnön tuotteistamista ja yrityksen toimintaympäristössä toteutettuja muutoksia.

Menneisyyden tapahtumiin liittyvässä kuvituksessa olen käyttänyt lähinnä yhtiön keskusarkiston ja Satakunnan Museon valokuvakokoelmia. Lisäksi olen käyttänyt itse ottamiani valokuvia sekä joitakin yrityksen internetsivuilta poimimiani kuvia. Tutkimukseni liitteenä oleva Noormarkun ruukin kartta on Turun yliopiston maisemantutkimuksen oppiaineen yliopisto-opettaja Eeva Raikkeen käsialaa. Kartan pohjana on käytetty Porin kaupungin opaskarttaa.

Aiheeseen liittyvää aiempaa tutkimusta

Esittelen tässä luvussa lähinnä kulttuuriperinnön tutkimuksen alalta tehtyjä sekä yritysten historian käyttöä ja perheyriyten toimintaa tarkastelevia tutkimuksia, jotka ovat keskeisiä tämän tutkimuksen kannalta. Lisäksi esittelen tehdasyhdyskuntia koskevia uusimpia tutkimuksia. Muuhun tutkimuskirjallisuuteen viittaa käsittelyluvuissa.

Ranskalaisen historioitsija Pierre Noran esittämät ajatukset muistin paikoista ovat olleet yksi tutkimukseni innoituksen lähtökohdista. Nora on toimittamansa kolmiosaisen esseekokoelman *Realms of Memory* ensimmäisen osan *Conflicts and Divisions* johdanto-osuudessa (1996) kuvaillut muistin paikan käsitettä. Kokoelman toinen osa *Traditions* (1997) keskittyy muun muassa riitteihin, rituaaleihin, ranskan kielen käyttöön, sodan muistomerkkeihin ja maisemaan muistin paikkoina. Kolmas osa *Symbols* (1998) keskittyy nimensä mukaisesti ranskalaisuuden symboleihin, kuten trikoloriin, Marseljeesiin sekä ranskalaisuudelle keskeisiin paikkoihin, kuten Louvren palatsiin, Versaillesiin tai Eiffel-torniin.⁷⁰ Vaikka Noran toimittama kolmiosainen teos tarkastelee muistin paikkoja kansallisen identiteetin ja kansakunnan kollektiivisen muistin rakennusaineina, Noran esittämät ajatukset muistin paikoista, traditioista ja symboleista soveltuvat mielestäni myös yrityksen historian käytön tarkasteluun.

Suomessa kulttuuriperintöön liittyvä tutkimustraditio on vielä melko nuorta. Siksi olen hyödyntänyt muun muassa ruotsalaista kulttuuriperinnön tutkimukseen liittyvää kirjallisuutta. Historiantutkija Peter Aronsson (2004) tarkastelee teoksessaan *Historiebruk. Att använda det förflutna* historian käytön ja historia-kulttuurin ulottuvuuksien lainalaisuuksia ja syitä. Aronssonin teoksella on kaksi johtoajatusta. Aronsson on ensinnäkin sitä mieltä, että historian käytön kentät, kuten elokuvat, turismi, kirjallisuus tai tieteellinen tutkimus, eivät elä omaa elämäänsä toisistaan riippumatta vaan vahvistavat toinen toisiaan. Toinen teosta ohjaava ajatus on se, että erityisen aktiivisesti menneisyyttä tehdään näkyväksi ja tulkitaan uudelleen epävarmoina aikoina. Aronsson tarkastelee teoksessaan, millaisissa yhteyksissä yksilöllistä ja kollektiivista menneisyyttä käytetään ja miten historiakulttuurin kenttä on muuttunut. Hän esittää historian käytölle kolme keskeistä tehtävää: merkitysten tuottaminen, legitimitietin eli julkisen hyväksynnän vahvistaminen ja muutosten hallinta. Nämä tehtävät ovat kaiken historian käytön taustalla, olipa sitten kyse kaupallisesta, poliittisesta, yksilöllisestä tai tieteellisestä historian käytöstä.⁷¹ Aronssonin ajatukset historian käytön motiiveista ovat sovellettavissa yrityksen historiakulttuurin ja sen muutoksen tutkimiseen.

70 Nora 1996, 1997, 1998.

71 Aronsson 2004.

Maths Isacson (2005) on artikkelissaan *Brottningar med industriarvsbegrepen* lähestynyt käsitettä kulttuuriperintö. Isacson tarkastelee erityisesti teollisen toiminnan jättämiä menneisyyden jälkiä, teollista kulttuuriperintöä. Isacsonin mukaan teollisen menneisyyden jälkiä voidaan tarkastella monista eri näkökulmista, minkä vuoksi kulttuuriperintö-käsitteelle ei voida antaa yhtä yleispätevää määritelmää. Isacson esittelee useita ehdotuksia teollisen toiminnan jättämälle perinnölle ja toteaa, että jokainen tutkija muotoilee käsitteet tutkimuskohteeseen ja -näkökulmiin sopivalla tavalla.⁷² Omassa tutkimuksessani tarkastelen teollisuusyrityksen kulttuuriperintöä ja sen käyttöä erityisesti yrityksen johdon ja omistajan näkökulmasta. Siksi olen rajannut työni ulkopuolelle muun muassa työteosta ja työyhteisöistä kertovan kulttuuriperinnön.

Suomalaisista kulttuuriperintöaiheisista tutkimuksista ovat omaa ajattelumaliani eniten ohjanneet Anna Sivulan ajatukset kulttuuriperinnöstä ja kulttuuriperintöprosesseista. Artikkelissa *Menetetyn järven jäljillä. Historia osana paikallista kulttuuriperintöprosessia* (2010) Sivula tarkastelee historiaa kulttuuriperintöprosessia ylläpitävänä käytäntönä. Sivula korostaa menneisyyden ja historioiden erottamisen tarpeellisuutta: menneestä ei jää dokumentteja vaan jälkiä, jotka muuttuvat osaksi historiaa, vasta kun niitä käytetään todisteena jostakin tapahtumasta. Artikkelissa *Puuvillatehtaasta muistin paikaksi. Teollisen kulttuuriperintöprosessin jäljillä* (2013) Sivula puolestaan tarkastelee, miten teollista tuotantoa ja teollisuustyön tekemistä varten rakennettu ympäristö muuttuu teolliseksi kulttuuriperinnöksi.⁷³ Sivulan esittämät ajatukset ovat auttaneet minua ymmärtämään kulttuuriperintöprosessin mekanismeja ja historian käytön motiiveja.

Petja Aarnipuun tutkimus *Turun linna kerrottuna ja kertovana tilana* (2008) on ensimmäisiä suomalaisia, kulttuuriperintömekanismeja tarkastelevia väitöstutkimuksia. Aarnipuun tutkimus kartoittaa niitä prosesseja, joissa Turun linnasta on muotoutunut rakennusmuistomerkki ja museo, mutta myös juhlapaikka ja kulttuurimatkailun kohde. Aarnipuun tutkimuksessa korostuu kulttuuriperinnön keskeinen piirre: kulttuuriperintö on aktiivisen toiminnan tulosta. Sitä kootaan ja vaalitaan valikoiden.⁷⁴ Oman tutkimukseni näkökulmasta Aarnipuun tutkimus on toiminut hyödyllisenä taustoittavana aineistona sekä kulttuuriperintö-käsitteen määrittelyssä että kulttuuriperinnön tuotteistamisen tarkastelussa.

Johanna Björkholmin tutkimus *Immateriellt kulturarv som begrepp och process. Folkloristiska perspektiv på kulturarv i Finlands svenskbygder med folkmusik som exempel* (2011) on uusimpia Suomessa julkaistuja kulttuuriperintöä käsitteleviä väitöstutkimuksia. Björkholm tarkastelee aineetonta kulttuuriperintöä

72 Isacson 2005.

73 Sivula 2010a, 2013b.

74 Aarnipuu 2008.

sekä käsitteenä että prosessina suomenruotsalaisen kansanmusiikin esimerkin valossa. Björkholm perehtyy tutkimuksessaan tarkasti aineeton kulttuuriperintö-käsitteeseen.⁷⁵ Björkholmin tutkimus on antanut hyödyllistä teoreettista taustatietoa omalle tutkimukselleni.

Yrityskulttuurien tutkimuksen saralta olen hyödyntänyt amerikkalaisen organisaatioteoreetikko Edgar H. Scheinin organisaatiokulttuureita ja niiden syntymekanismeja tarkastelevaa tutkimusta *Organizational Culture and Leadership* (2004). Schein on tutkimuksessaan muun muassa käsitellyt yrityksen perustajan roolia yrityskulttuurin alullepanijana.⁷⁶ Amerikkalaiset organisaatiotutkijat Mary Jo Hatch ja Ann L. Cunliffe ovat teoksessaan *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives* (2006) luokitelleet yrityskulttuurin ulkoisia ilmuksia eli artefakteja.⁷⁷ Vaikka he eivät lähesty aihetta historian käytön näkökulmasta, heidän esittämänsä yrityskulttuurin artefaktien luokittelu sisältää mielestäni paljon sellaisia menneisyyteen kytkeytyviä elementtejä, jotka tulevat esille omassa tutkimuksessani.

Per Olof Bergin ja Kristian Kreinerin (1992) tutkimus *Corporate Architecture: Turning Physical Settings into Symbolic Resources* puolestaan tarkastelee yritysarkkitehtuurin roolia yrityskulttuurin artefaktina. Berg ja Kreiner korostavat rakennusten roolia historian ja ajan merkinä.⁷⁸ Tässä tutkimuksessa on runsaasti yhtymäkohtia omaan tutkimukseeni siltä osin kuin se tarkastelee yrityksen historiallisen kotipaikan ja siellä sijaitsevan rakennusperinnön saamaa symbolista merkitystä.

Suomessa on viimeisen sadan vuoden aikana julkaistu lukuisia yrityshistorioita.⁷⁹ Yrityshistoriallisissa kuvauksissa historioitsijat keskittyvät useimmiten tarkastelemaan yritysten liiketoiminnan edistymisestä ja yritysten johtamistapoja sekä tulkitsemaan yritysten perustajien ja omistajien roolia yrityksen liiketaloudellisen menestyksen näkökulmasta. Historian merkitys yritystoimintaa ohjaavana tekijänä on jäänyt näissä tutkimuksissa melko vähäiselle tarkastelulle. Anna Sivula (2010) tarkastelee yritysten historian käyttöä artikkelissaan *Työn paikasta teollisen kulttuurin perinnöksi. Porin puuvillatehdas 1898–2010*. Sivula selvittää Porin Puuvillatehtaan esimerkin valossa, miten puuvillateollisuusyritykset alkoivat 1930-luvulla tilata ammattihistorioitsijoiden kirjoittamia historiateoksia yrityshistoriallisen itseymmärryksen ja yrityskuvan rakentamiseksi.⁸⁰ Tietoinen ja strateginen historian käyttö nousee myös omassa tutkimuksessani yhdeksi keskeiseksi teemaksi.

75 Björkholm 2011.

76 Schein 2004.

77 Hatch & Cunliffe 2006.

78 Berg & Kreiner 1992.

79 Suomen yritysten historiakirjat. <http://www.porssitieto.fi/historiikit.html>.

80 Sivula 2010b.

Yritysten historian käytön tutkimuksen alalta yhdeksi tärkeimmäksi teokseksi oman työni kannalta osoittautui vuonna 2006 Saksassa julkaistu liike-taloustieteellinen artikkelikokoelma *Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation. Konzepte und Instrumente zur ganzheitlichen Ausschöpfung des Erfolgspotenzials Markenhistorie* (Herbrand & Röhrig 2006). Artikkelikokoel-massa tarkastellaan historian ja perinteiden käyttöä yritysten ja tuotemerkkien markkinoinnissa, yrityskuvan rakentamisessa ja strategisessa suunnittelussa. Aihetta käsitellään sekä teoreettisista näkökulmista että lukuisten käytännön esimerkkien avulla.⁸¹ Omassa tutkimuksessani on paljon yhtymäkohtia teoksen esimerkkitapauksiin. Tutkimukseni on omalla tavallaan suomalainen esimerkki yritysten historian käytöstä. Artikkelikokoelman esimerkkitapauksista poiketen tutkimuksessani keskeisellä sijalla nousevat myös yrityksen kotipaikan rooli ja yrityksen paikallinen vaikuttavuus.

Tanskalainen liiketaloushistorian professori Per H. Hansen (2007) on tutkinut tanskalaisten säästöpankkien muutosta vuosina 1965–1990. Hansenin mukaan säästöpankkien tapaus osoitti, että organisaation historia (lliset kertomukset) (*narratives*) ovat olennainen osa organisaation kulttuuria, identiteettiä ja yrityskuvaa. Hän toteaa, että historia voi olla organisaatiolle sekä voimavara että rasite.⁸² Hansenin lähestymistavassa on yhtäläisyyksiä omaan tutkimukseeni. Omassa tutkimuksessani tarkastelen, miten perheyrietyksen vahva historia on ohjannut yrityksen kiinnittymistä tiettyyn paikkaan ja ylläpitänyt perheyhtiön traditiota aina 2000-luvulle saakka.

Ruotsissa yritysten historian käyttöä on selvitetty Riksantikvarieämbetetin vuonna 2002 julkaisemassa raportissa *Företagens kulturarv. Lönsamt i längden* (Westin ym. 2002), joka oli osa laajempaa vuosina 2002–2004 toteutettua tutkimusohjelmaa *Berättelser om vårt samhällens historia – svenska industriminnen*. RAÄ:n tutkimuksella pyrittiin luomaan syvempää keskusteluyhteyttä kulttuuriperintösektorin ja elinkeinoelämän sektorin toimijoiden välille koskien teollisen kulttuuriperinnön säilyttämistä. Lisäksi tutkimuksen toivottiin kannustavan yrityksiä säilyttämään ja käyttämään kulttuuriperintöään. Tutkimus perustui lomakekyselyyn sekä yksittäisiin haastatteluihin. Kyselylomakkeita lähetettiin 280 ruotsalaiselle tuotantoyritykselle, joista 86 vastasi kyselyyn. Haastattelututkimuksessa oli mukana yhdeksän kooltaan, iältään, tuotannonalaltaan, omistusmuodoltaan ja sijainniltaan erilaista elinkeinoelämän toimijaa. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää, miksi yritykset käyttävät historiaansa, miten he sitä käyttävät ja mitkä ovat keskeiset kohderyhmät.⁸³ Omasta tutkimuksestani poiketen RAÄ:n kiinnostus kohdistui lähinnä aineellisen kulttuuriperinnön, menneisyy-

81 Herbrand & Röhrig 2006a.

82 Hansen 2007.

83 Westin ym. 2002.

den representaatioiden ja muistitiedon käyttöön. Ruotsalainen tutkimus on kuitenkin toiminut hyödyllisenä ja vertailukelpoisena tausta-aineistona, koska Suomen ja Ruotsin teollinen menneisyys ja teollisuuden rakenne ovat olleet melko samankaltaiset.

Sekä Suomessa että kansainvälisesti on 2000-luvulla tehty runsaasti perheyri-tyksiin liittyvää tutkimusta. Perheyri-tysten toimintaa, ominaispiirteitä ja omis-tajuutta on tutkinut muun muassa Jyväskylän yliopiston yrittäjyyden professori Matti Koiranen. Vuonna 2002 valmistuneessa tutkimuksessaan *Over 100 Years of Age but Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms* Koiranen tarkastelee yli 100 vuotta vanhojen suomalaisten perheyri-tysten arvoja ja omistajaperheiden ominaispiir-teitä. Keskeisimmiksi arvoiksi tutkimuksessa nousivat rehellisyys, uskottavuus, lakien noudattaminen, laatu ja ahkeruus. Omistajaperheiden piirteitä parhai-ten kuvaavia adjektiiveja olivat sitoutunut, vastuuntuntoinen, reilu, ahkera ja menestyvä. Tutkimuksen mukaan perheyri-tysten toimintaa ohjaavat enemmän perinteet verrattuna ei-perheyri-tyksiin. Muita Koirasen tutkimuksia ovat muun muassa *Juuret ja siivet. Perheyri-tyksen sukupolvenvaihdos* (2000) sekä *Perheyri-tyksen johtaminen* (2003).⁸⁴ Koirasen tutkimukset ovat toimineet hyödyllisenä taustatietona omalle tutkimukselleni.

Krista Elo-Pärssisen (2007) väitöstutkimus *Arvot ja yhteiskuntavastuullinen toiminta suurissa suomalaisissa perheyri-tyksissä. Omistajan näkökulma* tarkaste-lee suurten suomalaisten perheyri-tysten arvomaailmaa ja yhteiskuntavastuullista toimintaa. Elo-Pärssisen mukaan perheyri-tysten tavoitteena on yritystoiminnan jatkuvuus, joka vaatii vastuullisuutta sidosryhmäsuhteissa. Perheyri-tyksissä pe-rinteet ja jatkuvuus tuovat uuden ulottuvuuden yhteiskuntavastuulliseen toimin-taan. Elo-Pärssinen haastatteli tutkimustaan varten kahdeksaa suuren suomalai-sen perheyri-tyksen omistajaa, jotka toimivat joko yrityksen toimitusjohtajana tai vaikuttivat hallituksessa.⁸⁵ Elo-Pärssisen tutkimuksen tulokset ovat omalta osaltaan vahvistaneet omaa lähtöolettamustani jatkuvuuden ja perinteiden oh-jaavasta roolista perheyri-tyksen toiminnassa. Omasta tutkimuksestani poiketen Elo-Pärssisen tutkimus perustuu omistajien kertomuksille, ja se keskittyy vain nykyhetkeen. Tutkimuksessa ei myöskään tarkemmin määritellä perinteen käsi-tettä tai selvitetä perinteiden sisältöä. Oma tapaustutkimukseni pureutuu pin-taa syvemmälle. Selvitän yrityksen toiminnan pitkän aikavälin esimerkin avulla, miten historia, perinteet ja yhteiskuntavastuullisuus käytännössä ovat näkyneet yrityksen toimissa.

Margit Niemelä (2006) on tarkastellut väitöstutkimuksessaan *Pitkäikäisten perheyri-tysten arvoprofiili. Pitkäikäisten perheyri-tysten arvojen ja jatkuvuuden*

84 Koiranen 2000, 2002, 2003.

85 Elo-Pärssinen 2007.

kuvaus Bronfenbrennerin ekologisen teorian avulla pitkäikäisten perheyriyten arvojen ja jatkuvuuden profiileja. Pitkäikäisiksi perheyriyksiksi Niemelä on määritellyt sellaiset perheen tai suvun omistamat yriytykset, jotka ovat vähintään 30 vuotta vanhoja. Lisäksi näillä yriytyksillä on ollut takanaan yksi tai useampi sukupolvenvaihdos tai mahdollisuus yriytyksen siirtämiseen perheen tai suvun sisällä seuraavalle yriittäjäpolvelle. Niemelän tutkimus oli kyselytutkimus, johon osallistui 172 yriytystä. Tutkimus osoitti, että pitkäikäisten perheyriyten arvoissa korostuvat perinteiden kunnioittaminen, yhteiskunnallisesti arvostettu asema, henkilökunnasta huolehtiminen, henkilöstökoulutukseen panostaminen sekä nöyryys. Vastaavasti jatkuvuuteen liittyvät potentiaaliset kriisit syntyvät todennäköisemmin omistamisesta ja luopumisesta, keskustelusta perheen sisällä sekä kysymyksestä jatkajaan ja perheeseen.⁸⁶ Niemelän tutkimus on Elo-Pärssisen tutkimuksen tavoin antanut teoreettista taustaa omalle tutkimukselleni. Yhteen esimerkkitapaukseen kohdistuva tarkasteluni osaltaan vahvistaa Niemelän esittämiä tulkintoja.

Ruukki- tai tehdasyhdyskuntia sekä yriytyksen ja paikan välistä vuorovaikutusta on Suomessa tutkittu 1980-luvulta lähtien muun muassa historioitsijoiden, kansatieteilijöiden, sosiaalishistorioitsijoiden ja maantieteilijöiden toimesta. Satu-Miia Tuomolan (2000) pro gradu -tutkimuksessa *Elämää Noormarkun ruukinmäellä. Paikallisen teollisuusyhdyskunnan elinkaari 1800-luvun alusta nykypäivään* pääpaino on työn, elämäntapojen ja yhteisön kuvauksessa.⁸⁷ Tuomolan kansatieteellinen lähestymistapa poikkeaa omasta näkökulmastani. Tuomolan tutkimus on kuitenkin toiminut tärkeänä sekundaarilähteenä selvittäessäni A. Ahlström Osakeyhtiön toiminnan paikallisia ulottuvuuksia.

Jussi Koivuniemen (2001) tutkimus *Tehtaan pillin tahdissa. Nokian tehdasyhdyskunnan sosiaalinen järjestys 1870–1939* tarkastelee Nokian paperi- ja kumitehdasyhdyskunnan sosiaalisen järjestyksen pitkän aikavälin muutosta sekä muutoksen syitä ja seurauksia. Inkeri Ahveniston (2008) tutkimus *Tehdas yhdistää ja erottaa Verlassa 1880-luvulta 1960-luvulle* tarkastelee tehtaan tapoja rakentaa yhteisyyttä ja eroja pahvitehdasyhdyskunnassa. Asiakirja- ja muistitietoaineistolle perustuva tutkimus tarkastelee, mitä tehdasyhdyskunnan maantiede, arkkitehtuuri, ihmisten verkostot, tehdastyö, politiikka, paternalismi ja hyvinvointikapitalismi merkitsivät yhteisyyden rakentamiselle. Kaisu Kortelaisen (2008) tutkimus *Penttilän sahayhteisö ja työläisyys* lähestyy sahayhteisöä työläisten näkökulmasta. Muistitietoaineistolle perustuva tutkimus tarkastelee erityisesti sitä, miten muistelukerronnassa rakennetaan muisteltua yhteisöä ja työläisyyttä. Kaj Raision (2012) tutkimuksessa *Henkilöstön johtaminen Valkeakosken tehdasyhteisössä Rudolf ja Juuso Waldenin aikakaudella 1924–1969*

86 Niemelä 2006.

87 Tuomola 2000.

puolestaan korostuvat yrityksen johtamispolitiikka ja yrityksen omistajien näkökulma.⁸⁸ Oma tutkimukseni poikkeaa näkökulmaltaan edellä mainituista tutkimuksista. Tutkimukset ovat kuitenkin toimineet arvokkaana tausta- ja vertailuaineistona tutkimukselleni erityisesti niiltä osin kun tarkastelen perheyrityksen yhteiskuntavastuullista toimintaa.

Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kahdeksasta pääluvusta. Johdantoluvun jälkeen esittelen tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Luvussa ”Yhteisöllinen ja ajassa muuttuva kulttuuriperintö” tarkastelen tutkimuksen kannalta keskeisiä kulttuuriperintöön ja kulttuuriperintöprosesseihin liittyviä ilmiöitä ja ominaispiirteitä. Samalla esittelen tarkemmin niitä kulttuuriperinnön tutkimukseen liittyviä keskustelujoukkoja, jotka ovat käsitteellisellä tasolla ohjanneet oman tutkimukseni näkökulmaa. Luvussa ”Historia ja perinteet perheyrityskulttuurissa” määrittelen tutkimuksen keskeiset liiketaloudelliset käsitteet, joita ovat perheyritys, yrityskulttuuri, yrityksen identiteetti ja yrityskuva. Lisäksi tarkastelen yritysten historian ja perinteiden käyttöön liittyviä ilmiöitä ja näkökulmia, jotka ovat luoneet teoreettista pohjaa tutkimukselle. Luvun lopuksi tarkastelen yritysten yhteiskuntavastuullisen toiminnan muotoja paternalismin ajalta nykypäivään sekä perinteiden roolia yhteiskuntavastuun motiivina.

Tutkimuksessa on neljä varsinaista käsittelylukua, joissa tarkastelen perheyrityksen kulttuuriperinnön ulottuvuuksia eri näkökulmista. Käsittelyluvut eivät ole toisiinsa nähden kronologisessa järjestyksessä, vaan kullakin luvulla on oma teemansa. Olen valinnut temaattisen jäsentelytavan, koska tutkimuksen tavoitteena on hahmottaa ja ymmärtää ilmiön ominaispiirteitä. Jokaisessa luvussa yrityksen kotipaikalla on kuitenkin keskeinen rooli. Luvussa ”Jatkuvuus, paikkasidonnaisuus ja perheyhtiön itseymmärrys” tarkastelen aluksi omistajuuteen ja jatkuvuuteen liittyvän perheyhtiön tradition syntyä, siihen liittyviä muutoksia ja kriisejä sekä toisaalta tradition kestävyyttä. Tämän jälkeen tarkastelen perheyrityksen suhdetta kotipaikkaansa. Selvitän, miten kotipaikasta on muodostunut suvun ja perheyhtiön identiteettien kannalta keskeinen elementti, mutta samalla tarkastelen myös sitä, miten liiketoiminnan laajeneminen ja globalisoituminen on vähitellen muuttanut yrityksen ja paikan välistä suhdetta.

Luvussa ”Perheyhtiön kulttuuriperintö suuryrityksen voimavarana” tarkastelen niitä tapoja ja instrumentteja, joilla perheyhtiön aineetonta ja aineellista kulttuuriperintöä on aktiivisesti hyödynnetty suuryrityksen yrityskuvan ja

88 Koivuniemi 2001; Ahvenisto 2008; Kortelainen 2008; Raiskio 2012.

identiteetin rakentamisessa. Tarkastelun keskiössä ovat erityisesti yrityshistorialliset julkaisut, yrityksen sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen sekä museotoiminta. Noormarkun ruukkia tarkastelen menneisyyden merkinä mutta myös jälkenä siitä, miten yrityksen historiallinen itseymmärrys on ohjannut yrityksen toimia.

Luku ”Kotipaikka ja paikallisvastuu” keskittyy tarkastelemaan paikallisvastuuseen liittyvien käytänteiden muotoja, ylläpitoa ja muutosta. Selvitän, miten vastuu paikallisyhteisöstä on ilmennyt eri aikakausina yrityksen toiminnassa. Samalla tarkastelen, miksi ja miten yrityksen paikallisvastuu on vuosikymmenien kuluessa muuttunut. Luvussa ”Tuotteistettu kulttuuriperintö” tietyssä mielessä yhdistyvät perheyhtiön, kotipaikan ja paikallisvastuun traditiot. Tässä luvussa tarkastelen perheyhtiön kulttuuriperinnön hyödyntämistä 2000-luvulla paikallisen liiketoiminnan resurssina. Keskeisiksi teemoiksi nousevat aineellisen ja aineettoman kulttuuriperinnön uskäyttö ja tuotteistaminen. Lisäksi vertailen ruukin käyttötapoja muihin suomalaisiin matkailutarkoituksiin valjastettuihin ruukkikyliin. Tutkimuksen viimeisessä luvussa ”Muutoksia ja pysyvyyttä” kokoon yhteen tutkimuksen keskeiset tulokset ja tarkastelen tutkimukseni antia kulttuuriperinnön ja liiketaloustieteen tutkimukselle.

Tutkimuksen esimerkkitapauksena on liiketaloudellinen toimija. Tästä huolimatta tavoitteenani ei ole ollut yrityshistorian kirjoittaminen. Olen kuitenkin laatinut aikajanan yhtiön 160-vuotisen historian keskeisimmistä vaiheista taustoittamaan tutkimusta (Liite 1). Lisäksi olen laatinut aikajanan, joka kuvaa yhtiön vaiheita Noormarkussa 1870-luvulta 2000-luvulle (Liite 2). Liitteenä on myös Noormarkun ruukin aluetta ja Noormarkun keskustaajaman Finpyyn kylän puoleista osaa kuvaava kartta selityksineen (Liite 3).

YHTEISÖLLINEN JA AJASSA MUUTTUVA KULTTUURIPERINTÖ

Menneisyyden jäljistä kulttuuriperinnöksi

Menneisyys viittaa tapahtumasarjoihin, jotka ovat jo tapahtuneet. Menneisyys on läsnä nykyisyydessä erilaisina jälkinä, kuten esineinä, tiloina, kuvina, kertomuksina, käytänteinä, tietoina ja taitoina. Menneisyyttä aistitaan erilaisten esitysten, artefaktien ja ympäristön muutosten kautta.⁸⁹ Historioitsija David Lowenthal on todennut, että historia on menneen kuvaus, representaatio. Representaatioissa poissaolevan menneisyyden korvaa historia. Historia on siksi enemmän kuin menneisyys, mutta toisaalta myös vähemmän kuin menneisyys.⁹⁰ Historia tarkoittaa sitä ymmärrystä, joka nykyisyydessä kyetään menneestä kirjoittamaan.⁹¹ Kuten jo aiemmin tässä tutkimuksessa olen tuonut esille, representaatio on toiminnallinen käsite. Sitä tarjotaan vastaanottajan historiatietoisuuden rakennusaineeksi.⁹² Menneen representaatioissa on siten kyse valinnoista ja tulkinnoista, joiden avulla tärkeäksi koettua kulttuuriperintöä ylläpidetään. Representaatioiden yhteydessä tehtävät valinnat ja tulkinnat nostavat tietyt elementit symbolisesti tärkeiksi. Kulttuuriperintö muokataan nykyisyyden tarpeita varten. Siksi kulttuuriperinnön tutkimuksen kysymyksenasettelussa keskeistä ei ole se, mitä tapahtui. Olennaista on se, miten läsnä olevaa menneisyyttä tuotetaan, käytetään ja ymmärretään.⁹³

Kulttuuriperinnöllä tarkoitetaan niitä menneisyyden jälkiä, jotka jokin yhteisö tai ryhmä on tunnistanut todisteiksi historiastaan ja joiden avulla se pyrkii ylläpitämään ja vahvistamaan historiatietoisuuttaan ja identiteettiään.⁹⁴ Kulttuuriperintö merkitsee ilmiötä, jolla on vahva symboliarvo ja jota siksi tulee suojella ja säilyttää tulevia sukupolvia varten. Kulttuuriperintöä luodaan ja rekonstruoidaan ihmisten toiminnan ja kielen avulla. Kulttuuriperintö ei ole sellaisenaan valmiina olemassa, vaan se syntyy, kun jokin menneisyyden jälki valitaan säilyttämisen arvoiseksi. Kulttuuriperintö on siten aina valintojen tulosta, ja se on prosessi, johon osallistuu lukuisia erilaisia toimijoita.⁹⁵

89 Ks. esim. Grönholm & Sivula 2010, 11.

90 Lowenthal 1985, 214–219.

91 Sivula 2010a, 31.

92 Ks. luku ”Tutkimuksen suuntaviivoja”.

93 Lowenthal 1998; ks. myös Bohman 2003 (1997), 10–12; Sivula 2002, 182.

94 Sivula 2009, 267.

95 Hafstein 2007, 91; Isacson 2005, 47; ks. myös Grahn 2009a.

Kulttuuriperinnön muodostumiseen ja välittymiseen liittyviä tapahtumasarjoja kutsutaan kulttuuriperintöprosesseiksi. Kyse on arvonmuodostusprosessista, jossa aktiivisesti käytetään historiallista tai perimätietoa. Kulttuuriperintöprosessissa menneisyyden jäljet muuttuvat kulttuuriperinnöksi perinnettä arvottavien, aktiivisten toimijoiden, kautta. Peter Aronssonin mukaan kulttuuriperintöprosessiin sisältyviä peruskysymyksiä ovat: Mikä on arvokasta? Miksi ja millä tavoin se tulisi säilyttää? Kenelle ja kenen toimesta se tulisi säilyttää?⁹⁶

Kulttuuriperintöä voivat olla sekä aineelliset että aineettomat menneisyyden jäänteet. Kaikki jäänteet eivät automaattisesti ole kulttuuriperintöä, mutta niistä voi valintojen kautta tulla kulttuuriperintöä. Valintoja tehdään suuresta joukosta erilaisia valintamahdollisuuksia. Stefan Bohman erottaa kulttuuriperinnölle kolme päämerkitystä. Ensimmäisen niin sanotun esimerkillisen (*det förödömliga*) merkityksen mukaan kulttuuriperintöä ovat ne jäänteet, joita pidämme itsellemme ja muille tärkeinä ja siksi säilyttämisen ja eteenpäin välittämisen arvoisina. Toinen, kaikenkattava (*det allomfattande*) merkitys perustuu ajatukselle, että pohjimmiltaan kulttuuriperintöä on kaikki, mitä olemme perineet aikaisemmilta sukupolvilta. Kolmannen, analyttisen (*det analytiska*), merkityksen mukaan kulttuuriperintöä ovat symbolisesti merkittävimmät jäänteet riippumatta siitä, pidämmekö niistä vai emme. Nämä jäänteet ovat muokanneet meitä ja muita, ja siksi ne tulee säilyttää. Bohmanin oma näkemys tukeutuu tähän kolmanteen määritelmään. Bohmanin näkemyksessä on havaittavissa musealisoinnin näkökulman ohjaava vaikutus: näkemys perustuu, erotuksena ensimmäiselle määritelmälle, ajatukselle, että kulttuuriperintö on arvoneutraalia.⁹⁷

Valinnan merkitys korostuu myös Johanna Björkholmin tutkimuksessa, joka tarkastelee aineettoman kulttuuriperinnön muodostumista suomenruotsalaisen kansanmusiikkiperinteen valossa. Björkholm puhuu kulttuurikomponenteista ja kulttuuriperinnöstä ja toteaa, että kulttuuriperintö on enemmän kuin mikä tahansa arkipäivän kulttuurikomponentti. Kulttuuriperintö eroaa arkipäiväisistä kulttuurikomponenteista siinä, että sillä on vahvempi arvolataus ja suurempi symboliarvo kuin viimeksi mainituilla tekijöillä. Björkholm tarkastelee erityisesti folkloren ja kulttuuriperinnön välistä suhdetta, ja toteaa, että kaikki folklore ei ole kulttuuriperintöä. Kulttuuriperintöä on ainoastaan valittu ja symbolisesti tärkeäksi koettu folklore. Björkholmin arvolatautunut näkemys lähestyy Bohmanin esittämää esimerkillistä määritelmää. Björkholm korostaa toimijoiden (*aktörer*) roolia kulttuuriperintöprosessissa. Kulttuuriperintöprosessiin osallistuvien

96 Aronsson 2005, 27. Ks. myös Smith 2006, 74–75. Smith kutsuu menneisyyden jälkiä, olivatpa ne sitten rakennuksia tai muita aineellisia objekteja, kulttuurisiksi työkaluiksi (*cultural tools*). Yhteisöt käyttävät näitä työkaluja identiteettinsä rakentamiseen ja muistelemiseen.

97 Bohman 2003 (1997), 12–13.

toimijoiden arvostukset ja elämänkatsomus vaikuttavat siihen, mitkä kulttuuri-komponentit ja millä perustein nostetaan muita merkityksellisimmiksi.⁹⁸

Kulttuuriperintö on presentistinen ilmiö. Valinnat ja tulkinnat tehdään aina kunkin aikakauden lähtökohdista ja tarpeisiin.⁹⁹ Se mitä ihmiskunta 2000-luvulla ymmärtää tai tulkitsee kulttuuriperinnöksi, on aikojen kuluessa kokenut suuren muutoksen. Kulttuuriperintöajattelussa oli pitkään vallalla 1800-luvulta lähtöisin oleva käsitys, jonka mukaan kulttuuriperinnöksi luettiin lähinnä kansakunnan menneisyyteen liittyviä merkittäviä jäänteitä, monumentteja. Suomessa termin kulttuuriperintö käyttö alkoi vakiintua 1950-luvulta lähtien. Siihen saakka menneisyyden jäänteitä oli kutsuttu muinaismuistoiksi. Toisen maailmansodan jälkeen kulttuuriperintöajattelu alkoi demokratisoitua. Kulttuuriperinnöksi alettiin vähitellen hyväksyä esimerkiksi maaseudun elämään liittyviä jäänteitä. Syntyi maaseudun kulttuuriperintö.¹⁰⁰ 1970-luvulta alkaneen teollisen rakennemuutoksen jälkeen maaseudun kulttuuriperintö on saanut rinnalleen uuden ilmiön, teollisen kulttuuriperinnön.¹⁰¹

2000-luvulla kulttuuriperintö-käsitteen sisältö on entisestään laajentunut. Aineellisen kulttuuriperinnön, kuten rakennusten ja esineiden, rinnalla myös aineettoman kulttuuriperinnön säilyttäminen ja siirtäminen uusille sukupolville koetaan nykyisin tärkeäksi. Kulttuuriperinnön käsite on nykyisessä laajuudessaan vakiintunut suomen kieleen UNESCO:n *heritage*-käännöksen myötä.¹⁰² UNESCO:n (2003) määritelmässä aineettomaan kulttuuriperintöön luetaan muun muassa ne käytänteet, representaatiot, tiedot, taidot ja ilmaukset, jotka yhteisö on omaksunut osaksi kulttuuriperintöään:

The “intangible cultural heritage” means the practices, representations, expressions, knowledge, skills – as well as the instruments, objects, artefacts and cultural spaces associated therewith – that communities, groups and, in some cases, individuals recognize as part of their cultural heritage. This intangible cultural heritage, transmitted from generation to generation, is constantly recreated by communities and groups in response to their environment, their interaction with nature and their history, and provides them with a sense of identity and continuity, thus promoting respect for cultural diversity and human creativity.¹⁰³

98 Björkholm 2011, 2–3; Folklorella tarkoitetaan henkistä kansankulttuuria yleensä ja etenkin suullista perinnettä; nimitys johtuu englannin sanoista folk, ”kansaa” ja lore, ”perimätieto”. Ks. Perinteentutkimuksen terminologia. <http://www.helsinki.fi/folkloristiikka/opiskelu/terminologia.htm#perinne>. Vrt. myös Siivonen 2009, 68–69.

99 Isacson 2005, 47–48; ks. myös Petrisalo 2001, 108.

100 Aarnipuu 2008, 20–21; Sivula 2010a, 22–23.

101 Sivula 2010b, 22; Sivula 2013b, 161–162.

102 Aarnipuu 2008, 212.

103 Text of the Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage.

Lowenthal on puolestaan todennut: ”All at once heritage is everywhere – in the news, in the movies, in the marketplace – in everything from galaxies to genes. It is the chief focus of patriotism and a prime lure of tourism. One can barely move without bumping into a heritage site.”¹⁰⁴ 2000-luvulla kulttuuriperintö tosiaan on lähes kaikkialla. Siitä on tullut keskeinen työkalu yhteisöjen ja ryhmien rakentaessa identiteettiään. Kulttuuriperintöä käytetään usein politiikan ja vallankäytön välineenä, ja siksi kulttuuriperinnön määrittely- ja arvottamistilanteisiin liittyy monesti kiistoja ja neuvottelutilanteita. Kulttuuriperintö voi olla keskeisessä asemassa muun muassa erilaisten etnisten ryhmien asemaa ja oikeuksia käsittelevissä kiistoissa.¹⁰⁵ Tässä tutkimuksessa tarkastelen kulttuuriperintöä ja kulttuuriperintöprosesseja kuitenkin toisenlaisessa kontekstissa – liiketaloudellisen toimijan näkökulmasta.

Kussakin ajassa tehdyt valinnat ja tavat tuottaa kulttuuriperintöä kertovat aikakauden historiakulttuurista. Historiakulttuuria (*historiekultur*) ovat ne menneisyyteen viittaavat artefaktit, rituaalit, tavat ja väittämät, joiden avulla on mahdollista ymmärtää menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden välinen yhteys.¹⁰⁶ Historiakulttuurissa on siis kyse niistä tavoista tai muodoista, joilla menneisyyttä koskevia mielikuvia ja tietoja nykyisyydessä tuotetaan ja käytetään. Hannu Salmen mukaan historiakulttuurin ulottuvuuksia ovat menneisyys muistina, menneisyys kokemuksina, menneisyys käytäntöinä, menneisyys artefakteina ja menneisyys hyödykkeinä. Menneisyyttä muistina Salmi tarkastelee sekä yksilöllisen että kollektiivisen muistamisen kautta. Menneisyysmuisti rakentuu historiatutkimukselle mutta yhä enemmän myös populaareille representaatioille, kuten elokuville, romaaneille ja iskelmille. Kokemuksellisuudessa korostuu ajallisuuden lisäksi tilallisuus. Tietty menneisyyteen liittyvä maisema ei ole vain ympäristö, vaan se on mielentila, jossa mennyt ja nykyinen yhdistyvät. Maisema nähdään jonakin tietynä. Menneisyys käytäntöinä puolestaan konkretisoituu erilaisina tapoina, rituaaleina, seremonioina, juhlapäivien viettona. Kyse voi olla tietoisesta tai tiedostamattomasta perinteiden jatkamisesta. Artefaktit ovat aineellisia menneisyyden jälkiä. Muistomerkkien ja monumenttien pystyttäminen on keino muistuttaa menneestä ja vaikuttaa historiatietoisuuteen. Toisaalta artefaktien hävittäminen voi olla aktiivista unohtamista. Menneisyyden

<http://www.unesco.org/culture/ich/index.php?pg=00006>. Ks. myös Aarnipuu 2008, 212–213.

104 Lowenthal 1998, xiii.

105 Ks. esim Hafstein, 2007, 91–93; Kuutma 2007, 190–193. Kuutma on tarkastellut, miten Viron kaakkoisosassa elävät setukaiset käyttävät asemansa ja oikeuksiensa parantamiseksi tietoisesti hyväkseen omaa kulttuuriperintöään.

106 Aronsson 2002, 189. Suom. Maarit Grahn. Alkuperäisteksti: ”Historiekultur är de artefakter, ritualer, sedvänjor och påståenden med referenser till det förflutna som erbjuder påtagliga möjligheter att binda samman relationen mellan dåtid, nutid och framtid.”

hyödykkeistäminen on yksi nykyajan historiakulttuurin keskeisistä ulottuvuuksista. Hyödykkeistämisenä menneisyys muutetaan kulutuskohteeksi.¹⁰⁷

Historian käyttämiseen viittaava termi *historiebruk* on yleistynyt 1980-luvulta lähtien erityisesti ruotsalaisten kulttuuriperinnön tutkijoiden keskuudessa.¹⁰⁸ Historian käyttö tarkoittaa niitä prosesseja, joissa historiakulttuurin osia aktivoidaan tiettyjen merkitystä sisältävien ja toimintaa ohjaavien kokonaisuuksien luomiseksi. Historian käytöllä ohjataan, vakiinnutetaan ja uudelleen tuotetaan historiatietoisuutta. Tietty valinta historiakulttuuria siis aloittaa historian käytön ja muovaa historiatietoisuutta.¹⁰⁹

Ruotsalaiset kulttuuriperinnön tutkijat ovat omaksuneet historian käyttö-termin Friedrich Nietzscheilta. Nietzsche on jakanut historian käytön kolmeen toisistaan eroavaan käyttötapaan: monumentaaliseen, antikvaariseen ja kriittiseen. Monumentaaliosassa käytössä historiallista esimerkkiä käytetään inspiraation lähteenä. Monumentaalinen historian käyttö nostaa historian esimerkiksi ja keskittyy siihen, mikä on ollut suurta ja mahtavaa. Antikvaarinen historian käyttö puolestaan tähtää jatkuvuuden ja johonkin kuulumisen tunteen etsimiseen. Kriittisessä käytössä keskeistä on arvioida menneisyyttä ja pohtia, mitkä jäänteet olisivat vielä säilyttämisen arvoisia.¹¹⁰ Peter Aronsson on todennut, että Nietzschen 1800-luvun lopulta peräisin olevan monumentaalisen, kriittisen ja antikvaarisen historian käytön luokittelun sijasta voitaisiin 2000-luvulla puhua esimerkiksi *förebildlig* (esimerkillisestä), kriittisestä (*kritisk*) ja identiteettiä vahvistavasta (*identitetsstärkande*) historian käytöstä.¹¹¹

Historiatietoisuus on viime vuosina herättänyt laajemminkin tutkijoiden kiinnostusta. Historiatietoisuuteen liittyvää empiiristä tutkimusta on kansainvälisesti toteutettu jo 1990-luvulta lähtien. Suomessa toteutettiin vuosina 2009–2010 kansalaisten historiatietoisuutta selvittävä kysely- ja haastattelututkimus *Historiatietoisuus Suomessa*. Kyselyllä pyrittiin selvittämään, millaisia menneisyyskäsityksiä ihmisillä on, mitkä ovat niiden taustalla vaikuttavat motiivit, mikä on ihmisille tärkeää ja pyhää, mistä menneisyyskäsitykset kumpuavat ja kuka tai mikä menneisyyskäsityksiä tuottaa ja ruokkii.¹¹²

Tietyn kulttuuriperinnön yhdistämää ryhmää voidaan kutsua perillisten yhteisöksi tai kulttuuriperintöyhteisöksi. Kulttuuriperintö on valittu muistutamaan siitä, minkä perillisten yhteisö haluaa muistaa. Aineellinen ja aineeton

107 Historiakulttuurin (*Geschichtskultur*) käsite nousi esille 1980-luvulla Länsi-Saksassa. Käsitteeseen liittyi vahva poliittinen ja yhteiskunnallinen ulottuvuus. Salmi 2001, 134–149. Ks. myös Torsti 2003, 47–50.

108 Sivula 2010a, 25.

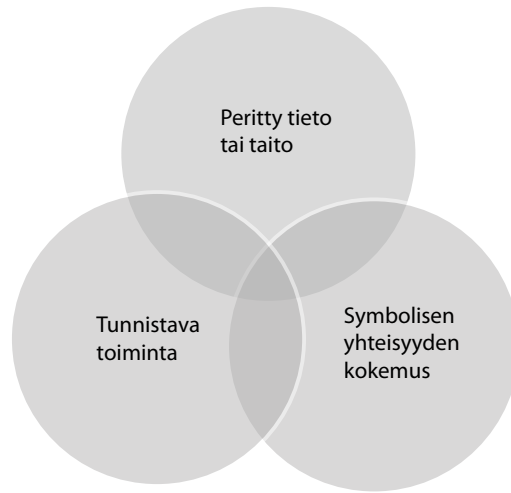
109 Aronsson 2004, 17–18; Burell 2005, 116–117.

110 Alzén 2005, 99; Aronsson 2004, 57–67; Nietzsche 1999, 19–29.

111 Aronsson 2000, 19.

112 Torsti 2012, 9–14.

kulttuuriperintö yhdessä ovat todisteita siitä, että yhteisöllä on historiansa. Esimerkiksi aineetonta kulttuuriperintöä vaaliva kulttuuriperintöyhteisö toimii tunnistamalla sellaisia perittyjä tietoja ja taitoja, joiden se kokee vahvistavan symbolisen yhteisyyden kokemustaan. Kulttuuriperintöprosessissa ovat yhtä aikaa läsnä peritty tieto tai taito, tunnistava toiminta ja symbolisen yhteisyyden kokemus (Kaavio 2).¹¹³



Kaavio 2. Kulttuuriperintöprosessi ja kulttuuriperintöyhteisö. Kulttuuriperintöprosessi on käynnissä kolmen ympyrän leikkauspisteessä. (Sivula 2010a, 29.)

Perillisten yhteisöön kuuluminen ei edellytä alueellisesti rajattuun yhteisöön kuulumista. Perillisten yhteisö

voi myös olla paikallinen, mutta yhdistävänä tekijänä on enemmänkin yhteinen menneisyys kuin paikallisuus. Kulttuuriperintöyhteisö ei kuitenkaan välttämättä ole yksimielinen siitä, miten mennyttä pitää kuvata, tulkita tai ymmärtää. Saman kulttuuriperinnön ympärille voi syntyä myös useita perillisten yhteisöjä. Kulttuuriperinnön määrittäminen voi toisinaan sulkea joitakin ryhmiä yhteenkuuluvuuden ulkopuolelle. Joskus pois sulkeminen voi olla tarkoituksellista. Toisinaan halutaan tarkoituksella jättäytyä osattomaksi kulttuuriperinnöstä.¹¹⁴

Tämän tutkimuksen kohteena on perheyrietyksen kulttuuriperintöprosessit 1800-luvun lopusta 2000-luvulle. Tarkastelen niitä tapahtumasarjoja, joissa perheyrietyksen ja teollisuussuvun menneisyyden jälkiä, olivatpa ne sitten menneisyyden representaatioita, käytänteitä tai aineellisia jälkiä, valitaan, käytetään ja tuotetaan. Tutkimus lähtee siitä ajatusmallista, että kulttuuriperintöprosessit ovat arvolutautuneita ja että valinnat tehdään aina kunkin aikakauden lähtökohdista. Tutkimuksessa ovat läsnä myös kaikki edellä mainitut historiakulttuurin ulottuvuudet. Perheyrietyksessä perhe (suku) ja yritystoiminta kietoutuvat toisiinsa, mutta perhettä ja yritystä voidaan kuitenkin tarkastella omina perillisten yhteisöinä. Näitä perillisten yhteisöjä leimaa se yhteinen piirre, että paikallisuuden sijasta yhteisöjen jäseniä yhdistää lähinnä yhteinen menneisyys.

113 Sivula 2010a, 29.

114 Hafstein 2007, 93; Isacson 2005, 47; Sivula 2010a, 27–28.

Muistin paikat

Menneisyydellä on selkeitä kiintopisteitä nykyisyydessä. Tällaisia kiintopisteitä, menneisyyden jälkiä, voidaan kutsua myös menneisyyden arfefakteiksi.¹¹⁵ Kulttuuriperinnöksi tunnistettuja menneisyyden jälkiä käytetään tällöin muistomerkkeinä, jotka kantavat mukanaan viitteitä menneeseen. Kulttuuriperinnöksi tunnistettujen menneisyyden jälkien, muistin paikkojen, avulla yhteisön jäsenet ylläpitävät ja uudistavat käsityksiään menneen, nykyisyyden ja tulevan yhteydestä. Kyse on siitä, mitä ihmiset ajattelevat menneisyydestä ja miten menneisyyskäsitykset vaikuttavat nykypäivän ajatteluun ja toimintaan sekä tulevaisuuden odotuksiin.¹¹⁶

Pierre Nora on todennut, että yhteisöt tarvitsevat muistin paikkoja (*lieux de mémoire*), koska enää ei ole muistiin perustuvia yhteisöjä (*milieux de mémoire*), joissa muisti oli todellinen osa yhteisön yhteisiä jokapäiväisiä kokemuksia ja vuorovaikutusta. Nora erottaa muistin ja historian käsitteet toisistaan. Ilman tahtoa tai aikomusta muistaa muistin paikat olisivat historian paikkoja (*lieux d'histoire*). Ilman historian läsnäoloa taas kyse ei olisi muistin paikoista vaan yksinkertaisesti muistomerkeistä (*memorials*). Muistin paikka voi olla todellinen paikka tai rakennus, mutta se voi olla myös historiallinen hahmo, rituaali, teksti tai vanha tapa. Muistin paikalla tarkoitetaan siis esineellistä tai ei-esineellistä symbolia, joka on muodostunut inhimillisen työstämisen kautta osaksi yhteisön historiallista muistia. Muistin paikat syntyvät muistin ja historian vuorovaikutuksessa, ja ne ovat avoimia erilaisille tulkinnoille.¹¹⁷

Muistin paikkaa on käsitelty myös Outi Fingerroos. Fingerroos tarkastelee Venäjään kuuluvaa Karjalaa muistin paikkana, jonka hän on jakanut sukupolvien mukaan kolmeen ryhmään. Hänen mukaansa Karjalassa syntyneiden muisteluksa korostuu kotitila tai maisema muistin paikkana. Heidän lastensa kertomukset taas ovat matkoja lapsuuden Karjalaan. Karjalaa koskaan kokeneille kolmannelle sukupolvelle Karjala taas on kertomusten Karjala – eräänlaista tuttuutta ja tietoisuutta tavoista, kielestä, kylästä ja siellä eläneistä ihmisistä.¹¹⁸

Kulttuuriperinnön tutkimuksen professori Outi Tuomi-Nikula on puolestaan tutkinut, mitä kotiseutu merkitsee entisessä DDR:ssä syntyneille aatelisille paluumuuttajille. Tuomi-Nikula on tarkastellut itäsaksalaisten kartanonomistajien paluumuuttoa kulttuuriperintöprosessina, jonka käynnisti Saksojen yhdistyminen ja sen tuoma paluun mahdollisuus kotiseudulle. Tuomi-Nikulan muistitietoon perustuva tutkimus valottaa, millaisia merkityksiä ja tulkintoja kotiseutu

115 Salmi 2001, 146–147

116 Aronsson 2004, 17. Ks. myös Smith 2006, 75–77.

117 Nora 1998, 1–3, 14–15; Sivula 2013b, 164.

118 Fingerroos 2007, 18–19.

synnyttää ja tuottaa henkilöissä, jotka ovat kokeneet kolme poliittisesti ja ideologisesti täysin vastakkaista aikaa: kansallissosialismin (1933–1945), sosialismin (1945–1990) ja Saksojen yhdistymisen (1990–). Tutkimuksessa valtaosa haastatelluista entisen Itä-Saksan alueelle palanneista kartanonomistajista lukeutui jo edellä mainitsemaani kolmanteen sukupolveen, jolle kotiseutu oli lähinnä ”kertomusten paikka”.¹¹⁹

Myös Petri Raivo puhuu artikkelissaan *Unohdettu ja muistettu suomalainen Karjala* (2007) muistin paikoista. Hän korostaa, että yhteisön muistilla ja identiteetillä on paitsi historiallinen myös maantieteellinen ulottuvuus. Tapahtumat, tarinat ja myytit sidotaan tiettyihin aikoihin ja paikkoihin. Menneisyyden paikkojen saamat merkitykset ja niihin liittyvä historiallinen tulkinta eivät muodostu itsestään, vaan niitä tuotetaan, vahvistetaan ja esitetään jatkuvasti. Menneisyyden ulottuvuudesta huolimatta historiallisen paikan tai maiseman peruspiirre on sen sitoutuminen kulloiseenkin ajanhetkeen. Paikkoihin ja maisemiin liittyvää menneisyyttä tulkitaan nykyisyydestä käsin. Siten esimerkiksi menneisyyteen viittaava muistomerkki kertoo enemmän menneisyyden muistamisen historiasta kuin itse muistettavan tapahtuman historiasta.¹²⁰

Omassa tutkimuksessani tarkastelen fyysisten paikkojen, menneisyyden representaatioiden, käytänteiden tai historiallisten hahmojen käyttöä muistin paikkoina, apuvälineinä, jotka tukevat yhteisön historiallista itseymmärrystä ylläpitävää muistelemisen käytäntöä eli *kommemoraatiota*.¹²¹ Tutkimuksessani korostuu Raivon mainitsema maantieteellinen ulottuvuus. Tarkastelen, miten perheyrytyksessä vallitseva kollektiivinen muisti voi vahvasti liittyä tiettyyn paikkaan ja miten aineetonta ja aineellista kulttuuriperintöä käytetään ylläpitämään ja vahvistamaan sekä suvun että perheyrytyksen historiatietoisuutta ja identiteettiä. Suvun ja kotipaikan välinen suhde on tutkimuksen kannalta keskeinen tekijä, koska suvun näkemykset ja arvot ovat vuosikymmenien aikana ohjanneet yrytyksen toimia. Tutkimuksessa en kuitenkaan selvitä yksittäisten suvun jäsenten kokemuksia tai muistoja muistin paikasta. Varhaisimpien sukupolvien osalta tämä ei olisi enää mahdollistakaan. Suku tulee tutkimuksessani näkyviin lähinnä perheyrytyksen omistajan ja paikallisen toimijan roolien kautta.

119 Tuomi-Nikula 2009.

120 Raivo 2007, 57.

121 Ks. esim. Sivula 2010a, 29; Sivula 2013b, 164.

HISTORIA JA PERINTEET PERHEYRITYSKULTTUURISSA

Perheyritys, perheyhtiö, sukuyhtiö

Perheyrietyksillä on keskeinen rooli maailmantalouden moottoreina. Yli kolme neljäsosaa maailmassa toimivista yrityksistä on perheyrietyksiä. Manner-Euroopassa perheyrietysten joukossa on joitakin hyvin suuriakin yrityksiä. 2000-luvun alussa esimerkiksi Saksassa 100 suurimmasta yrityksestä 17 oli perheomistuksessa, Ranskassa 26 ja Italiassa jopa 43. Ranska ja Italia pitävätkin itseään tietynlaisina *perhekapitalismin mestareina* (*champions of the family capitalism*). Euroopan taloushistoriassa perheyrietykset ovat olleet vuosisatoja keskeisiä toimijoita, niin paikallisesti, alueellisesti kuin kansallisesti. Myös Yhdysvalloissa ja Kanadassa perheyrietyksillä on merkittävä kansantaloudellinen asema. Monet pohjois-amerikkalaiset perheyrietykset ovat kuitenkin iältään vielä melko nuoria manner-eurooppalaisiin yrityksiin verrattuna.¹²²

Kansainvälisesti tarkasteltuna perheyrietyssysteemi on siis hyvin vanha ilmiö. Tästä ovat esimerkkinä perheyrietyksperinnettä ylläpitävät Henokiens-rietykset. Henokiens-yhdistys on maailman vanhimpien perheyrietysten vuonna 1981 perustama yhdistys. Yhdistyksen jäseneksi hyväksytään vain yli 200 vuotta vanhoja perheyrietyksiä. Yksi kriteeri jäsenyydelle on myös se, että yritystä johtaa tai yrityksen omistaa sen perustajasuku. Lisäksi yrityksen tulee olla taloudellisesti hyvässä kunnossa. Jatkuuus Henokiens-rietyksissä turvataan sillä, että seuraavat sukupolvet pyrkivät tekemään asiat aina paremmin kuin edelliset.¹²³

Suomessa toimii 2000-luvulla useita perheyrietyksiä, joiden syntyvaiheet ajoittuvat 1800-luvulle. Suomalaiset perheyrietykset ovat olleet luomassa maan teollisuutta ja kauppaa rakentaen näin osaltaan suomalaisen hyvinvointivaltion perustuksia. Perheyrietyksillä on ollut myös keskeinen rooli kulttuurielämän ja tapakulttuurin edistämisessä. Luonteenomaista perheyrietyksille on myös vastuu toimintaympäristöstä, työntekijöistä sekä omasta paikkakunnasta. Paikallisella tasolla perheyrietyksistä onkin usein muodostunut yrittäjyyden perussymboleita.¹²⁴ Suomen yrityskannasta perheyrietysten suhteellinen osuus on 80–86 prosenttia. Yritysten yhteenlasketusta liikevaihdosta perheyrietysten osuus on

122 James 2006, 4–5. James on tutkimuksessaan keskittynyt eurooppalaisiin perheyrietyksiin. Muun muassa aasialaisten perheyrietysten toiminta on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

123 Niemelä 2006, 22–23; The Henokiens. http://henokiens.com/index_gb.php. Vuonna 2012 yhdistyksellä on 36 jäsentä. Joukossa ei ole suomalaisia yrityksiä.

124 Koironen 2000, 24; Komi & Lindström & Zetterberg 2002, 4–5.

noin 40 prosenttia ja osuus maan bruttokansantuotteesta (BKT) noin puolet. Euroopassa perheyritysten osuus bruttokansantuotteesta vaihtelee maittain 45–65 prosenttiin.¹²⁵

Mikä sitten on perheyritys? Muihin voittoa tavoitteleviin yrityksiin verrattuna erottavana tekijänä perheyrityksissä on perheen rooli päätöksenteossa ja yrityksen toiminnoissa. Perhe vaikuttaa yritystoimintaan viiden eri ulottuvuuden kautta: perinne, vakaus, lojaalius, luottamus ja riippuvuus. Perinteet liittyvät jaettuun historiaan ja käytäntöihin, jotka ovat perheen rituaaleja ja rooliodotuksia. Vakaus puolestaan edistää jatkuvuutta. Lojaalisuuden piirteitä ovat velvollisuudentunne, sitoutuneisuus ja yhteisöllisyys. Luottamukseen liittyviä tunnuspiirteitä ovat turvallisuus, oikeudenmukaisuus ja luotettavuus. Perheen ja yrityksen välinen riippuvuussuhde perustuu tunnesiteisiin. Riippuvuus synnyttää yhteenkuuluvaisuutta.¹²⁶

Perheyritykset voivat olla kooltaan, iältään, tavoitteiltaan, omistussuhteiltaan ja omistajajäsenten käyttämän operatiivisen vaikutusvallan perusteella hyvinkin erilaisia. Perheyritys voi olla pieni, yhden tai kahden ihmisen perustama ja omistama pienyritys tai sitten se voi olla arvopaperipörssissä noteerattu osakeyhtiö, jossa omistajasuvulla on kontrolloiva äänivalta, esimerkiksi erityisillä äänioikeusosakkeillaan tai omistusrakenteiden kautta. Perheyritys voi olla myös ei-pörssinoteerattu yritys. Perheyhtiössä omistajaperhe saattaa käyttää ainoastaan omistajanroolinsa mukaista määräysvaltaa tai sitten omistaja (omistajat) voi(vat) olla aktiivisesti mukana yrityksen operatiivisessa toiminnassa. Perheyritys voi olla äskettäin perustettu tai sillä voi olla jopa vuosisatoja pitkä historia. Joissakin perheyrityksen määritelmässä kriteeriksi on asetettu myös se, että yrityksessä on läpikäyty sukupolvenvaihdos, eli yritys on siirtynyt perheessä ainakin yhdeltä sukupolvelta toiselle. Välimuotoja edellä mainittujen tapausten väliltä löytyy lukuisia.¹²⁷

Kauppa- ja teollisuusministeriö on vuonna 2005 määritellyt perheyhtiön. Tämän neliportaisen määritelmän mukaan yritys on perheyhtiö, jos:

1. Äänivaltaenemmistö on yrityksen perustaneella/perustaneilla luonnollisella henkilöllä/henkilöillä tai yrityksen osakekannan hankkineella luonnollisella henkilöllä/hankkineilla luonnollisilla henkilöillä tai heidän puolisoillaan, vanhemmillaan, lapsellaan tai lapsen rintaperillisillään.
2. Äänivaltaenemmistö voi olla välillistä tai välitöntä.
3. Vähintään yksi suvun tai perheen edustajista on mukana yrityksen toiminnassa, johdossa tai hallinnossa.

125 Niemelä 2006, 15; Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 28–29, 31.

126 Elo-Pärssinen 2007, 57; Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 46–49.

127 Ibrahim & Ellis 1994, 4; James 2006, 9–10; Koironen 2000, 47–51.

4. Listatut pörssiyritykset täyttävät perheyhtiömääritelmän, mikäli yrityksen perustajalla tai yrityksen (osakekannan) ostaneella henkilöllä tai heidän perheellään tai jälkeläisillään on 25 prosentin osuus yhtiön osakkeiden tuotannosta äänivallasta.¹²⁸

Perheyriityksiä koskeissa keskusteluissa ja tutkimuksissa näkee käytettävien useita erilaisia perheyriitysmuotoiseen toimintaan viittaavia termejä, kuten perheyriityks, perheyhtiö, sukuyhtiö, *family business*, *family firm* ja *family enterprise*. Miten nämä sitten eroavat toisistaan vai eroavatko? Osallistuin lokakuussa 2012 Hankenin (Svenska Handelshögskolan) järjestämään kansainväliseen workshopiin ”Governance for value-creation in Family Firms”.¹²⁹ Tässä workshopissa käytiin muun muassa keskustelua englanninkielisen termin *family business* soveltuvuudesta nykyisiin suuriin perheyhtiöihin. Monet pitkäikäiset perheyriityksethän ovat oikeastaan sukuyhtiöitä eli yrityksiä, joita perheen sijasta hallitsee laaja suku. *Family enterprise* soveltuukin ehkä paremmin käytettäväksi suuriin perheyhtiöihin. Workshopissa käyty keskustelu osoitti, että perheyriitykset ovat hyvin erilaisia, eikä yksiselitteistä määritelmää ole olemassa.

Matti Koirasen mukaan suomen kielessä sana *perhe* on vakiintunut tarkoitamaan lähinnä ydinperhettä. Sana *suku* sisältää laajemman perheen, kuten eri sukupolvia, vävyjä, miniöitä, setiä, tätejä ja serkkuja. Englannin kielessä sana *family* tarkoittaa sekä perhettä että sukua. Suomen kielessä on englantiin verrattuna helpompi tehdä ero pienten ja suurten yritysten välille käyttämällä eri termejä. Tämä on mahdollista myös ruotsin kielessä, jossa vastaavat termit ovat *familj* ja *släkt*.¹³⁰ Tässä tutkimuksessa käytän termejä perheyriityks, perheyhtiö ja sukuyhtiö toisilleen rinnasteisina termeinä.

Perheyriitystutkimuksissa viitataan usein jo ehkä klassikkosikin muodostuneeseen Renato Tagiurin ja John Davisin esittelemään perheyriityksen kolmen ympyrän malliin (Kaavio 3). Tagiurin ja Davisin malli kuvaa perheyriitystä systeeminä, joka muodostuu kolmesta itsenäisestä mutta toisiinsa limittyvästä alasytemistä, joita ovat *yritystoiminta*, *perhe* ja *omistajuus*. Juuri perheen ja yritystoiminnan keskinäinen limittyminen ja vuorovaikutus ovat perheyriityksen ydinominaisuus. Perheen oma dynamiikka, yhteenkuuluvuuden tunne, perinteet ja kulttuuri ovat piirteitä, jotka erottavat perheyriitykset muista yrityksistä.¹³¹

Tagiurin ja Davisin esittelemä perheyriityssystemi voi sisältää seuraavanlaisia eri toimijoita:

128 Niemelä 2006, 20–21; *Perheyriityttäjäys* 16/2005, 10.

129 Governance for Value-creation in Family Firms. Hanken Centre for Corporate Governance. Helsinki, Finland 4.10.2012.

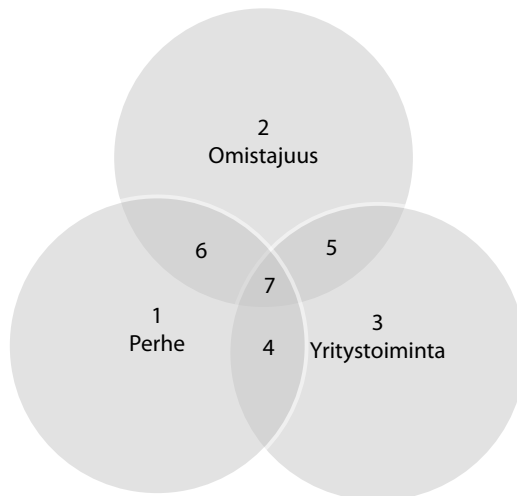
130 Koiranen 2000, 33.

131 Tagiuri & Davis 1996.

1. Perhe: perheenjäsen, joka ei työskentele yrityksessä eikä omista yritystä.
2. Omistus: omistaja tai osakas, joka ei ole perheenjäsen eikä työskentele yrityksessä. Voi olla sijoittaja, joka käyttää äänivaltaa yrityksessä.
3. Yritystoiminta: työskentelee yrityksessä, mutta ei omistusta eikä tunnesiteitä tai sukulaisuutta perheeseen.
4. Perhe ja yritystoiminta: perheenjäsen, joka työskentelee yrityksessä mutta ei omista sitä.
5. Yritystoiminta ja omistus: omistaja, joka osallistuu yritystoimintaan mutta ei kuulu perheeseen.
6. Perhe ja omistus: perheeseen kuuluva omistaja, joka ei työskentele yrityksessä.
7. Perhe, omistus ja yritystoiminta: perheenjäsen, joka omistaa yritystä ja työskentelee siinä.

Tagiurin ja Davisin malli konkretisoi perheyrittäjien toimijoiden välisiä monimuotoisuuksia ja monimuotoisuuden tuomia haasteita. Perheenjäsenet ovat yrityksen kannalta resursseja. Yritykseen synnyttään ja sukulaisuus velvoittaa. Yrityksen koon kasvaessa perheenjäsenten omat taidolliset tai taloudelliset resurssit eivät kuitenkaan välttämättä riitä. Silloin tarvitaan perheen ulkopuolisten jäsenten panosta.¹³²

Matti Koiranen puolestaan tarkastelee perheyrittäjäsystemiä kolmen eri ideologian näkökulmasta. Koiranen käsittää ideologiat kulttuurisina voimina, joita ovat *yrittäjyys*, *paternalismi* ja *managerialismi*. Yrittäjyyden ideologia käsittää mahdollisuuksien etsinnän, innovatiivisuuden, kasvun ja riskinoton. Paternalismiin kuuluu säilyttäminen, perinteet, perhe instituutiona ja omistajuus. Tehdasyhdyskuntatutkimuksessa paternalismilla viitataan sosiaalista järjestystä kuvaavaan ilmiöön, isälliseen huolenpitoon muista ihmisistä. Perheyrittäjäsystemin



Kaavio 3. Perheyrittäjäsystemin kolmen ympyrän malli (Tagiuri & Davis 1996).

132 Niemelä 2006, 37.

ideologioiden näkökulmasta paternalismi tarkoittaa, että omistaja suojelee perheyrittäjien jäseniä epäämällä heiltä kaiken vastuun ja vapauden ilmaista ideoita ja tehdä itsenäisiä valintoja ja päätöksiä. Paternalismi voi johtaa yrityksen jäykkyyteen ja muutosten torjumiseen. Managerialismi puolestaan sisältää hallinnolliset prosessit, rakenteet, resurssien allokoinnin eli kohdentamisen, kannattavuuden ja tuottavuuden. Koirasen määrittelemä perheyrittäjäsysteemi on erilaisten ideologioiden ”taistelukenttä”, kun taas Tagiurin ja Davisin mallissa koostuvat erilaiset toimijoiden roolit.¹³³

Tagiurin ja Davisin perheyrittäjäsysteemiä kuvaava malli soveltuu tutkimukseeni taustaksi, vaikka mallin puutteeksi on todettu se, että se on staattinen eikä ota huomioon aikaulottuvuutta ja muutoksia.¹³⁴ Myös omassa tutkimuksessani tulee esille, miten omistajaperheen rooli muuttuu yhtiön pitkän elinkaaren aikana sekä yhtiön sisäisten että ulkopuolisten tekijöiden vaikutuksesta. Tarkastelemani yrityksen toiminta alkaa lähes yhden miehen yrityksenä. Seuraavat sukupolvet jatkavat yhtiön toimintaa säilyttäen yrityksen perheen omistuksessa. Alussa perheenjäsenet osallistuvat yrityksen toimintaan myös operatiivisina toimijoina. Suvun ja yhtiön laajentuessa suvun rooli kuitenkin muuttuu vähitellen operatiivisesta toimijasta äänivaltaa käyttäväksi omistajaksi.

Yrityskulttuuri, identiteetti ja yrityskuva

Organisaatioiden kulttuuri tuli organisaatiotutkimuksen ja liikkeenjohdon diskursseihin 1970- ja 1980-lukujen aikana niin sanotun Japanin aallon myötä, kun tuottavuuden parantamiseksi amerikkalaisissa yrityksissä ryhdyttiin ottamaan mallia japanilaisten yrityskulttuurista. Organisaatiokulttuurien tutkimukselle antoi sysäyksen erityisesti se, että vallitseva organisaatiokulttuuri alettiin nähdä selityksenä amerikkalaisten yritysten laskevaan tuottavuuteen.¹³⁵

Organisaatio- tai yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen käyttäytymisnormien, arvojen, toimintatapojen ja muiden vastaavien tekijöiden muodostamaa kokonaisuutta. Yrityskulttuuri on sosiaalisesti rakentunutta, se syntyy ihmisten välisen kanssakäymisen tuloksena ajan kuluessa. Yrityskulttuuri voidaan myös määritellä tietyille ryhmälle yhteiseksi merkitysjärjestelmäksi, jonka kautta ihmiset tulkitsevat kokemuksiaan ja joka ohjaa heidän toimintaansa. Kyse on siis yrityksen sisällä vallitsevasta tavasta toimia. Yhteisen näkemyksen tulee olla riit-

133 Chirico 2007, 141–142; Elo-Pärssinen 2007, 59. Paternalismista tehdasyhdyskuntatutkimuksessa ks. Ahvenisto 2008 tai Koivuniemi 2000.

134 Koiranen 2003, 20.

135 Ks. esim. Varis 2012, 44–45.

tävän pitkään toiminut, itsestäänselvydeksi muuttunut ja tiedostamattomalle tasolle siirtynyt. Tässä mielessä kulttuuri on ryhmäkokemuksen opittua tulosta.¹³⁶

Suomalaisissa organisaatiotutkimusta käsittelevissä julkaisuissa termejä organisaatio- ja yrityskulttuuri näkee useasti käytettävän toisilleen rinnasteisina.¹³⁷ Kuitenkin esimerkiksi amerikkalaisessa tutkimustraditiossa yrityskulttuuri (*corporate culture*) määritellään yleensä yhtenä organisaation alakulttuurina (*subculture*), jota ohjaa ylimmän johdon näkemykset.¹³⁸ Tässä tutkimuksessa olen päättänyt käyttämään termejä organisaatio- ja yrityskulttuuri samassa merkityksessä.

Edgar H. Schein tarkastelee yrityskulttuuria kolmen eri osatekijän tai tason kautta. Yrityskulttuurin perusytimen muodostavat perusoletukset, jotka ovat itsestäänselvyksiä, näkymättömiä ja alitajuisia. Perusolettamukset vaikuttavat siihen, miten yrityksessä ajatellaan, ymmärretään ja tunnetaan. Ne syntyvät, kun alun perin tunteen tai arvon tukemaa hypoteesia ryhdytään pitämään todellisuutena tai kun jonkin ongelman ratkaisu osoittautuu jatkuvasti toimivaksi, ratkaisusta tulee itsestäänselvyys. Kulttuurin perusolemuksen ilmentymiksi Schein määrittelee arvot ja artefaktit. Scheinin mukaan eräässä mielessä kaikenlainen kulttuurinen oppiminen heijastelee alun perin joltakulta peräisin olevia arvoja, jotka ilmoittavat, miten asioiden ”tulisi olla”, vastakohtana sille, miten ne ovat. Arvot määrittävät, mikä on tärkeää ryhmän (= yrityksen) jäsenille. Arvot ovat usein tietoisia ja selkeästi ilmaistuja. Yritys voi ilmaista arvonsa esimerkiksi yhtiöjärjestyksessään, internetsivuillaan tai muissa julkisissa asiakirjoissa.¹³⁹

Arvodiskursseissa arvot liitetään useimmiten subjektiin, arvostajaan. Arvoja ei ole ilman subjektia, jonka arvoja ne ovat. Arvosubjekti voi olla yksilö, mutta myös kollektiivinen subjekti, kuten perhe tai työväenluokka tai tässä tapauksessa perheyritys. Arvot on silloin paikallistettavissa ryhmän kollektiiviseen tietoisuuteen. Arvot ovat tietoinen valintataipumusten kokonaisuus, jonka varassa ihmiset toimivat ja tekevät valintoja.¹⁴⁰ Arvoihin voi liittyä myös tunneulottuvuus. Ihminen tai ryhmä voi olla tunteella jonkin arvon puolesta tai sitä vastaan.¹⁴¹

Artefaktit, ihmistyön aikaansaannokset, muodostavat yrityskulttuurin uloimman ja näkyvimmän tason. Kyse on ihmisen rakentamasta fyysisestä ja sosiaalisesta ympäristöstä.¹⁴² Artefaktit voidaan määritellä ilmiönsuhteen

136 Paalumäki 2004, 17–18; Schein 1987, 23–27.

137 Vrt. Paalumäki 2004.

138 Hatch & Cunliffe 2006, 176.

139 Schein 1987, 33–34; ks. arvoista myös Koiranen 2002.

140 Kortelainen & Kotilainen 1994, 29.

141 Arvo ei kuitenkaan ole sama asia kuin arvostus. Arvo on seikka, johon yksilön tai ryhmän toiminta tähtää. Arvostus puolestaan on yksilön käsitys päämäärästä. Arvostus viittaa asenteisiin ja yksilöä kuvaaviin psykologisiin tekijöihin. Elo-Pärssinen 2007, 21.

142 Schein 2004, 25–26.

laajasti tai suppeasti. Suppeasti määriteltynä artefakteilla viitataan yksinomaan kulttuurin konkreettisiin, aineellisiin muotoihin. Laajassa määritelmässä niihin luetaan kaikki aistittavat kulttuurin ilmaukset. Hatch ja Cunliffe ovat laajan määritelmän mukaisesti jakaneet artefaktit kolmeen ryhmään: 1) esineet, tavarat (*objects*) (taide, logo, arkkitehtuuri, virka-asut, tuotteet, työvälineet), 2) verbbaaliset ilmaisut (*verbal expressions*) (ammattikieli, teoriat, tarinat, myytit, legendat ja niiden sankarit ja konnat, metaforat, puheet), 3) toiminnot (*activities*) (seremoniat, kokoontumiset ja palaverit, kommunikointitavat, perinteet, yhteiset rutiinit).¹⁴³ Tässä tutkimuksessa ymmärrän artefaktit laajaa määritelmää soveltaen. Tarkastelen erilaisten toimintojen, sanallisten ilmaisujen ja materiaalisten artefaktien kautta, miten historia, perinteet ja paikkasidonnaisuus ovat näkyneet perheyrittäjien toiminnassa 1800-luvun lopusta nykyhetkeen.

Scheinin mukaan artefaktien havaitseminen on sinänsä helppoa, mutta niiden merkityksen ja keskinäisten suhteiden selvittäminen on vaikeampaa. Aina ei ole helppoa päätellä, mitä artefaktit kertovat yrityskulttuurin sisimmästä olemuksesta. Toisaalta, artefakteja ei aina voi etsiä kysellen, koska jossakin kulttuurissa itse elävät eivät välttämättä ole tietoisia omista aikaansaannoksistaan.¹⁴⁴ Olen tutkimuksessani pyrkinyt ottamaan huomioon nämä yrityskulttuurin tutkimisen kannalta haasteelliset seikat, mutta en näe niitä tutkimuksen kannalta ongelmallisina. Tarkastelen, miten yrityksessä on hyödynnetty kulttuuriperintöä ja miten tämä on ilmennyt yrityskulttuurissa. Historiatietoisuutta pidän tietynlaisena perusajatuksena, joka on ohjannut yrityksen toimia. Tämän perusajatukseen nojautuen olen kerännyt aineistoa yrityksen toiminnasta ja konkreettisista artefakteista.

Yrityskulttuuri ja yrityksen identiteetti ovat toisiaan lähellä olevia käsitteitä. *Yrityksen identiteetillä* tarkoitetaan yrityksen persoonallisuutta eli sitä, mitä yritys todella on ja mikä erottaa sen muista yrityksistä. Identiteetti sisältää yrityksen perusarvot, liikeideat, tuotteet, tavoitteet ja visiot. Olennaista on myös yrityskulttuuri, mikä on yrityksen historia, ketkä ovat sen sankareita ja millaisia tarinoita yrityksessä kerrotaan.¹⁴⁵

Tuula-Riitta Markkanen mukaan yritysidentiteetti on osa yrityksen ylimmän johdon strategiaa. Vastuu yritysidentiteetin synnystä ja ylläpidosta kuuluu johdolle. Ylin johto päättää, mikä yritys on, mihin se toiminnassaan pyrkii ja miten se toimii näissä pyrkimyksissään. Markkanen kuvaa yrityksen identiteetin rakentamista strategiaprosessiksi, jossa luodaan odotuksia ja pyritään vastaamaan niihin, sekä yrityksen sisällä että ulkoisesti.¹⁴⁶

143 Hatch & Cunliffe 2006, 189; Paalumäki 2004, 20.

144 Schein 2004, 26–27.

145 Poikolainen 1994, 26–27, 40.

146 Markkanen 1998; Markkanen 1999, 138–141, 144. Yrityksen toimintaympäristön, henki-

Yrityskuva on sidosryhmien luoma mielikuva yrityksestä. Yrityskuvalle on ominaista, että se perustuu aina vastaanottajan asenteisiin, luuloihin ja vastaanotettujen viestien vaihteleviin tulkintoihin. Yrityskulttuuri, yrityksen sisäinen tapa toimia ja elää, kuitenkin omalta osaltaan ohjaa ja vahvistaa halutunlaista yrityskuva. Tarkasteltaessa yrityksen toimintaa monet yrityskuvaan vaikuttavat asiat jäävät näkymättömiin. Syvimmällä näistä ovat yrityksen arvot ja historia (myytit, riitit) ja kaikki ne tekijät, jotka yhdessä muodostavat yrityskulttuurin.¹⁴⁷

Arvot, identiteetti ja yrityskuva nousivat 1980- ja 1990-luvuilla yritysten keskeisiksi strategisiksi työkaluiksi, ja yritykset alkoivat teettää muun muassa erilaisia yrityskuva-, identiteetti- ja arvotutkimuksia. Myös A. Ahlström Osakeyhtiö teetti yrityksen sisäisen yrityskuvatutkimuksen, jonka tulokset julkaistiin vuonna 1990. Tutkimuksessa selvitettiin 1 200 ahlströmiläisen (1 000 työntekijää Suomessa ja 200 ulkomailla) näkemyksiä konsernista. Yhtiön henkilöstölehdessä tutkimustuloksia käsiteltiin lähinnä kotimaan tulosten osalta. Konsernin identiteettiä kuvaavien 37 tekijän joukossa oli mainittu joitakin ominaisuuksia, jotka voidaan liittää perinteisiin. Tällaisia ominaisuuksia olivat *itsenäinen perheyritys, perinteitä vaaliva, pitkät teolliset perinteet, pitkän ajan kuluessa kehittynyt osaaaminen*. Tutkimustulosten mukaan edellä mainitut ominaisuudet kuvasivat hyvin yritystä. Tutkimustulosten perusteella yhtiö nähtiin erityisesti kansainvälisenä korkeatasoisia tuotteita valmistavana monialayrityksenä, jolla on pitkät perinteet ja joka tähtää tulevaisuuteen.¹⁴⁸

Yrityskuvatutkimuksen pohjalta yhtiössä päätettiin selvittää yhtiön arvot. Selvityksen tekijäksi valittiin brittiläinen alan konsulttiyritys. Selvityksen perusteella yhtiön perusarvot kirjattiin vuonna 1991. Vuonna 1992 yhtiön perusarvot julkaistiin huoneentaulun muodossa kahdeksalla eri kielellä. Yhtiön perusarvoissa perinteet eivät kuitenkaan näkyneet kirjattuina arvoina. Arvokeskustelu jatkui yhtiössä vielä tämän jälkeenkin, sillä vuonna 1992 yhtiössä tehtiin laaja koko konsernia koskeva henkilöstötutkimus.¹⁴⁹

Edellä mainitsemassani Tuula-Riitta Markkasen yritysidentiteettiä tarkastelevassa tutkimuksessa käytettiin esimerkkitapauksena juuri A. Ahlström Osakeyhtiötä. Markkasen tutkimus ei suoranaisesti tarkastele perinteiden ja historian käyttöä strategisena voimavarana. Englanninkielisen tutkimuksen liitteenä olevista yhtiön perusarvoista tosin löytyy viitteitä historiaan ja perinteisiin. Arvoilistan viimeinen kohta kuuluu: ”Commitment to Long-Term Success: We have

löstön ja markkinoiden muutokset edellyttävät yritysidentiteetin ydintekijöiden jatkuvaa analyysia ja tulkintaa johdon hyväksi näkemän suunnan säilyttämiseksi.

147 Hiltunen & Markkanen 1994, 200–203; Poikolainen 1994, 27, 29.

148 *Me Kaikki* 1990/6, 10–12. Perinteitä koskevien vastausten keskiarvo vaihteli noin 3,0–3,75 välillä (1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä).

149 *Me Kaikki* 1991/4, 3; *Me Kaikki* 1992/4, 4–6; *Me Kaikki* 1992/4, 19.

rich tradition of stability and progress. We will build upon our values to remain a strong company for future generations.” Vastaava kohta suomenkielisellä arvolis-talla on: ”Toiminnan pitkäjänteisyys. Ahlströmin kannattavuus tulevaisuudessa rakentuu yhtiön vahvuuksien ja tunnetun erikoisosaamisen pohjalle.”¹⁵⁰ Englan-ninkielisessä tekstissä perinteet tulevat korostetummin esille kuin suomenkieli-sessä versiossa.

Kulttuuriperintö yrityksen symbolisena pääomana

Yrityskulttuurin ymmärtäminen edellyttää tietoa yrityksen historiasta, yritykses-sä kerrottavien tarinoiden kuuntelemista ja yritykseen liittyvien myyttien selvittä-mistä. Myös monet rituaalit, kuten perinteiksi muodostuneet tavat juhlia, viettää aikaa yhdessä, auttavat hahmottamaan yrityskulttuuria.¹⁵¹ Historian- ja kult-tuuriperinnön tutkimuksen näkökulmasta kiinnostava organisaatiokulttuuriin liitettävä määritelmä onkin juuri se, että ”kulttuuri on löydettävissä vain sieltä, missä on määriteltävissä olevia ryhmiä, joilla on oma merkittävä historiansa”.¹⁵²

Johtamis- ja organisaatiotieteiden tutkija Hannele Seeckin mukaan yhteisö-
jen, tässä tapauksessa organisaatioiden, sosiaalisen vuorovaikutuksen jatkuvuus eli historiallinen ulottuvuus on yksi kulttuurin kehittymisen perusta. Tarkastel-taessa yhteisön kulttuurin kehittymistä pelkän sosiaalisen vuorovaikutuksen tar-kastelu ei riitä. On otettava huomioon myös sen historiallinen ulottuvuus. Jaettu-
jen uskomusten, normien ja tapojen kehittymistä tulee tarkastella historiallisena prosessina. Yhteisö, joka on ollut pitkään olemassa, kehittää yleensä yhteisen tul-kintakehyksen. Sosiaalisessa kanssakäymisessä tulkintakehitys lujittuu jatkuvasti. Kulttuuri ei ole vain kiinteä sosiaalinen rakennelma, vaan sitä pidetään yllä, suo-jellaan ja uusinnetaan koko ajan.¹⁵³ Omassa tutkimuksessani tarkastelen, miten perheyrityksessä vallitseva historiallinen itseymmärrys, käsitykset omasta men-neisyydestä, osaltaan ohjaa tiettyjen perusolettamusten syntyä ja olemassaoloa.

Muun muassa Aaltonen, Heiskanen ja Innanen ovat tarkastelleet historian roolia osana organisaatiokulttuurin ja arvojen rakentumista. Monet vanhat yri-tykset ovat ylpeitä historiastaan. Yritys on tässä nyt juuri tällaisena, koska se on käynyt läpi erilaisia vaiheita, menestyksen ja tappion hetkiä, kasvua ja taantumaa. Erilaisilla persoonilla, voimakkailla ja demokraattisilla johtajilla on myös oma roolinsa. Monet yrityksen tämän hetken käyttäytymismalleista perustuvat men-neiden vuosien kokemuksiin. Yrityksen historia kertoo niistä yrityksen arvoista,

150 Markkanen 1998; *Me Kaikki* 1992/4, 19.

151 Poikolainen 1994, 34.

152 Schein 2004, 11.

153 Seeck 2008, 216.

jotka ovat ohjanneet yrityksen toimintaa vuosien ajan. Yrityskulttuuri on tulosta menneisyyden tapahtumista, alkuvuosien visioista, voitoista ja tappioista, persoonallisuuksien vaikutuksesta, yhteistyömuodoista, valinnoista ja erilaisista kokemuksista. Historia ei kuitenkaan yksin riitä. On myös tärkeää hahmottaa tulevaisuus. Organisaation arvokorissa molempien ulottuvuuksien, historian ja tulevaisuuden, tulee näkyä.¹⁵⁴

Viimeisimmät perheyritystutkimukset ovat osoittaneet, että pitkäikäiset perheyritykset korostavat toiminnassaan ja arvoissaan perinteiden kunnioittamista. Perinteet viittaavat siihen, että yrityksen toiminnassa käytetään samoja periaatteita kuin aina ennenkin. Yrityksen arvot nojautuvat pitkälti historiaan. Perinteet ovat perheyhtiöille arvokkaita ja muodostuvat velvoittaviksi. Ne eivät kuitenkaan saa olla kehityksen esteenä. Perinteet velvoittavat toiminnan kehittämiseen. Tärkeäksi muodostuu yrityksen toiminnan jatkuvuus.¹⁵⁵ Tai kuten Martti Puohiniemi on todennut: ”Ongelmaksi perinteet tulevat, jos ne vaiettuina arvoina estävät uudistumisen”.¹⁵⁶

Per H. Hansenin tanskalaisten säästöpankkien muutosta vuosina 1965–1990 koskeva tutkimus osoitti, että organisaation historia on olennainen osa organisaation kulttuuria ja identiteettiä. Ulkoisen paineen synnyttämässä muutostarpeessa säästöpankkien valintamahdollisuuksia rasitti jaettu kertomus yhteisestä historiallisesta alkuperästä. Kertomus, joka oli osa säästöpankkien identiteettiä, imagoa ja organisaatiokulttuuria, hidasti pankkien oppimiskykyä, loi organisatorista jäykkyyttä ja hidasti uuden strategian omaksumista.¹⁵⁷ Hansenin tutkimuksesta kävi ilmi, että kertomukset on usein istutettu syvälle organisaatiokulttuuriin ja ne toimivat kulttuuristen perusolettamusten ja arvojen perustana. Ne ovat organisaatiokulttuurin selkäranka, ja sen vuoksi niillä on tärkeä rooli pyrkiessämme ymmärtämään organisaatioiden muutoksia – jopa hitautta ja jäykkyyttä.¹⁵⁸

Maailmanlaajuiseksi kasvaneen, mekaanisia konttorikoneita valmistaneen Facit AB:n toiminnan päättyminen ja yrityksen myynti 1970-luvulla on oiva esimerkki siitä, miten liiallinen nojautuminen perinteisiin ja historiaan voi muodostua yritykselle kohtalokkaaksi. Kilpailutilanne konttorikonemarkkinoilla muuttui 1970-luvulla nopeasti japanilaisten elektronisten laskimien ja konttorikoneiden rynnistettyä markkinoille. Facit AB ei sopeutunut konttorielektroniikka-alan nopeaan muutokseen. Yhtenä syynä tähän on mainittu nimenomaan yrityksen perinteet. Yrityksessä uskottiin, että niillä toimintatavoilla ja tuotteilla, joilla sii-

154 Aaltonen ym. 2003, 101–102, 116–117.

155 Elo-Pärssinen 2007, 105, 121, 161; Niemelä 2006, 109–110; Paaskoski 2005.

156 Puohiniemi 2003, 24–26.

157 Hansen 2007, 920–922.

158 Hansen 2007, 923–924, 949.

henkin asti oli menestytty, selvittäisiin tulevaisuuden haasteista. Näin ei kuitenkaan käynyt. Yritys myytiin Electroluxille, ja tuotanto yrityksen synnyinsijoilla Ruotsin Ätvidabergissa loppui 1976.¹⁵⁹

Oikealla tavalla käytettynä historia ja perinteet voivat kuitenkin olla tärkeä voimavara yrityksen strategisessa suunnittelussa ja markkinoinnissa. Saksalaisen liiketaloushistorian professori Wilfried Feldenkirchenin mukaan yrityksen historia ja perinteet assosioituvat jatkuvuuteen, luotettavuuteen, uskottavuuteen ja innovatiivisuuteen. Historian käyttö ei kuitenkaan saa merkitä yksinomaan taaksepäin katsomista, vaan sillä on pyrittävä osoittamaan, että tietyillä ajassa kestäville yrityskulttuuriin ydinelementeillä on pitkä traditio.¹⁶⁰ Kyse on toisin sanoen menneen, nykyisyyden ja tulevaisuuden yhteyden ymmärtämisestä. Ymmärryksestä, jota tarvitaan jatkuvuuden ja muutosten hallinnassa. Feldenkirchen lähestyy historiaa ja historian käyttöä samoista lähtökohdista kuin esimerkiksi Peter Aronsson. Historian käytöllä pyritään tuottamaan merkityksiä, vahvistamaan julkista hyväksyntää sekä hallitsemaan muutoksia.

Historia siis tunnustetaan liiketoiminnan voimavarana, vaikka se ei ole samalla tavalla mitattavissa olevaa pääomaa kuin esimerkiksi tuotantoresurssit. Historiaa voidaan tarkastella *symbolisena pääomana*. Ranskalaisen sosiologin Pierre Bourdieun mukaan symbolinen pääoma tarkoittaa sellaista ominaisuutta, joka muuttuu symbolisesti tehokkaaksi, kun ihmiset tunnustavat sen ja antavat sille arvoa.¹⁶¹ Yrityksen historia voi saada Bourdieun tarkoittaman symbolisen pääoman merkityksen.

Historian käytön strategisesta merkityksestä kertoo myös se, että 1900-luvun loppupuolelta lähtien niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa on perustettu erityisiä palveluyrityksiä, jotka tarjoavat yrityksille historian tutkimusta sekä tuottavat yrityksille muun muassa yritysten historiaa käsitteleviä julkaisuja, näyttelyitä, internetsivustoja ja multimediaesityksiä. Esimerkiksi saksalainen Institut für Firmen- und Wirtschaftsgeschichte (ifw) on toiminut vuodesta 1998 lähtien. Suomalainen, historian tutkimusta ja julkaisutoimintaa harjoittava Spiritus Historiae on puolestaan toiminut vuodesta 1989 lähtien.¹⁶²

Myös museoviranomaiset ovat pyrkinet kannustamaan yrityksiä tallentamaan niiden kulttuuriperintöä. 2000-luvun alussa Museovirasto järjesti yhdessä

159 Johnson 2002, 27; Kolsgård 2002. Facit AB perustettiin 1922, ja parhaimmillaan 1960- ja 1970-lukujen vaihteessa kansainvälistynyt yritys työllisti yli 14 000 henkilöä, joista noin 3 500 työskenteli ulkomailla. Ätvidabergissä työntekijöitä oli 1960-luvun alussa noin 1 800.

160 Feldenkirchen 2006, 267, 274–275. Feldenkirchen on tutkinut globaalien Siemens AG:n pitkän aikavälin historian käyttöä.

161 Bourdieu 1998, 99. Symbolinen pääoma voi olla mitä pääomaa tahansa, taloudellista, kulttuurista tai sosiaalista. Olennaista on, että sosiaaliset toimijat tunnustavat sen ja antavat sille arvoa.

162 ifw. http://www.ifw-hamburg.de/seite_1.htm; Spiritus Historiae. <http://spiritus.fi/>.

Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton kanssa seminaarisarjan teollisen kulttuuriperinnön tallentamisesta. Lisäksi Museovirastossa oli vuonna 2007 tekeillä yrityksille suunnattu käsikirja, jonka tavoitteena oli muun muassa ohjeistaa, miten yritykset voivat hakea apua museoalan asiantuntijoilta kulttuuriperinnön tallentamiseen liittyvissä kysymyksissä.¹⁶³ Käsikirja ei kuitenkaan valmistunut. Käsikirjan valmistelu oli osa Museoviraston silloisen pääjohtajan Henrik Liliuksen käynnistämää ”Teollisesti tuotetun aineiston tallennus” -hanketta. Tämä hanke joutui kuitenkin väistymään vuonna 2009 käynnistetyn TAKO-hankkeen tieltä, ja melko pitkälle edennyt käsikirjan laatiminen keskeytyi lähinnä aika- ja resurssipulan vuoksi.¹⁶⁴

Tapoja, joilla yritykset käyttävät yrityshistoriallista tietoa sisäisessä ja ulkoisessa toiminnassaan, kutsutaan kansainvälisessä liiketaloustieteen tutkimuksessa käsitteillä *history management* tai *history marketing*. History management viittaa kokonaisvaltaiseen strategiaan, suunniteltuun ja integroituun historian käyttöön, jonka avulla yritys pyrkii saavuttamaan liiketaloudelliset tavoitteensa. History marketing on osa history managementia, ja se tarkoittaa olemassa olevan brändin aseman säilyttämistä ja kehittämistä hyödyntäen brändiin liittyviä ainutlaatuisia osatekijöitä: historiaa ja perinteitä.¹⁶⁵ Muun muassa vanhat keskieurooppalaiset terästeollisuuteen keskittyneet perheyhtiöt ovat hyviä esimerkkejä siitä, miten perinteillä voi olla keskeinen asema yrityskuvan ja brändin luomisessa. Yhtiöiden on ollut vaikea luopua perinteisestä teräksestä, sillä perheyhtiöiden traditiot ovat kytkeytyneet vahvasti metalliin ja yhtiöiden nimet herättävät mielikuvia masuuneista. Esimerkiksi italialaisen Falckin pääkonttorirakennuksen koristelussa on käytetty 1800-luvun masuunien kuvia.¹⁶⁶

Porin Puuvillatehtaan kulttuuriperintöprosesseja koskevassa tutkimuksessaan Anna Sivula jakaa history managementin sisäiseen (*internal*) ja ulkoiseen (*external*) sekä viestintätarkoitusten että käytettävän historian mukaan. Ulkoinen viestintä sisältää erityisesti markkinoinnin ja yrityskuvan rakentamiseen käytettävän viestinnän. Sisäinen viestintä käsittää nimensä mukaisesti yrityksen sisäisen johtamisen ja me-henkeä vahvistavat viestintämuodot. Sisäinen historia tarkoittaa yrityksen omaa historiaa tai yrityksen menneisyyteen läheisesti liittyvää historiaa. Ulkoinen historia puolestaan käsittää yleisen, kansallisen, paikallisen tai jonkin muun historian osa-alueen, joka ei varsinaisesti liity yrityksen

163 Nevalainen 2007, 67–68.

164 TAKO on museoiden tallennus- ja kokoelmayhteistyötä koordinoiva ammatillisten museoiden yhteenliittymä. Ks. Mikä on TAKO? <http://www.nba.fi/fi/kansallismuseo/tako>. Käsikirjan valmistelua ei ainakaan toistaiseksi olla jatkamassa. Sähköpostiviesti Antti Metsänkylältä Maarit Grahnille 25.2.2013.

165 Ks. Herbrand & Röhrig 2006a.

166 James 2006, 382–383.

omaan historiaan. Yritys voi käyttää sekä sisäistä että ulkoista historiaa viestintätarkoituksiinsa.¹⁶⁷

Ruotsissa Riksantikvarieämbetetin toimesta 2000-luvun alussa tehdyn tutkimuksen mukaan yritysten kulttuuriperinnön käytölle voi olla useita motiiveja, ja ne voivat vaikuttaa toisiinsa erilaisina yhdistelminä. Keskeisimmäksi motiiviksi erilaisille säilyttämistoimenpiteille ja kulttuurihistoriallisille panostuksille ruotsalaisessa tutkimuksessa nousi yritysten yhteiskunnallinen ja kulttuurinen vastuu. Historialla ja perinteillä todettiin myös olevan vahva rooli yhteishengen ja yrityksen identiteetin rakentamisessa sekä yrityskuvan ja tuotemerkkien vahvistamisessa. Lisäksi historiaa käytettiin uusien asiakassuhteiden luomiseen sekä vanhojen ylläpitämiseen. Keskeisimpiä kohderyhmiä olivat yritysten työntekijät, paikalliset asukkaat, suuri yleisö, matkailijat sekä asiakkaat ja tavarantoimittajat. Muita tutkimuksessa esille tulleita kohderyhmiä olivat osakkeenomistajat, media ja poliittiset päättäjät.¹⁶⁸

Ruotsalainen tutkimus osoitti, että monet tekijät vaikuttavat siihen, käyttävätkö yritykset historiaansa ja miten ne sitä käyttävät. Muun muassa yrityksen omissuomudolla on merkitystä. Pörssiyhtiöissä kulttuurihistoriallisten tavoitteiden perustelu saattaa olla vaikeampaa kuin perheyrityksissä, joissa yritystoimintaa on harjoitettu yhden suvun parissa useiden sukupolvien ajan. Toisaalta, globalisaatio ja yritysten fuusiot voivat olla tietynlainen haaste pitkäikäisten perheyri-tysten historian säilymiselle. Ruotsissa kulttuuriperinnöstä huolehtiminen ja kulttuuriperinnön käyttö on ollut tyypillistä erityisesti tietyille tuotannonaloille, kuten vuori-, teräs- ja metsäteollisuudelle. Näiltä tuotannonaloilta löytyy pitkäikäisiä yrityksiä, joilla on ollut keskeinen rooli ruotsalaisessa taloushistoriassa. Myös autoteollisuus on ollut yksi aktiivisista kulttuuriperinnön säilyttäjästä.¹⁶⁹

Historian käytön muotoihin vaikuttaa myös asiakasrakenne. Esimerkiksi suurille yritysasiakkaille saatetaan näyttää historiallisia miljöitä tai julkaisuja asiakassuhteiden rakentamisessa. Historia vahvistaa jatkuvuuden ja uskottavuuden mielikuvia. Kuluttajakeseisessä toiminnassa historialliset miljööt voivat puolestaan toimia esimerkiksi elämyksien tuottajina. Myös henkilöstörakenne sekä yrityksen sijainti voivat ohjata historian käyttöä. Jos yritys on toiminut tietyllä paikkakunnalla pitkään, sen ei ehkä tarvitse korostaa historiaansa henkilökunnalle tai paikallisyhteisölle. Historian tuntevat kaikki. Toisaalta, jos yrityksellä on ollut niin paljon vaikutusvaltaa paikkakunnalla, että sen historiasta on tullut myös paikan historiaa, yritys voi tuntea velvollisuutta hoitaa kulttuuriperintöään erityisellä

167 Sivula 2013a.

168 Darphin 2002, 18–19. Kohderyhmät limittyivät keskenään. Esimerkiksi työntekijät saattoivat kuulua myös paikallisten asukkaiden joukkoon. Samoin suuri yleisö ja matkailijat olivat keskenään limittyviä ryhmiä.

169 Johnson 2002, 28–29; vrt. Feldenkirchen 2006.

huolella. Kilpailutilannekin vaikuttaa. 2000-luvulla yhä useampi yritys kilpailee yhä useammilla tuotteilla alati kasvavilla markkinoilla. Selviytyäkseen kilpailusta yrityksen tulee laatia strategioita, joilla erottua joukosta ja luoda oma identiteetti ja yrityskuva. Historian käyttö on yksi keino rakentaa yrityksen identiteettiä.¹⁷⁰

Yritys voi sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässään hyödyntää historiaa monin eri tavoin. Niin sanottuja klassisia historian käytön välineitä ovat arkistot, erilaiset yrityshistorialliset julkaisut sekä museot. Tiedonvälityksen digitalisoituminen on 1990-luvulta lähtien tuonut klassisten instrumenttien rinnalle uusia mahdollisuuksia tiedon tallentamiseen, välitykseen ja tuottamiseen. 2000-luvulla internetistä on tullut keskeinen kanava yrityshistoriallisen tiedon välittämiseksi.¹⁷¹

Museoilla on oma roolinsa yrityksen identiteetin ja yrityksen historiallisen kuvan rakentamisessa. Millainen museo sitten luetaan yritysmuseoksi? Yritysten omistuksessa olevien museoiden kirjo on hyvin moninainen sisältäen tehdasmuseoita tai tiettyyn tuotannonalaan liittyviä museoita sekä yrityksen toimintaa sen alkuvaiheista nykypäivään esitteleviä näyttelyitä. Saksalainen Barbara Hölschen on yritysmuseoita (*Unternehmensmuseen*) koskevassa tutkimuksessaan esitellyt joitakin yritysmuseoiden määritelmiä. Hölschen esittelee muun muassa Anne Mikuksen määritelmän, jonka mukaan yritysmuseo on pysyväksi näyttelyksi työstetty kokoelma, joka on yrityksen perustama ja ylläpitämä. Museon tulee olla kolmannen osapuolen käytettävissä. Tällä Mikus ei kuitenkaan välttämättä tarkoita suurta yleisöä. Myös lakkautetut tuotantolaitokset tai muut yrityksen omistuksessa olevat rakennukset voidaan muistomerkeinä lukea yritysmuseoiksi. Yritysmuseo sijaitsee useimmiten yrityksen omistamalla maaperällä, mutta se ei ole välttämätöntä. Toinen Hölschenin esittelemä määritelmä on peräisin 2000-luvun alussa perustetun, saksalaisen yritysmuseoverkoston työryhmän määritelmästä. Tämän määritelmän mukaan yritysmuseot (*Firmenmuseen*) ovat pysyviä näyttelyitä, jotka liittyvät sekä sisällöllisesti että organisatorisesti yritykseen.¹⁷² Määritelmä on kohtuullisen lyhyt, mutta se sisältää kutaquinkin saman perusajatuksen kuin Mikuksen määritelmä.

Tässä tutkimuksessa käsitän yritysmuseoilla yrityksen toimintaan liittyvät museoidut tuotantolaitokset, muut yrityksen toimintaan liittyvät muistomerkin kaltaiset rakennukset sekä yrityksen toimintaa alkuketkstä nykypäivään kuvaavat pysyvät näyttelyt. Jotta voidaan puhua yritysmuseosta, tulee museon olla

170 Ibid.

171 Feldenkirchen 2006; Völker 2006, 434–435.

172 Hölschen 2005, 22–23; Mikus 1997, 14–16. Saksassa, Itävallassa ja Sveitsissä oli 2000-luvun alussa yhteensä noin 250 yritysmuseota. Yritysmuseoita perustettiin runsaasti erityisesti 1970- ja 1980-luvuilla. Tunnettuja eurooppalaisia yritysmuseoita ovat muun muassa Saksan Rautatiemuseo (Deutsche Bahn Museum), pienoisrautateitä valmistavan Märklin-tehtaan museo, Siemens AG:n museo ja autoilun ja autoteollisuuden historiaa esittelevä Mercedes-Benz-Museo. Völker 2006, 429, 434.

yrityksen perustama, omistama ja ylläpitämä.¹⁷³ Yritysmuseoiksi en lue paikallisesti merkittäviä, mutta julkisessa omistuksessa tai hallinnassa olevia yrityksen toiminnasta kertovia museoita. Tällainen on esimerkiksi Porin kaupungissa sijaitseva Satakunnan Museon ylläpitämä Rosenlew-museo.¹⁷⁴

Vuonna 2000 Museovirasto teki lomakemuotoisen kirjekyselyn 223 yritykselle ja 35 teollisuus- tai yritysmuseolle koskien näiden kokoelmia. Kyselyn perusteella Museovirasto laati rekisterin, joka sisältää tietoja yritysten, yritysmuseoiden, muiden museoiden ja yksityisten henkilöiden hallussa olevista, esineitä, valokuvia tai muuta historiallisesti kiinnostavaa materiaalia sisältävistä kokoelmista. Rekisterissä on mukana myös Suomen museoliiton *Suomen Museot* -luettelosta poimittuja museoita tai kokoelmia, jotka sisältävät teollisesti tuotettuja aineistoja.¹⁷⁵

Museoviraston rekisterin perusteella on vaikea tehdä yleispäteviä päätelmiä siitä, minkä verran Suomessa on yritysten omistamia ja ylläpitämiä museoita tai näyttelyitä. Tämä johtuu kolmestakin eri syystä. Ensinnäkin luettelosta ei käy täysin tyhjentävästi esille, mitkä museot ovat toiminnassa olevien yritysten omistamia ja ylläpitämiä ja mitkä esimerkiksi kuntien tai kaupunkien hallinnassa. Toiseksi, kyselyyn on vastannut vain noin puolet niistä yrityksistä tai yritysmuseoista, joille kysely lähetettiin. Kolmanneksi, yrityskokoelmia koskevassa rekisterissä on mukana yrityksiä, jotka eivät ole halunneet tietojensa julkista esittämistä. Muun muassa A. Ahlström Osakeyhtiön kokoelmien tai museoiden tietoja Museoviraston julkinen rekisteri ei kerro.¹⁷⁶

173 Suomalaisia yritysmuseoita ovat esimerkiksi Osuuspankkimuseo ja Oy Paulig Ab:n museo. Osuuspankkitoiminnan historiasta kertova museonäyttely on sijoitettu nykyisen OP-Pohjolan toimitalon yhteyteen Helsingin Vallilaan. Osuuspankkitoimintaa osuuskassoista nykyyhetkeen valaiseva näyttely on toteutettu yhdistelemällä multimediaesityksiä, valokuvia ja osuuspankkitoimintaan liittyviä nostalgisia esineitä. Kahvi- ja maustealan yrityksenä tunnetun Oy Paulig Ab:n museo sijaitsee Helsingin Vuosaarella vuonna 2010 valmistuneen uuden paahtimon yhteydessä. Yrityksen ja kahvin historiasta Suomessa kertova näyttely on tarkoitettu pääasiassa yrityksen sisäiseen käyttöön. Osuuspankkimuseo. <http://www.museo-opas.fi/fi/museo/osuuspankkimuseo>; Oy Paulig AB:n internetsivut. Historia seuraa mukana, 24.3.2009. http://vapaatila.net/paulig/paahtimo/uutiset_24032009.html.

174 Muita kuin yritysten omistamia ja ylläpitämiä museoita on vaikea nimetä millään yleispätevällä nimikkeellä, koska nämä museot muodostavat hyvin heterogeenisen ryhmän. Osa museoista voi olla ammatillisesti hoidettuja erikoismuseoita, osa taas voi olla hyvinkin pieniä museonäyttelyitä. Mielestäni on keskeistä huomioida, missä kontekstissa museoista puhutaan. Kulttuuriperintöalan toimijat, kuten Museovirasto, tulkitsevat käsitteitä yritysmuseo ja -kokoelma hyvin laajassa merkityksessä sisällyttäen niihin myös muut kuin yritysten omistamat ja ylläpitämät museot. Liiketaloustieteellisessä kontekstissa tulkinta on yleensä suppeampi, Mikuksen tai Hölschenin esittelemän mukainen.

175 Kysely lähetettiin myös maakuntamuseoille sekä muille museoille ja arkistoille. Ks. Teollisesti tuotetun aineiston tallennus. <http://www.nba.fi/fi/tietopalvelut/esinekokoelmat/kansatiede/teollisuus>.

176 Museoviraston kartoitukseen perustavan arvion mukaan yritysmuseoita olisi 2000-luvun alussa ollut noin 30. Nevalainen 2007, 67.

Historiateosten ja museoiden ohella keskeisiä yrityksen historiakulttuurin työkaluja ovat myös yrityksen menneisyyteen liittyvät rakennukset. Yrityksen toimintaympäristö on yrityskulttuurin ulkoinen ilmaus eli artefakti. Yritysarkkitehtuuria voidaan tarkastella myös eri aikakausien merkkeinä. Rakennuksia käytetään symboloimaan yrityksen historiaa ja perinteitä. Yrityksen varhaisimpiin aikoihin ja yrityksen historialle tärkeä rakennus voi muodostua jopa pyhäksi paikaksi (*sacred place*), ”paikaksi mistä kaikki aikanaan on saanut alkunsa”.¹⁷⁷ Omassa tutkimuksessani tarkastelen, miten perheyritys on käyttänyt historiallista kotipaikkaansa ja siellä sijaitsevia rakennuksia symbolisessa merkityksessä identiteettinsä ja yrityskuvansa rakentamisessa.

Kulttuuriperinnön tutkimus ja yritysten historian käyttöä tarkasteleva tutkimus käsittelevät pohjimmiltaan hyvin samankaltaisia ilmiöitä: menneisyyden jälkien välittämistä, tuottamista ja ylläpitämistä, olivatpa ne sitten tietoja, taitoja, käytänteitä tai konkreettisia artefakteja. Kansainväliseen yritysten historian käytön tutkimustraditioon perehtyessäni olen havainnut, että liiketaloustieteen tutkimuksen käyttämä termistö poikkeaa kuitenkin jonkin verran kulttuuriperinnön tutkimuksen termistöstä. Kulloinenkin tieteenala ja tutkimuskonteksti siis pitkälti määrittelevät käytettävän termistön. Yhteisiä termejä tieteenaloille ovat lähinnä historia (englannin *history*, saksan *die Historie* tai *die Geschichte*) ja perinteet (englannin *tradition*, saksan *die Tradition*). Liiketaloustieteen tutkimus ei kuitenkaan yleensä käytä sellaisia kulttuuriperinnön tutkimukselle tyypillisiä termejä, kuten kulttuuriperintö, muistin paikka tai kulttuuriperintöprosessi. Joissakin yksittäisissä artikkeleissa olen nähnyt käytettävän perintö-termiä (*heritage*).¹⁷⁸ Tässä tutkimuksessa olen päätenyt operoimaan kulttuuriperinnön tutkimuksen käsitteillä, vaikka tutkimus sijoittuu liiketaloudelliseen kontekstiin.

Perinteet yhteiskuntavastuullisen toiminnan motiivina

Yritysten ja yhteiskunnan välinen vuorovaikutus ei ole uusi asia. Yritysten suhteet niihin ympäristöihin, joissa ne toimivat ja josta ne rekrytoivat työntekijöitään, ovat monimuotoisia. Yritys voi vaikuttaa ympäristöönsä, jossa se toimii, vaikka nykyisessä jälkiteollisessa yhteiskunnassa tämänsuuntainen vaikutus ei tyypillisesti ole niin vahva kuin teollistumisen aikakaudella, jolloin teollisuuslaitosten ympärille syntyi lukuisia tehdasyhdyskuntia, joiden kehitystä ja elämää teollisuusyritykset hallitsivat.¹⁷⁹

177 Andelmin & Casagrande 1994, 141–143; Berg & Kreiner 1992, 57; ks. myös Mikkonen 2005, 37.

178 Ks. esim. Narva 2006–2010. Ruotsalaisissa tutkimuksissa esiintyy termi *kulturarv*. Ks. esim. Westin ym. 2002.

179 Teräs 2009, 9. Suomalaisia esimerkkejä yhdyskuntia hallinneista teollisuusyrityksistä

1800-luvun lopussa ja 1900-luvun alussa syntyneiden teollisuusyritysten toimintapolitiikalle oli luonteenomaista paternalistinen tehdasjärjestys. Paternalismin piirteitä olivat sosiaalisten suhteiden hierarkkisuus ja työnantajan isällinen huolenpito työväestä. Isälliseen huolenpitoon liittyi sosiaalisten ja taloudellisten etujen lisäksi pyrkimys kasvattaa työväestöä. Paternalismissa korostui työnantajan ja työntekijöiden riippuvuus toisistaan sekä etujen yhteisyys. Paternalismia onkin kutsuttu tietynlaiseksi vaihdon järjestelmäksi, jossa kauppatavarana olivat toisaalta sosiaaliset etuisuudet ja toisaalta lojaali työväki. Varallisuudella oli suuri merkitys, sillä varallisuuden avulla paternalistista järjestystä voitiin rakentaa. Varallisuus toi mukanaan vaikutusvaltaa. Yhdyskunnan synnyttänyt tehdasyhtiö hallitsi taloudellisella voimallaan myös yhdyskunnan kehitystä.¹⁸⁰

Viimeistään toisen maailmansodan jälkeen tapahtuneet yhteiskuntajärjestelmien muutokset ovat muuttaneet yritysten roolia yhteiskunnallisina toimijoina. Monia sosiaalisia tehtäviä on siirtynyt yrityksiltä yhteiskunnalle. Yhteiskunta vastaa nykyisin muun muassa sosiaalisten palveluiden ja koulutuksen tuottamisesta. Yritysten yhteiskuntavastuun sisältö on globalisoitumisen myötä saanut uudenlaista sisältöä. Varsinkin kestävä kehitys ja ympäristövastuu ovat nousseet keskeisiksi yhteiskuntavastuun osa-alueiksi.¹⁸¹

2000-luvun yhteiskuntavastuukeskusteluissa yhteiskuntavastuun (*corporate social responsibility, CSR*) keskeisiksi osa-alueiksi luetaan yrityksen taloudellinen vastuu, sosiaalinen vastuu ja ympäristövastuu. Taloudellinen vastuu on kaiken perusta ja luo edellytykset muille vastuualueille. Taloudellisella vastuulla tarkoitetaan muun muassa tuottavaa taloudenpitoa, työpaikkojen luomista sekä verojen ja palkkojen maksamista. Sosiaaliseen vastuuseen luetaan henkilöstön hyvinvointi ja koulutus, asiakkaiden hyvinvointi, tuoteturvallisuus, kuluttajansuoja ja alihankkijaketjun työolot. Sosiaaliseen vastuuseen kuuluvat myös suhteet yritystä ympäröivään yhteisöön, yhteistyö, yleishyödyllinen toiminta, hyväntekeväisyys sekä kestävään kulutukseen liittyvät näkökohdat. Ympäristövastuu on ympäristön suojelua, ympäristöhaittojen minimointia ja luonnonvarojen säästeliästä käyttöä.¹⁸² Yhteiskuntavastuuseen voidaan siis lukea myös vapaaehtoiset tai filantrooppiset vastuut. Vastuullisuus ei kuitenkaan edellytä filantropiaa eli yhteiskunta ei pidä yrityksiä epäeettisinä, vaikka nämä eivät harjoittaisikaan filantropiaa.¹⁸³ Yritysten harjoittama hyväntekeväisyys on silti edelleen melko yleistä.

ovat A. Ahlström Oy:n ohella olleet muun muassa G. A. Serlachius Oy Mäntässä, Verlan pahvitehdas, Nokia Ab Nokialla tai Yhtyneet paperitehtaat Valkeakoskella. Ks. esim. Ahvenisto 2008; Keskisarja 2010; Koivuniemi 2000; Raiskio 2012.

180 Ahvenisto 2008, 22–24; Koivuniemi 2000, 9, 29–32.

181 Elo-Pärssinen 2007, 11–12.

182 Hanikka ym. 2007, 12–13.

183 Elo-Pärssinen 2007, 44.

Perheyritysten yhteiskuntavastuullista toimintaa on jonkin verran tutkittu, ja eri tutkimusten tulokset ovat osoittaneet, että perheyrityksiä voidaan pitää vastuullisempina kuin muita yrityksiä. Perheyrityksiä ei kuitenkaan voi tarkastella homogeenisena ryhmänä. Esimerkiksi 2000-luvun alussa espanjalaisen perheyritysten yhteiskuntavastuullista toimintaa tarkastelleen tutkimuksen mukaan perheyritykset voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Ensimmäiseen, filantrooppiseen ryhmään kuuluvat yritykset, joille on ominaista laaja sosiaalinen vastuunkanto, vaikka toiminnalla ei olisi taloudellisesti myönteisiä vaikutuksia. Toinen ryhmä on niin sanottu klassinen ryhmä, jossa yritysten tavoitteena on vain voiton tuottaminen. Yhteiskuntavastuullinen toiminta nähdään lähinnä kustannustekijänä. Kolmannen ryhmän yritykset suhtautuvat yhteiskuntavastuulliseen toimintaan sosio-ekonomisista lähtökohdista. Tämän näkemyksen mukaan yrityksillä ei ole resursseja ratkaista sosiaalisia ongelmia, mutta yritykset kuitenkin hyväksyvät jonkinasteisen yhteiskuntavastuullisen toiminnan, koska toiminnasta on hyötyä yrityksille.¹⁸⁴

Yhtenä syynä perheyritysten ja muiden yritysten toiminnan välisiin eroihin Elo-Pärssinen mainitsee sen, että perheyrityksillä on paremmat voimavarat luoda ja säilyttää luottamusta kuin muilla yrityksillä. Kyse on perheyritysten sisäänrakennetusta tavoitteesta säilyttää ja kasvattaa yritystoimintaa sekä ylläpitää yrityksen ja perheen mainetta. Yritystoiminnan jatkuvuuden takaaminen vaatii pitkän aikavälin sitoutumista ja yrittäjähenkeä jokaiselta sukupolvelta. Pitkän aikavälin menestys edellyttää sidosryhmien huomioon ottamista ja niiden luottamusta. Perheyrityksiin liitettävä paikallisuus lisää perheyritysten vastuuta lähiyhteisöstään. Koska yritysten tavoitteena on toimia paikkakunnalla pitkään, yritykset osallistuvat lähiyhteisön kehittämiseen. Omistajien kasvollisuus lisää vastuunkantoa verrattuna esimerkiksi tuntemattomiin institutionaalsiin sijoittajiin. Perhe perheyritys-systeemin yhtenä osatekijänä tuo yritystoimintaan inhimillisyyttä ja pehmeitä arvoja. Omistajat ovat sitoutuneet yritystoimintaan sekä taloudellisesti että henkisesti.¹⁸⁵

Elo-Pärssinen on todennut, että perheyritysten yhteiskuntavastuullisen toiminnan motiiveiksi voidaan lukea erityisesti perheyrityksen perinteet, arvot ja sisäiset tekijät. Vaikka yrityksen yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa ei pelkästään ole kyse altruistisesta toiminnasta, lähiyhteisöstä ja sidosryhmistä huolehtiminen ei myöskään ole yksinomaan yrityksen maineen kiillottamista, taloudellisen hyödyn tavoittelua tai arvostetun yrityskansalaisen aseman hakemista.¹⁸⁶

On kuitenkin muistettava, että myös perheyritykset saattavat esimerkiksi taloudellisen kriisin tai yrityksen jatkajan puuttumisen takia joutua tekemään

184 Elo-Pärssinen 2007, 69. Tutkimuksessa oli mukana 112 espanjalaista perheyritystä.

185 Elo-Pärssinen 2007, 70–71.

186 Elo-Pärssinen 2007, 161.

katkeriakin päätöksiä yritystoiminnan jatkumisesta. Edessä saattaa olla yrityksen myynti tai pahimmassa tapauksessa yritystoiminta joudutaan lopettamaan. 1970-luvulla käynnistynyt teollisuuden rakennemuutos on koskenut sekä perheyrityksiä että ei-perheomisteisia yrityksiä. Näihin muutoksiin sekä yritykset että paikalliset yhteisöt ovat sopeutuneet eri tavoin.¹⁸⁷

Tässä tutkimuksessa tarkastelen esimerkkiyrityksen kotipaikkaan liittyvän paikallisvastuun saamia muotoja. Selvitän, miten perheyrityksen sosiaalinen ja taloudellinen vastuu kotipaikasta on pitkällä aikavälillä näkynyt yrityksen paikallisessa toiminnassa. Elo-Pärssisen tavoin korostan perinteiden roolia. Puhun paikallisvastuun traditiosta, jolla tarkoitan käytänteitä ja toimintamalleja, jotka juontavat paternalistisen ajan toimintatavoista, mutta joita perheyrityksessä on vuosikymmenien kuluessa tulkittu kunkin aikakauden lähtökohdista. Tarkastelussa olen huomionnut, että perinteiden ohella yrityksen paikallista toimintaa ovat ohjanneet myös yhteiskunnalliset olosuhteet ja yrityksen strategiset tavoitteet.

187 Myös A. Ahlström Osakeyhtiö on teollisuuden rakennemuutosten ja liiketoiminnan globalisoitumisen johdosta joutunut vuosikymmenien mittaan tekemään päätöksiä, joissa taloudellisilla tekijöillä on ollut suurempi painoarvo kuin perinteillä. Tästä on esimerkkinä Varkauden tehtaiden myynti Enzo-Gutzeitille vuonna 1987. Ks. lisää aiheesta tämän tutkimuksen sivuilta 97–98.

JATKUVUUS, PAIKKASIDONNAISUUS JA PERHEYHTIÖN ITSEYMMÄRRYS

Tässä luvussa tarkastelen jatkuvuuteen ja omistajuuteen liittyvän perheyhtiön tradition syntyä, ylläpitämistä ja välittymistä. Tarkastelen perheyhtiyksen tietä kohti monialaista sukuyhtiötä ja sitä, millä tavoin perheenjäsenten rooli yrityksessä muuttuu yritystoiminnan ja suvun laajenemisen myötä. Samalla selvitan, miten historia ja perinteet ovat toimineet organisaatiota ja liiketoimintaa koskevissa muutostilanteissa voimavarana mutta toisinaan myös hidasteena. Lisäksi tarkastelen perheen ja perheyhtiyksen kiinnittymistä kotipaikkaan sekä sitä, miten suuryhtiyksen hallintokeskukseksi ja teollisuussuvun asuinpaikaksi rakennettu paikka muuttuu vähitellen perheyhtiyksen kulttuuriperinnöksi, muistin paikaksi.

Perheyhtiön traditio

Jokaisella perheyhtiyksellä on omat arvonsa ja yrityskulttuurinsa. Organisaatio- ja perheyhtiytutkijoiden mukaan perheyhtiyksien perustajien arvoilla on suuri vaikutus yrityksessä vallitseviin arvoihin.¹⁸⁸ Elo-Pärssisen mukaan vahvasa perheyhtiyksikulttuurissa perheen ja yrityksen arvot synnyttävät synenergiaa. Kyse on itseään vahvistavasta prosessista. Sitoutuminen yritykseen vahvistuu, kun perheenjäsenet huomaavat perheen arvojen edistävän yrityksen kasvua.¹⁸⁹ Perheyhtiyksien arvomaailmassa jatkuvuus on yksi keskeinen elementti. Perustajan aloittaman liiketoiminnan halutaan kestävän ja siirtyvän seuraaville sukupolville. Jatkuvuuden varmistaminen vaatii yritystoiminnalta vastuullisuutta ja pitkän aikavälin tavoitteita.¹⁹⁰

Harold James on pitkäikäisiä keskieuropalaisia perheyhtiyksiä käsittelevässä tutkimuksessaan käyttänyt termiä *family business tradition*. James toteaa, että perheyhtiyksissä vallitseva vahva perinne (*depth of tradition*) synnyttää ja ylläpitää sitoutumista yritykseen. Tämänkaltaista sitoutumista ei ole yhtä helppo saavuttaa nuorissa yrityksissä.¹⁹¹ Myös Kari Teräs puhuu Huhtamäki Oyj:n perustajan Heikki Huhtamäen (1990–1970) liiketoimintaa ja suhdeverkostoja

188 Ks. Elo-Pärssinen 2007; James 2006; Schein 2004.

189 Elo-Pärssinen 2007, 60–61.

190 Elo-Pärssinen 2007, 157; Niemelä 2006, 57–62.

191 James 2006, 272, 382.

koskevassa tutkimuksessaan perheyrittämisen traditioista, jotka liittyivät käsityönomaiseen ja teolliseen perheyrittämiseen. Teräs käyttää termiä *kodin perintö*, johon hän lukee makeis- ja leipomoalaan saadun kimmokkeen, innostuksen myyntityöhön ja sosiaalisen vastuun tunteen.¹⁹²

Yrityksen alkuperä ja perustajan rooli

Schein määrittelee yrityskulttuurille kolme alkuperän lähdettä. Yrityskulttuuri syntyy osaksi yhteisten kokemusten kautta. Perustaja tai johtaja on kuitenkin yrityskulttuurin alulle paneva voima omien arvojen, uskomustensa ja käsitystensä kautta. Myös uusien jäsenien ja johtajien uskomukset, arvot ja olettamukset vaikuttavat yrityskulttuuriin. Kaikilla edellä mainituilla mekanismeilla on oma roolinsa, mutta ehdottomasti tärkeimmäksi nousee yrityksen perustajan merkitys. Yritykset eivät muodostu sattumalta tai spontaanisti. Niillä on omat tavoitteensa ja tarkoituksensa. Yrittäjillä on visionsa siitä, miten oikeanlaisen ihmisryhmän ja suunnitellun toiminnan avulla voidaan luoda uusia yrityksiä, jotka tuottavat markkinoille uusia tuotteita ja palveluita.¹⁹³

Yrityksen perustajalla on tavallisesti suuri vaikutus siihen, miten organisaatio alun perin määrittää ja ratkaisee sen ulkoisen sopeutumisen ja sisäiset sopeuttamiskongelmat. Perustajalla on ollut alkuperäinen idea, ja siksi hänellä on omaan kulttuurihistoriaansa ja persoonallisuuteensa perustuva käsitys siitä, miten idea toteutetaan. Perustajalla on yleensä itseluottamusta ja päättäväisyyttä, mutta samalla hänellä on tyypillisesti myös vahvat käsityksensä yhteiskunnasta, yritysten roolista yhteiskunnassa, ihmisluonteista ja ihmissuhteista sekä siitä, miten totuus saavutetaan ja miten aikaa ja paikkaa voi johtaa tai käsitellä. Perustajilla tai johtajilla on siis valtaa kulttuurin luojina ja säilyttäjinä ja tietyissä tilanteissa myös tuhoajina. Heistä voi muodostua voimakkaita symboleja yrityksen sisällä.¹⁹⁴

Varsinkin perheyrittäjäydessä yrityksen perustajalla on keskeinen asema yrityksen traditioiden alullepanijana. Perheyrittäjien perustajat ovat yleensä voimakkaita ja innovatiivisia henkilöitä, jotka luovat uusia tuotteita tai markkinoita. Perustajilla on yleensä vahvat arvot, jotka he juurruttavat seuraajiinsa. Perheyrittäjäkulttuuri on tulosta uskomuksista, arvoista ja tavoitteista, joiden juuret ovat perheyrittäjien historiassa, sekä nykyisyydessä vallitsevista vuorovaikutussuhteista.¹⁹⁵

192 Teräs 2009, 39.

193 Schein 2004, 225–226.

194 Elo-Pärssinen 2007, 157; Gersick ym. 1997, 135; Hatch & Cunliffe 2006, 207; Schein 2004, 227.

195 Elo-Pärssinen 2007, 170; James 2006, 377; Kenyon–Rouvinez ym. 2011, 1–2.

A. Ahlström Osakeyhtiön perustajasta, Antti Ahlströmistä, on kirjoitettu lukuisia kuvauksia, joissa häntä on yleensä luonnehdittu ennakkoluulottomaksi ja taitavaksi liikemieheksi. Hän oli aikansa *entreprenööri*¹⁹⁶ ja niin sanotun uuden teollisuusaristokratian edustaja. Ahlströmin urakehitys on oiva esimerkki siitä, miten 1800-luvun lopun nopea teollistuminen synnytti Suomeen teollisuusaristokratian, johon kuului toisaalta teollisuutta jo aiemmin harjoittanutta aatellis- ja virkaeliittiiä mutta myös uusia, talonpoikaisista lähtökohdista ponnistavia yrittäjiä. Mahdollisuuksia talonpoikaisille yrittäjille tarjosi sahateollisuus, sillä se edellytti kohtuullisen alhaisia alkupääomia. Antti Ahlström kuului menestyneiden talonpoikaisyrittäjien harvalukaiseen joukkoon.¹⁹⁷

Merikarvialla syntynyt Antti Ahlström oli kaksikielinen kuten monet muut Satakunnan rannikkoväestöstä tuohon aikaan. Kaksikielisyydestään huolimatta hänestä kehkeytyi innokas suomalaisuusaatteen ja suomen kielen kannattaja sekä kansanopetuksen edistäjä. Liikemiessaavutustensa ohella hän onkin jättänyt jälkensä suomalaiseen historiaan myös yhtenä 1800-luvun lopun merkittävistä afäärifennomaaneista suurliikemiehinä ja yhteiskunnallisina vaikuttajina toimineiden Paloheimon veljesten ohella.¹⁹⁸

Antti Ahlströmin isä, Erik Ahlström (1787–1873), harjoitti sivutoimenaan puutavarakauppaa. Jo lapsena Antti Ahlström aloitti taskurahojen ansaitsemisen myymällä tupakkaa Merikarvian satamaan puutavaraa tuoneille talonpojille. Koulunkäynti ei häntä miellyttänyt. Porin alkeiskoulussa vietetyn kolmen vuoden aikana hän ehti kuitenkin opetella riittävästi ruotsia ja matematiikkaa, joista oli hyötyä tulevilla kauppiaan uralla.¹⁹⁹ Liikemiesuraansa 1850-luvun alussa aloittaessaan Antti Ahlströmillä oli niukasti pääomaa. Vuonna 1850 solmittu avioliitto tasoitti kuitenkin yritystoiminnan alkutaivalta. Antti Ahlström avioitui itseään 15 vuotta vanhemman Greta Liljebladin kanssa. Hän oli Merikarvian Lankosken kylässä sijainneen Isotalon tilan rikas leski. Menestyvää maatilaa täy-

196 Entreprenöörillä tarkoitettiin jo teollisen vallankumouksen aikana henkilöä, joka perusti tehtaan ja työllisti ihmisiä. Joseph Schumpeter on myöhemmin määritellyt *entreprenöörin* innovatiiviseksi, riskinottokykyiseksi ja edistystä tuottavaksi yrittäjäksi. Fellman 2000, 50; Kallioinen 2004, 8.

197 Muita aikakauden talonpoikaistaustaisia liikemiehiä oli esimerkiksi joensuulainen Antti Juhana Mustonen. Mustonen toimi saha- ja rautateollisuuden parissa ja oli myös merkittävä laivanvarustaja. Kuisma 2006, 211–213.

198 Afäärifennomanian taustalla oli näkemys siitä, että suomalaisen ja suomenkielisen kansallistalvion luominen ei voinut onnistua vain sivistyselämä ja virkakoneistoa suomalaistamalla mikäli yhteiskuntakehityksestä johtavan otteen saanut suurteollisuus säilyisi ruotsinkielisen ja -mielisen yläluokan valvonnassa. Tarvittiin sen sijaan suomalaiskansallista pääomaa, teollisuutta ja suomalaiskansallinen yrittäjäluokka, joka kykenisi murskaamaan vanhan ”ruotsalaisen pääoman” vallan yhteiskunnassa. Kuisma 2006, 510; Paavilainen 2005; 80–81. Paloheimon veljekset olivat K. A. (Karl Alfred), H. G. (Hjalmar Gabriel) ja Paavo. Antti Ahlströmistä afäärifennomaanina ks. myös Grahn 2013a.

199 Kallioinen 2004, 15; Schybergson 2009.



Antti Ahlström (1827–1896), A. Ahlström Osakeyhtiön perustaja. Kuva: AAOy.

densi pienimuotoinen tehdastoiminta, johon kuului vesimylly, pieni lumpppupaperitehdas sekä osakkuus Lankosken kylän kotitarvesahasta. Suotuisan naimakaupan myötä Antti Ahlström sai peruspääomia liiketoimilleen. Avioliitto vauhditti alkanutta liikemiesuraa, ja Antti Ahlströmin yritystoiminnan katsotaankin alkaneen vuodesta 1851, jolloin hän asettautui Merikarvian Isotaloon. Antti Ahlström ryhtyi harjoittamaan puutavarakauppaa paikallisten talonpoikien kanssa, ja vuonna 1857 hän laajensi liiketoimiaan laivanvarustukseen. Taloudellista asemaansa hän vahvisti ostamalla vuonna 1862 Liljebladin kuolinpesän varoilla noin 2 500

hehtaarin suuruisen, Pohjois-Satakunnassa sijainneen Saarikosken metsätilan ja lunastamalla seuraavana vuonna puolisonsa ensimmäisestä avioliitosta olleet lapset ulos kuolinpesästä.²⁰⁰

Taloushistorioitsija Per Schybergsonin mukaan Antti Ahlströmin tärkein taloudellinen innovaatio oli kuitenkin rautaruukkien hankkiminen ja niiden käyttötavan muuttaminen. Ahlström hyödynsi ruukkien puuvarat uudella tavalla: sahatavaroiden valmistukseen puuhiilien polton sijasta. Tämä ei toki ollut mitenkään harvinainen ilmiö. Lukuisia vastaavanlaisia rakennemuutoksia esiintyi tuohon aikaan Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Erityisesti Noormarkun ruukin ostolla vuonna 1870 oli Ahlströmin uran kannalta ratkaiseva merkitys. Kaupan myötä Ahlströmistä tuli tehtailija ja suurliikemies. Ahlström jatkoi maakauppoja jo vuonna 1873 ostamalla Etelä-Satakunnassa sijaitsevan Kauttuan ruukin. Hän luovutti ruukin kuitenkin vuonna 1877 pojalleen Wilhelmille. Samana vuonna hän osti Leineperin ruukin pääasiallisesti ruotsalaisomistuksessa olleelta Fredriksfors Ab:ltä. Wilhelmin kuoltua 1888 Antti Ahlström osti Kauttuan ruukin takaisin Wilhelmin leskeltä ja tämän tyttäreltä.²⁰¹

200 Schybergson 1992, 22–30.

201 Schybergson 2009.

Yhtenä Antti Ahlströmin menestyksen avaimena on pidetty hänen käytännön tuntemustaan puutavarakaupasta aina metsästä sahatavaran myyntiin saakka. Toisena selityksenä on pidetty sitä, että hän keskitti puunhankinnan alueille, joilla kilpailu oli vähäistä ja raaka-aineen hinta edullinen. 1870- ja 1880-lukujen kuluessa Antti Ahlström rakensi ja osti useita höyrysahoja länsirannikon tuntumasta, kuten Kaunissaaren sahan Eurajoen suulla, Isosannan Uuden Höyrysahan Porissa sekä Haminaholman sahan Ahlaisten pohjoisosassa. 1880-luvulla hän alkoi laajentaa liiketoimiaan myös maantieteellisesti. Hän hankki omistukseensa Ruotsinpyhtäällä sijainneen Strömforsin ruukin sekä rakennutti Hämeeseen kaksi sahaa ja osti kolmannen sekä rakennutti Suursaaren sahan Etelä-Karjalaan. Suursaaren saha ei ehtinyt täysin valmistua ennen Ahlströmin kuolemaa 1896. Liiketoimien laajentumista perinteisen kotiseudun ulkopuolelle selittää osaksi ehkä myös se, että Keski-Satakunnassa ja Kokemäenjoen laaksossa Rosenlewit olivat alusta saakka olleet Ahlströmin paha kilpailija.²⁰²

Monille teollisuuden pioneeriyrityksille oli tyypillistä, että liiketoiminta oli alkuvaiheessa lähes yksinomaan yrittäjän käsissä. Ulkomailla toimivien puutavara-agenttien lisäksi kasvava yritystoiminta edellytti melko pian myös apulaisten ja luottohenkilöiden palkkaamista yrittäjän avuksi.²⁰³ Antti Ahlströmillä oli aluksi apuna vain yksi konttoriapulainen, Carl Moliis, joka oli jo yritystoiminnan alkuajoina Merikarvian Lankoskella hoitanut konttorirutiineja ja osaa kirjeenvaihdosta. Myöhemmin Ahlström palkkasi lisää konttorihenkilökuntaa ja kirjanpitäjiä. Luonteenomaista Antti Ahlströmille oli kuitenkin se, että hän halusi pitää ohjat tiukasti omissa käsissään. Hän muun muassa valvoi puutavaran lastauksia sekä osallistui metsientarkastusmatkoille.²⁰⁴

Antti Ahlström aloitti liikemiesuransa jo 1850-luvun alussa. Voidaan kuitenkin sanoa, että suurliikemiehen ura käynnistyi vasta Noormarkun ruukin oston myötä. 1870-luvun alku oli liiketoiminnan kasvun ohella myös Antti Ahlströmin yksityiselämän kannalta merkittävä ajanjakso. Hänen ensimmäinen avioaimonsa kuoli pian Noormarkun ruukin kaupanteon jälkeen. Vuonna 1871 Antti Ahlström avioitui uudelleen kristiinankaupunkilaisen Eva Holmströmin (1848–1920) kanssa. Vuosina 1872–1884 he saivat yhteensä seitsemän lasta. Uudella avioliitolla oli keskeinen asema myös liiketoiminnan kannalta. Kyse ei ollut siitä, että avioliitto olisi solmittu taloudellisia näkökohtia ajatellen, toisin kuin ehkä ensimmäinen avioliitto. Kyse oli puolisoitten samankaltaisista päämääristä ja siitä luottamuksesta, joka kehittyi puolisoitten välille. Eva Ahlström oli avioliiton alusta saakka kiinnostunut puolisonsa liiketoimista, päinvastoin kuin Antti Ahl-

202 Schybergson 2009.

203 Kuisma 2006, 378.

204 Aho 1910, 151–152; Grahn 2008, 253. Muun muassa Noormarkun tehtaalla jo Lönegrenin aikana palvelleet Anian ja Selim Bäckström siirtyivät Ahlströmin palvelukseen.



Antti Ahlströmin puoliso Eva Ahlström (1848–1920) otti vastuun yhtiön johtamisesta puolisonsa kuoleman jälkeen. Kuva: AAOy.

strömin ensimmäinen vaimo. Eva Ahlström avusti puolisoaan muun muassa kirjoittamalla kirjeitä tämän puolesta.²⁰⁵

Perustajajäsenen lisäksi yritykseen saattaa olla yksi tai useampi henkilö, joka jakaa omistajan vision. Näitä henkilöitä Schein kutsuu *kulttuurinkantajiksi* (*culture carrier*). Perustajan ja hänen luottohenkilöidensä ryhmää voidaan kutsua *perustajaryhmäksi* (*founding group*). Perheyrittäjäryhtymässä luottohenkilöitä tai kulttuurinkantajia voivat olla esimerkiksi perustajan sisarukset.²⁰⁶ Perustajaryhmän jäsenenä ja kulttuurinkantajana voi toimia myös puoliso. Eva Ahlströmiä voidaan tarkastella perustajaryhmän jäsenenä siinä liikeyrityksessä, jota Antti Ahlström lähti kehittämään

1870-luvun lähtöasetelmistä. Teollisuuden naisjohtajia tutkineen Anna Kortelaisen mukaan Antti Ahlström kutsui puolisoaan ”oikeaksi kädekseen”.²⁰⁷

Eva Ahlströmin kiinnostusta liiketaloudellisiin asioihin selittää hänen oma sukutaustansa. Hän oli kristiinankaupunkilaisen yrittäjäperheen tytär. Evan isä (Eric Kasper Holmström, 1800–1849) oli kauppias ja raatimies. Evan isän äidin (Helena Kristina Lebell, 1775–1826) puolelta suku puolestaan oli kristiinankaupunkilaista Lebellin kauppiassukua. Holmströmin sukuun yhdistyi myös kolmas ruotsinkielinen suku, sillä Evan äiti (Amalia Maria Sjöberg, 1808–1877) oli Pirttikylästä kotoisin olevaa Sjöbergien sukua. Eva äidin isä Olof Sjöberg (1755–1823) oli syntymältään ruotsalainen, mutta oli muuttanut Suomeen 1700-luvun loppupuolella. Olof Sjöberg toimi lasitehtailijana Bergan lasitehtaassa Pirttikylässä.²⁰⁸

205 Antti ja Eva Ahlströmin välistä suhdetta on tarkastellut muun muassa Juhani Aho. Ks. Aho 1927b.

206 Schein 2004, 226–228.

207 Kortelainen 2007, 71.

208 Borg 1947, 49–50 sekä teoksen liitteenä olevat sukutaulukot: Lebell, Sjöberg, Holmström, Ahlström. Olof Sjöberg oli toiminut mm. Leineperin ruukin kirjanpitäjänä ja isännöitsijänä ennen Bergan lasitehtaan perustamista. Lasitehdas sai privilegion 1796, ja tehdas valmistui 1797; ks. myös Grahn 2013a.

Antti Ahlström kuoli vuonna 1896. Kuollessaan hän oli Suomen rikkaimpia liikemiehiä ja yksityishenkilöitä. Hänen omistuksessaan oli useiden sahojen ja ruukkien lisäksi noin 60 000 hehtaaria metsää, josta neljä viidesosaa sijaitsi Satakunnassa. Liikeyrityksen oman pääoman arvo oli noin 11,4 miljoonaa markkaa.²⁰⁹ Mittavan omaisuutensa lisäksi hän jätti perillisilleen yrittäjyyden perinnön ja velvoitteen jatkaa yhtiön liiketoimintaa. Antti Ahlströmin tavoitteena oli, että hänen seuraajansa hoitaisivat liiketoimia samassa hengessä kuin hän itse oli hoitanut. Liiketoimien tulevia järjestelyjä ohjaamaan Antti ja Eva Ahlström laativat vuonna 1893 keskinäisen testamentin.²¹⁰

Testamentin mukaan se puolisoista, joka jäisi eloon toisen kuoltua, saisi jäädä jakamattomaan pesään, ja yhtiön toimia tuli jatkaa entiseen tapaan, kunnes kaikki lapset olisivat täysi-ikäisiä.²¹¹ Tämän jälkeen yhtiö oli muutettava osakeyhtiöksi ja osakkeet oli jaettava sisarusten kesken. Mielenkiintoinen lauseke testamentissa on se, että osakkeita voitiin myydä myös vieraille, mutta ensin niitä oli aina kuitenkin tarjottava lunastettaviksi omaisille tai heidän perillisilleen samasta hinnasta kuin vieras olisi tarjonnut. Periaatteessa testamentti ei siis rajannut pois ulkopuolisen omistuksen mahdollisuutta. Testamentissa säädettiin kuitenkin, että liikkeen johdon tuli jäädä osakkaiden haltuun. Testamentissa oli myös toivomus, että pariskunnan pojille, yhteisen johtokunnan valvonnan alaisina, annettaisiin tilaisuus hoitaa omaa osaansa omaisuudesta. Lisäksi testamentin lauseke ”Jollei muuttuneiden olosuhteiden vuoksi liikettä voida ilman tappiota jatkaa, saavat osakkaat itse päättää sen kohtalosta” jätti osakkaille päätös vastuun liiketoiminnan jatkamisesta tappiollisessa tilanteessa.²¹² Testamentti ohjasi seuraavien vuosien aikana kauppahuoneen toimintaa. Toimintaa jatkettiin entiseltä pohjalta ilman suuria muutoksia.

Toiminimestä osakeyhtiöksi

Antti Ahlströmin kuoleman jälkeen yrityksen johtoon siirtyi Eva Ahlström, joka oli leskeksi jäädessään vasta 48-vuotias. Ainoastaan kaksi perheen lapsista oli siihen mennessä saavuttanut täysi-ikäisyyden. Vanhin lapsista, 24-vuotias Thyra-tytär (1872–1948), ei kuitenkaan vastoin isänsä toiveita ollut kiinnostunut perheyhtiön liiketoimien hoitamisesta vaan halusi keskittyä taiteeseen. Vanhin poika Walter (1875–1931) oli juuri valmistunut ylioppilaaksi ja täyttänyt

209 Schybergson 1992, 73–75; Schybergson 2009.

210 Testamenttiin liittyvät asiakirjat ovat valitettavasti vuosikymmenien kuluessa kadonneet, joten lähteenä olen käyttänyt pääasiassa P. H. Norrménin kirjoittamaa yrityshistoriateosta vuodelta 1927.

211 Vuoden 1869 valtiopäiväjärjestyksen mukaan täysi-ikäisyyden raja oli 21 vuotta.

212 Norrmén 1927, 19.

21 vuotta. Muut perheen lapset olivat sillä hetkellä iältään 12–19-vuotiaita.²¹³ Yritys ei ollut vielä siirrettävissä perillisten hoitoon, joten testamentin mukaan Eva Ahlströmillä oli oikeus jatkaa miehensä seuraajana.

Eva Ahlström otti nopeasti ohjat käsiinsä. Viisi päivää puolisonsa kuoleman jälkeen hän antoi kirjallisen julkilausuman, jossa oli määritelty yrityksen käytännön työnjako ja johtosuhteet. Julkilausuma sisälsi neljä pykälää, joissa määriteltiin työnjako, vastuut ja yhtiön *prokuristien*²¹⁴ vuotuiset ansiot. Yrityksen hallinto oli suoraan vastuussa Eva Ahlströmille. Edward Hallin vastuulla oli juoksevat asiat, myynti ja kirjeenvaihto. Viktor Mäkelän vastuulla oli metsät, rautaruukit ja maanviljelys. Leonard Berslin puolestaan vastasi edelleen kirjanpidosta. Nämä kolme prokuristia olivat tulleet yrityksen palvelukseen jo Antti Ahlströmin aikana. Isännöitsijöiden, kirjanpitäjien ja esimiesten palkkaus ja irtisanominen kuului yksinomaan Eva Ahlströmille.²¹⁵

Eva Ahlström käytti päätösvaltaansa matriarkaalisin ottein. 1900-luvun alun pöytäkirjamerkinnoissa ilmaisu ”I händelse Kommerserådinnan godkänner” on hyvin tyyppillinen, ja se kuvastaa sitä valtaa, joka Eva Ahlströmillä oli päätöksenteossa. Eva Ahlströmin auktoriteetista kertoo myös toisinaan pöytäkirjoissa vilahteleva minä-muodon käyttö. Esimerkiksi vuonna 1906 yhtiön kokouksessa keskusteltiin Noormarkussa vireillä olleesta meijerihankkeesta ja siitä, että yhtiö vuokraisi tonttimaata meijerin rakentamista varten. Asiasta laaditussa pöytäkirjassa on käytetty seuraavanlaista sanamuotoa:

Meijerin perustaminen oli ollut jo tuonnoittain kysymyksen alaisena, ja kun nyttemmin asia enemmän käsittelyn kautta oli tullut paikkakuntalaisille tunnetuksi, herätti se heissä aatteen tänlaisen laitoksen mahdollisesta aikaansaamisesta yhteisvoimin. Asian näin ollen, oli sitä harrastavien kesken pidetty kokous eilen täkäläisellä Kansakoululla ja oltiin yksimielisiä Meijerin tarpeellisuudesta ja sen tuottamasta hyödystä paikkakunnalle, sekä päätettiin perustaa Osuusmeijeri, jonka rakentamiseen olisi ryhdyttävä ensi tilassa. Paikaksi oli katsottu sopivimmaksi sijoittaa tuleva Meijeri maantie-sillan luo, minun maalleni täällä Noormarkussa, josta meijeri osuuskunta saisi 50 vuoden ajaksi vuokralle...²¹⁶

213 Grahn 2008, 243; Normén 1927, 19; Schybergson 1992, 86.

214 Prokuristi on henkilö, jonka yhteisö on valtuuttanut toimimaan puolestaan kaikessa, mikä kuuluu liikkeenharjoittamiseen. Taloussanakirja. <http://www.taloussanomati.fi/porssi/sana-kirja/termi/prokuristi/>.

215 Eva Ahlströms organisationsdirektiv, KCo1 1, AAOy; Schybergson 1992, 86.

216 Yhtiön kokouksen pöytäkirja 6.3.1906, A. Ahlström Protokoll 1903–1906, KCo1 101.2, AAOy.

Anna Kortelainen kuvailee Eva Ahlströmiä henkilöksi, joka ei jäänyt pelkäksi keulakuvaksi tai seremonialliseksi symboliksi. Hän oli todellinen yritysjohtaja.²¹⁷ Eva Ahlström ei toki ollut täysin poikkeuksellinen naisjohtaja 1800- ja 1900-lukujen vaihteen Suomessa. Muita merkittävän elämäntytön liike-elämän ja teollisuuden parissa tehneitä naisjohtajia ovat olleet muun muassa Marie Hackman (1776–1865), Minna Canth (1844–1897) sekä Hanna Parviainen (1874–1938).²¹⁸ Naisten asema elinkeinonharjoittajina ja liiketoiminnan tehtävissä muuttui vähitellen 1800-luvun jälkipuoliskolla. Autonomian ajan Suomessa leskeksi jääminen oli kuitenkin ollut ainoa tapa päästä mukaan liiketoimintaan, päätöksentekoon ja johtotehtäviin. Vuoteen 1864 saakka naimattomat ja naimisissa olevat naiset olivat olleet holhouksenalaisia. Vuonna 1864 sai lainvoiman lakimuutos, joka antoi 25 vuotta täyttäneelle naimattomalle naiselle täysvaltaisuuden, oikeuden elättää itseään ja hoitaa omia asioitaan. 25 vuotta täyttäneet naimattomat naiset saivat oikeuden harjoittaa elinkeinoa vuonna 1868, ja vuonna 1879 laki laajeni alle 25-vuotiaisiin naimattomiin ja kaikenikäisiin naimisissa oleviin naisiin, mikäli naisen holhooja tai aviomies antoi tähän luvan.²¹⁹

Ajanjaksoa, jolloin Eva Ahlström vastasi liikkeenjohdosta, on aikalaiskirjallisuudessa kutsuttu ”holhoojahallituksen kaudeksi”.²²⁰ Tällä ajanjaksolla liikkeenhoidossa ei tapahtunut suuria muutoksia. Tavoitteena oli, että liiketoiminta voitiin luovuttaa perillisille mahdollisimman eheänä kokonaisuutena.²²¹ Tietyn murrosvaiheen kynnyksellä ollut perheyritys on hyvä esimerkki siitä, miten 1800-luvun loppupuolella syntyneiden suomalaisten kauppiasperheiden sisäistä työnjakoa ja organisaatioita jouduttiin tarkistamaan liiketoiminnan laajentumisen myötä. Markku Kuisman mukaan perheyritykset reagoivat näihin paineisiin järjestäytymällä osakeyhtiöiksi. Tärkeimmät suomalaiset sahateollisuudessa toimineet perheyritykset, kuten Ahlström, Rosenlew ja joensuulainen Cederberg, järjestäytyivät osakeyhtiöiksi lähes samanaikaisesti 1900-luvun alussa. Tämä samanaikaisuus ilmensi yhtäältä sitä, miten yritykset olivat edenneet samantyyppiseen kehitysvaiheeseen, joka edellytti suurempaa ulkopuolista rahoitusta. Vieraan pääoman järjestäminen osakeyhtiölle oli käytännöllisempää kuin toiminimelle tai kauppiaille. Yritystoiminnan, velkojen ja riskien kasvaessa oli muutenkin järkevää erottaa perheen yksityisomaisuus ja yrityksen omaisuus ja vastuut toisistaan.²²²

217 Kortelainen 2007, 69.

218 Kortelainen 2007.

219 Kortelainen 2007, 14; Vainio-Korhonen 2008, 82; ks. myös Fellman 2000, 26.

220 Ks. esim. Norrmén 1927.

221 Schybergson 1992, 86.

222 Kuisma 2006, 378–380.



Walter Ahlström (1875–1931) toimi A. Ahlström Osakeyhtiön pääjohtajana vuosina 1908–1931. Kuva on vuodelta 1910. Kuva: AAOy.

Toinen osakeyhtiömuodon puolesta puhunut tekijä oli halu turvata yrityksen perustajan elämäntyö ja jälkeläisten tulevaisuus.²²³ Toimimies A. Ahlströmin tulevaisuutta ohjasi testamentti. Antti ja Eva Ahlströmin keskinäisessä testamentissa oli määrätty, että kun kaikki perheen lapset olivat saavuttaneet aikuisiän, perheyhtyksestä tuli muodostaa osakeyhtiö. Keskinäisen testamentin yhteydessä puoliset olivat lausuneet toivomuksen, että perheen pojille annettaisiin tilaisuus hoitaa omaa osaansa yrityksen suuresta omaisuudesta. Puolisot olivat suunnitelleet seuraavanlaista jakoa: Walterille varattaisiin Noormarkun tehdas, Saarikoski, Lankoski ja Lamppi. Rafael (1877–1918) saisi hoidettavakseen Leineperin tehtaan ja tilan. Kauttuaan ruukki siirtyisi Bertelin (1878–1928) ja Strömforsin ruukki Birgerin (1880–1935) hoidettavaksi.²²⁴ Perheen tyttärien osalta ei ollut

erikseen mainintaa. Lähtökohtana oli ilmeisesti ajan tavan mukaan, että vastuu liiketoimien hoitamisesta siirtyisi miespuolisille jälkeläisille.

1900-luvun alussa Antti ja Eva Ahlströmin pojat ryhtyivät vähitellen ottamaan osavastuun perheyhtyksen hoidosta. Poikien kesken tehtiin selkeä työnjako, mutta aivan edellä mainitun kaltaista työnjakoa ei toteutettu. Puolisoiden toivomus kuitenkin saattoi osaltaan vaikuttaa siihen, miten tehtävät yrityksen sisällä lopulta jaettiin. Walter oli jo vuonna 1896 aloittanut konttoriharjoittelun Noormarkussa, ja yrityksen pöytäkirjoista näkyy, miten hän oli aktiivisesti mukana liiketoimien hoitamisessa jo 1900-luvun alkupuolella. Walter siirtyi yrityksen palvelukseen suoraan ylioppilaaksi valmistuttuaan. Isän kuolema tuli yllättäen, eikä Walterilla, toisin kuin perheen nuoremmilla pojilla, ollut tilaisuutta jatkaa opintojaan. Walter perehtyi liikkeenhoitoon nopeasti, ja hyvin pian oli havaittavissa, että hänestä oli tulossa perheyhtyksen seuraava johtaja. Eva Ahlström an-

223 Kuisma 2006, 380.

224 Norrmén 1927, 19.

toi monissa päätöksentekotilanteissa tukensa Walterille. Myös prokuristit jättivät päätöksenteon useimmiten hänelle, erityisesti teknisissä kysymyksissä.²²⁵

Perheen muut pojat alkoivat perehtyä yrityksen asioihin sen jälkeen, kun olivat saaneet opintonsa päätökseen. Keväällä 1903 Rafael tuli prokuristiksi Noormarkun konttoriin. Agronomikoulutuksen saanut Birger astui yrityksen palvelukseen vuonna 1905, ja hänet nimitettiin Leineperin ruukin paikallisjohtajaksi. Myöhemmin hän työskenteli Varkauden tehtailla. Perheen toiseksi nuorin poika Bertel tuli harjoittelijaksi Kauttuan ruukkiin vuonna 1910, ja myöhemmin hän toimi Kauttuan tehtaiden isännöitsijänä.²²⁶

Schybergsonin mukaan perheyhtiön sukupolvenvaihdos saatiin päätökseen toukokuussa 1904. Tässä vaiheessa prokuristi Edward Hall, joka oli noin kahdeksan vuoden ajan vastannut yhtiön operatiivisesta johdosta, erosi yhtiön palveluksesta. Pöytäkirjojen mukaan Hall erosi vedoten terveydellisiin syihin ja levätäkseen saatuaan hoidettua loppuun tärkeimmän tehtävänsä, Antti Ahlströmin perinnön hoitamisen. Hall kuitenkin siirtyi jonkin aikaa eronsa jälkeen Karhula Osakeyhtiön palvelukseen. Osa Hallin tehtävistä siirrettiin prokuristeille Leonard Berslinille ja William Harjulle. Walter Ahlström ja Rafael Ahlström ottivat osavastuun liiketoimien hoitamisesta. Walter Ahlström otti keväällä 1904 perheyhtiön johdon myös muodollisesti vastaan.²²⁷

Ahlströmin perheen nuorin tytär Hjördis (1884–1929) saavutti täysi-ikäisyyden vuonna 1905. Osakeyhtiö perustettiin vuoden 1907 lopussa. Uusi yhtiösopimus vahvistettiin lokakuussa 1907, ja perustava yhtiökokous kokoontui Noormarkussa 18.12.1907. Yhtiön nimeksi tuli A. Ahlström Osakeyhtiö. Osakeyhtiö aloitti toimintansa 1.1.1908, ja sen kotipaikka oli Noormarkku. Yhtiön osakepääoma, seitsemän miljoonaa markkaa, oli jaettu 280 osakkeeseen, joista 224 osaketta oli Eva Ahlströmin hallussa. Kullekin lapselleen Eva Ahlström lahjoitti 8 osaketta. Yhtiön perustavassa kokouksessa hallituksen varsinaisiksi jäseniksi valittiin Eva Ahlström sekä prokuristit Walter Ahlström ja Rafael Ahlström. Walter Ahlström valittiin pääjohtajaksi tai *ylitirehtööriksi* kuten yhtiön pöytäkirjoissa mainitaan. Rafael Ahlströmistä tuli yhtiön toinen johtaja eli *alitirehtööri*. Hallituksen varajäseniksi valittiin metsänhoitaja Harald Borg ja Birger Ahlström.²²⁸

225 Norrmén 1927, 63.

226 Yhtiön kokouksen pöytäkirja 19.6.1905, A. Ahlström Protokoll 1903–1906, KCo1 101.2, AAOy; Hallituksen kokouksen pöytäkirjat 29.8.1910, 17.2.1911, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1910–1915, KCo1 101.4, AAOy; Borg 1947.

227 Yhtiön pöytäkirja 27.4.1904, A. Ahlström Protokoll 1903–1906, KCo1 101.2, AAOy; Schybergson 1992, 88.

228 Perustavan yhtiökokouksen pöytäkirja 18.12.1907, A. Ahlström Protokoll 1907–1909, KCo1 101.3, AAOy; Schybergson 1992, 96–97. Nimitykset ylitirehtööri ja alitirehtööri esiintyvät myös myöhemmissä pöytäkirjoissa

Yhtiön perustamisvaiheessa Eva Ahlström oli yhtiön suurin osakas ja hänellä oli eniten päätösvaltaa. Kuitenkin jo vuoden 1908 kuluessa hän jakoi suurimman osan osakkeistaan tasapuolisesti lapsilleen, niin että vuoden 1909 tammikuussa hänen hallussaan oli enää 7 osaketta ja kullakin lapsella oli 31 osaketta.²²⁹ Vuonna 1915 hän erosi yhtiön hallituksesta vedoten heikentyneeseen terveydentilaansa.²³⁰ Vastuu Antti Ahlströmin perustamasta yhtiöstä oli siirtynyt seuraavalle sukupolvelle.

Perheyhtiöstä sukuyhtiöksi

Tagiurin ja Davisin perheyritysyhteisöissä limittyvät kolme ulottuvuutta, perhe, yritystoiminta ja omistajuus, jotka muokkaavat perheyrityksen yrityskulttuuria.²³¹ Malli on kehitetty kuvaamaan niitä eri vaihtoehtoja, joilla yksilö voi kytkeytyä yritykseen: perheenjäsenenä, omistajana tai yrityksen työntekijänä. Siksi mallin avulla on helppo ymmärtää perheyrityksissä esiintyvien konfliktien, jännitteiden ja prioriteettikysymysten taustoja.²³² Perheyritysyhteisöjen tarkastelussa tulee huomioida myös ajallinen ulottuvuus ja ajan myötä tapahtuvat muutokset. Perheyrityksen elinkaaren alkuvaiheessa perheenjäsenten rooli saattaa olla erilainen kuin myöhemmin yritystoiminnan laajennuttua. Perhejohtajuudesta (*family management*) saatetaan siirtyä perheomistajuuteen (*family ownership*).²³³

Kuten olen jo edellä todennut, perustajaryhmään kuuluvat henkilöt jakavat perustajan käsitykset siitä, miten yritystä hoidetaan, myös perustajan kuoleman jälkeen. Perheyrityksissä perustajan jälkeläiset ovat tärkeässä roolissa yrityskulttuurin ylläpitäjinä, välittäjinä ja muokkaajina, samalla kun he tuovat mukanaan uusia ajatuksia ja tavoitteita. Kulttuurin ylläpitämisen kannalta olennaiseksi tekijäksi voi muodostua se, että valta yrityksessä säilytetään yksinomaan perheellä pidättäytymällä osakkeiden myynnistä ulkopuolisille.²³⁴

229 Johtokunnan ja hallintoneuvoston kokouksen pöytäkirja 2.1.1909, A. Ahlström Protokoll 1907–1909, KCo1 101.3, AAOy.

230 Varsinaisen yhtiökokouksen pöytäkirja 29.6.1915, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1910–1915, KCo1 101.4, AAOy. Eva Ahlström oli kuitenkin mukana yhtiökokouksissa aina kuolemaansa eli vuoteen 1920 saakka.

231 Tagiuri & Davis 1996.

232 Magretta 1998, 117.

233 Vrt. James 2006.

234 Vrt. Schein 2004, 229.

Suku- ja suhdeverkostot

Sukulaisuussuhteilla on ollut vuosisatoja keskeinen asema liikeyritysten operatiivisessa toiminnassa.²³⁵ Kari Teräs on tutkinut sukuverkoston vaikutuksia Heikki Huhtamäen liiketoiminnan kehittämisessä 1900-luvun alkupuolella. Teräs on todennut, että perheyrityksessä perheen jäsenten keskinäisiin suhteisiin latautui pitkän aikavälin kuluessa luottamusta, moraalisia velvoitteita ja vastavuoroisuuteen perustuvaa avunantoa, jollaista oli vaikea kuvitella puhtaasti liikekumppanuuteen perustuvissa henkilösuhteissa. Suvun muodostamien verkostosuhteiden varaan rakentuivat muut yrityksen sosiaaliset suhteet.²³⁶

Yritysten muuttuminen osakeyhtiöiksi 1900-luvun alkupuolella ei sellaisenaan lopettanut omistajaperheiden keskeistä roolia yrityshallinnossa. Muun muassa Rosenlew sai tärkeimmät johtajansa perheen piiristä. Samoin oululaisten kauppahuoneiden hallitsemisissa sahayhtiöissä ylin johto säilyi omistajaperheiden käsissä. Perheyrityksissä, kuten Ahlström, Rosenlew, Cederberg tai Hackman, ylimmän yrityshallinnon työnjako oli pitkälti samalla perheen sisäistä työnjakoa. Patriarkalla tai hänen kuoltuaan joskus myös matriarkalla, kuten Eva Ahlströmillä, oli suurin valta ja vastuu, ja yritykseen jääneet pojat ja perheeseen avioituneet vävyt hoitivat kukin nykyensä mukaan liikkeen tehtäviä.²³⁷

Avioliitot ovat olleet oiva keino ylläpitää yritysten jatkuvuutta ja luoda verkostoja. Jarkko Keskinen on tarkastellut avioliittoja Porin kauppiasyhteisön verkostoitusstrategiana 1700- ja 1800-luvuilla. Keskinen mukaan muun sosiaalisen kanssakäymisen ja kontaktien ohella avioliittojen kautta muodostui kauppiaiden uran ja liiketoiminnan kannalta merkittävä verkosto.²³⁸ Heikki Huhtamäen liikemiesuraan vaikuttaneet sukuverkostot saivat lopullisen muotonsa niin ikään avioliittojen kautta.²³⁹ Länsieurooppalaisessa kulttuurissa avioliitoilla ei enää ole samanlaista merkitystä liiketoimintaverkostojen rakentamisessa ja jatkuvuuden varmistamisessa kuin 1800-luvun lopussa ja 1900-luvun alkupuolella. Sitä vastoin esimerkiksi aasialaisessa kulttuurissa avioliittoja käytetään edelleen varmistamaan perheyritysten jatkuvuus. Esimerkiksi Japanissa on hyvin tavallista, että perheyritysten jatkuvuuden takaamiseksi perheeseen adoptoidaan älykkäitä ja liikemiesaitoisia vävyjä (*adopted sons*).²⁴⁰

Avioliitoilla on ollut merkittävä rooli myös A. Ahlström Osakeyhtiön toiminnassa. Avioliittojen kautta perheyhtiö pystyi laajentamaan suhdeverkostojaan ja samalla varmistamaan, että yhtiö voitiin pitää perheen käsissä. Walter Ahlström

235 Ks. esim. James 2006, 15–17.

236 Teräs 2009, 38.

237 Kuisma 2006, 378, 381.

238 Keskinen 2012, 119.

239 Teräs 2009, 38.

240 Mehrotra ym. 2010, 25.



Porin KOP:n konttori Newanderin talossa 1890-luvun lopussa, jolloin Ahlström oli KOP:n asiakas. Kuvassa etualalla oleva naisvirkailija on konttorin johtajana toimineen J. F. Newanderin tytär Lilli, sittemmin Walter Ahlströmin puoliso. Miesvirkailija on Fredrik Walkonen, joka myöhemmin työskenteli A. Ahlström Osakeyhtiön palveluksessa. Toinen naisvirkailija on neiti Gerda Gram. Etualalla oleva mieshenkilö on maisteri Jussi Puumala Noormarkusta. Taaempana on varatuomari K. J. Inberg. Kuva: Nordean pankkimuseo ja historia-arkisto.

solmi vuonna 1900 avioliiton porilaisen Lilli Newanderin kanssa. Avioliitto oli suhteiden luomisen kannalta suotuisa, sillä morsiamen isä oli porilainen apteekkari ja Kansallis-Osake-Pankin (KOP) Porin konttorin pankinjohtaja Johan Ferdinand Newander. Newanderit kuuluivat arvostettuihin porilaisten ruotsinkielisten kauppiaiden piireihin.²⁴¹

Historiantutkimus on useasti nostanut esille erityisesti naisten roolin maamaisuuksien ja valta-asemien välittäjinä oman sukunsa ja aviopuolison suvun välillä. Vielä 1900-luvun alussa oli hyvin tavallista, että yritykseen palkatut virkamiehet tai muulla tavalla liiketoiminnan kannalta soveliaat vävyehdokkaat solmivat avioliittoja teollisuussukuun kuuluvien tyttärien kanssa ja samalla sitoutuivat yrityksen toimintaan. Avioliitot takasivat ammattitaitoisen henkilökunnan sitoutumisen yritykseen ja yrityksen säilymisen suvun hallussa.²⁴²

241 Reuter & Alanen 2010, 11–13.

242 Ks. esim. Vainio-Korhonen 2008, 88.

Antti ja Eva Ahlströmin kolme tytärtä eivät osallistuneet teollisuusyrityksen liiketoimiin. Vaikka perheen vanhin tytär, Thyra, ei isänsä toiveista huolimatta halunnut osallistua yrityksen operatiivisiin toimintoihin, hän oli kuitenkin kuolemaansa saakka aktiivisesti mukana hallituksissa ja yhtiökokouksissa. Tyttäret olivat joka tapauksessa osakkeenomistajia, ja sopivien avioliittojen kautta voitiin taata, että perheen ote yhtiöstä säilyisi. Tyttären solmimat avioliitot osaltaan vahvistivat perheyhtiön verkostoja. Thyra Ahlström avioitui vuonna 1900 konttoripäällikkö Harald Borgin (1871–1921) kanssa. Harald Borg teki mittavan uran yhtiön metsänjohtajana ja hallituksen jäsenenä. Hän oli myös Lilli Newanderin äidin, Hildegard Newanderin (1856–1924), veli. Myös toiseksi vanhimman tyttären Ingrid Ahlströmin (1882–1933) puoliso Hjalmar Lydecken (1875–1959) ja nuorimman tyttären Hjärdis Ahlströmin puoliso Torsten Dahlberg (1883–1926) osallistuivat perheyhtiön päätöksentekoon.²⁴³

Sukuun ja perheyhtyksiin avioliittojen kautta tulleiden miespuolisten suvun jäsenten rooli perustui vuoteen 1929 saakka osaksi myös lakiin. Naisen asema yrittäjänä ja omaisuuden haltijana muuttui hitaasti 1800-luvun lopusta lähtien. Vuonna 1889 aviossa olevat naiset saivat vihdoinkin oikeuden hallita omaisuuttaan ja palkkaansa, mutta siitä huolimatta he olivat lainopillisesti edelleen aviomiestensä edusmiehisyyden alaisia vuoteen 1929 saakka.²⁴⁴ A. Ahlström Osakeyhtiössä tämä näkyi muun muassa siinä, että aviomiehet edustivat yhtiökokouksissa vaimojaan, jotka olivat varsinaisia osakkeenomistajia.

Suvun laajentuessa avioliittojen merkitys väheni, mutta siitä huolimatta seuraavienkin sukupolvien aikana solmittiin joitakin perheyhtyksen suhdeverkostojen ja jatkuvuuden kannalta tärkeitä avioliittoja. Yhtiön tulevaisuuden kannalta yksi merkittävimmistä avioliitoista solmittiin vuonna 1928, kun Walter ja Lilli Ahlströmin Maire-tytär (1907–1990) avioitui yhtiön silloisen myyntijohtajan Harry Gullichsenin (1902–1954) kanssa. Gullichsen oli tullut yhtiön palvelukseen vuonna 1926. Walter Ahlström ilmeisesti totesi vävynsä liikemiestaidot yhtiölle arvokkaiksi, koska vuonna 1929 hän luovutti Gullichsenille yhden omistamistaan yhtiön osakkeista.²⁴⁵ Osakkeen luovutus tuskin oli vertauskuvallinen ele, sillä Antti Ahlströmin testamentti määräsi, että yhtiön johdon jäsenen tuli olla myös yhtiön osakas. Gullichsen nimitettiin vuonna 1932 yhtiön pääjohtajaksi Walter Ahlströmin kuoleman jälkeen.²⁴⁶ Myös yhtiön hallitukseen 1940-luvun

243 Borg 1947, 269–270 sekä teoksen liitteenä oleva sukutaulukko: Släkten Ahlström; Reuter & Alanen 2010, 49, 357. Hjalmar Lydecken toimi vuodesta 1929 lähtien yhtiön hallituksen jäsenenä.

244 Kortelainen 2007, 14.

245 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 28.3.1929, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1928–1929, KCo1 101.12, AAOy. Samassa yhteydessä Walter Ahlström luovutti yhden osakkeen myös pojalleen Antti Ahlströmille.

246 Schybergson 1992, 126.

alussa valitut filosofian tohtori Olli Ant-Wuorinen ja tilanomistaja Hans Rydman kuuluivat Ahlströmin sukuun avioliittojen kautta. Ant-Wuorinen oli naimisissa Ingrid ja Hjalmar Lydeckenin Mirja-tyttären kanssa. Hans Rydman puolestaan oli Birger Ahlströmin Birgit-tyttären puoliso. Varsinaista operatiivista roolia Ant-Wuorisella ja Rydmanilla ei yhtiössä ollut.²⁴⁷

Perhejohtajuudesta sukuomistukseen

Teollisuusyritysten koon kasvu oli yksi merkittävä suomalaista teollisuutta 1900-luvulla leimannut piirre. Vuosisadan alussa yritykset olivat vielä suhteellisen pieniä ja organisaatiot olivat yksinkertaisia. Yrityksillä oli yleensä pääkonttori ja korkeintaan muutamia tehtaita. Yrityksen johto oli omistajan ja hallituksen jäsenten käsissä. 1900-luvun alussa Suomessa oli toki jo muutamia suuryrityksiä. Finlaysonin, Kymmenen ja Gutzeitin ohella A. Ahlström Osakeyhtiö kuului tähän harvalukuiseseen joukkoon. Sotien välinen aika muodostui suomalaiselle teollisuudelle tietynlaiseksi läpimurtovaiheeksi: alkoi muodostua suuryrityksiä. 1960- ja 1970-luvuilla suuryrityksiä syntyi erityisesti toimintojen keskittämisen myötä. Yritykset kasvoivat sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Syntyi suuria monialakonserneja. Yrityskoon kasvu merkitsi muutoksia yritysten organisaatioihin ja hallintoihin. Suuryrityksissä hierarkiatasojen määrä kasvoi, ja johtaminen muuttui byrokraattisemmaksi ja ammattimaisemmaksi kuin teollistumisen alkuaikoina. Suuryritysten organisaatioiden kasvu sekä toisaalta myös omistajarakenteiden laajeneminen johtivat puolestaan siihen, että yritysten omistus ja johtaminen alkoivat irtaantua toisistaan.²⁴⁸

1900-luvun alussa Ahlströmin suvun toinen sukupolvi oli ottanut vastuun yhtiön kehittämisestä. Liiketoiminnan kasvun tuomat organisatoriset muutokset alkoivat kuitenkin näkyä yhtiön toiminnassa. Uusille tehdaspaikkakunnille tarvittiin lisää henkilökuntaa käytännön toimia ja johtoa hoitamaan, muun muassa isännöitsijöitä, tehtaanohtajia, metsänhoitajia, insinöörejä, juristeja ja kirjanpitäjiä. Suvulla oli kuitenkin vielä ote operatiivisesta johdosta. Walter Ahlström toimi vahvana pääjohtajana kuolemaansa saakka vuoteen 1931. Vaikka hänen veljensä avustivat häntä johtokunnan jäsenenä ja tuotantolaitosten isännöitsijöinä, veljien osallistuminen yhtiön toimintaan poikkesi ehkä kuitenkin siitä, mitä Antti Ahlström oli testamenttia laatiessaan toivonut. Rafael Ahlström luopui toisen johtajan tehtävästään jo vuonna 1915, mutta jatkoi yhtiön hallituksen varajäsenenä.²⁴⁹

247 Schybergson 1992, 128, 145.

248 Fellman 2000, 34–35, 43. Sotien välistä aikaa kutsutaan läpimurtovaiheeksi sillä perusteella, että vasta tuolloin Suomessa toimineet 30 suurinta teollisuusyritystä työllistivät kukin yli 1 000 työntekijää.

249 Varsinaisen yhtiökokouksen pöytäkirja 29.6.1915, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1910–1915, KCo1 101.4. AAOy.

Rafael Ahlströmin ikäväksi kohtaloksi tosin koitui vuoden 1918 kansalaissodan joukkosurma, jossa hänen lisäksi surmattiin 15 muuta noormarkkulaista.²⁵⁰ Bertel Ahlström toimi Kauttualla kuolemaansa saakka eli vuoteen 1928. Birger Ahlström puolestaan siirtyi yhtiön palveluksesta maantilan omistajaksi vuonna 1916, mutta toimi vielä joitakin vuosia yhtiön hallituksessa.²⁵¹ Birger Ahlström kuoli vuonna 1935.

Toisen sukupolven aika yhtiössä kesti noin 1930-luvun alkuun saakka. 1920- ja 1930-luvuilta lähtien ryhdyttiin vähitellen valmistelemaan kolmannen sukupolven edustajien mukaantuloa. Perheyhtiöissä yhtenä jatkuvuuden uhkana voi kuitenkin olla se tosiasia, että liikemies- ja johtamistaidot sekä toisaalta kiinnostus ja sitoutuminen yrityksen hoitamiseen eivät välttämättä periydy sukupolvelta toiselle.²⁵² Tämän tosiasian eteen joutui myös Walter Ahlström, vaikka hänen poikiaan perehdytettiin ottamaan vastuuta perheyhtiön toimista. Walterin vanhimmasta pojasta, Antti Ahlströmistä (1901–1931), joka oli saanut nimensä isoisänsä mukaan, kaavailtiin yhtiön seuraavaa pääjohtajaa. Tämä ei kuitenkaan toteutunut. Antti toimi jonkin aikaa Varkauden tehtailla tehtaanjohtajan apulaisena, mutta siirtyi vuonna 1930 hoitamaan pääkonttorin tilastollista osastoa. Antti Ahlströmin työura jäi lopulta melko lyhyeksi, sillä hän kuoli vuonna 1931.²⁵³

Walter Ahlströmin toinen poika, Erkki (1904–1938), oli musiikillisesti lahjakas ja olisi ehkä mieluummin omistautunut musiikille kuin puutavarayhtiölle. Hän kuitenkin päätyi yhtiön palvelukseen ja toimi muun muassa jonkin aikaa Varkaudessa veljensä kuoleman jälkeen. Tehtävät Varkaudessa eivät ilmeisesti olleet sitä, mitä hän halusi, sillä vuonna 1935 myös hän siirtyi omasta pyynnöstään pääkonttoriin hoitamaan tilastollisia tehtäviä. Erkki Ahlström kuoli veljensä tavoin suhteellisen varhain noin 34-vuotiaana.²⁵⁴

Sen sijaan Walterin Ahlströmin sisarusten sukuhaaroista nousi sellaisia kolmannen sukupolven edustajia, jotka olivat aktiivisesti mukana yhtiön operatiivi-

250 Ks. lisää vuoden 1918 kansalaissodan tapahtumista luvusta ”Poikkeukselliset vuodet 1918–1920”.

251 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 19.4.1916, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1916–1920, KCo1 101.6, AAOy; Schybergson 1992. Birger Ahlström osti vuonna 1917 Vääksyn rappiointuneen kartanon. Hänen aikanaan rakennettiin suurin osa kartanon nykyisistä tuotanto- ja asuinrakennuksista. Kartano on edelleen Birger Ahlströmin jälkeläisten omistuksessa. Hans ja Birgit Rydman jatkoivat Vääksyn kartanon hoitamista Birger Ahlströmin jälkeen. Vääksyn Kartanon historia. <http://www.waaksynkartano.fi/index.php?id=208>.

252 Ks. esim. Raiskio 2012, 33.

253 Lisätyn hallituksen kokouksen pöytäkirjat 13.6.1930, 10.10.1930 ja 30.5.1931, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll, KCo1 101.14, AAOy.

254 Lisätyn hallituksen kokouksen pöytäkirja 6.11.1935, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1934–1935, KCo1 101.18, AAOy; Hallituksen kokouksen pöytäkirja 6.10.1938, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1938, KCo1 101.22, AAOy; Reuter & Alanen 2010, 143–144.

A. AHLSTRÖM OSAKEYHTIÖN PÄÄJOHTAJAT/TOIMITUSJOHTAJAT 1908–2010

(s = suvun jäsen)

Walter Ahlström (s)	1908–1931
Harry Gullichsen (s)	1932–1954
Hans Ahlström (s)	1954–1960
Bengt Rehbinder	1961–1972
Lars Mikander	1973–1981
Krister Ahlström (s)	1982–1998
Juha Rantanen	1998–2004 (2001–2004 Ahlstrom Oyj)
Jukka Moisio	2004–2008 (Ahlstrom Oyj)
Risto Anttonen	2008 (Ahlstrom Oyj)
Jan Lång	2009– (Ahlstrom Oyj)
Karl-Erik Palin	2001 (A. Ahlström Osakeyhtiö)
Seppo Jukkola	2002–2008 (A. Ahlström Osakeyhtiö)
Hannu Leminen	2009– (A. Ahlström Osakeyhtiö)

Lähteet: Ahlstrom. <http://www.ahlstrom.com/fi/>; A. Ahlström Osakeyhtiön historia. <http://www.a-ahlstrom.fi/sivu.aspx?taso=1&id=61>; Jukkola 23.11.2010; Olkkonen 2001; Schybergson 1992.

nessä toiminnassa ja jotka ovat jättäneet jälkensä yhtiön teolliseen kehitykseen. Thyra Borgin poika Frejvid Borg (1904–1974) aloitti Kauttuan paperitehtaalla vuonna 1930. Hänet valittiin Kauttuan paikallisjohtajaksi vuonna 1946. Vuonna 1950 hän kuitenkin siirtyi hoitamaan omaa konepaja-alan liikeyritystään Naantaliin. Frejvid Borg toimi hallituksen jäsenenä vuodesta 1930, ja vuonna 1960 hänet valittiin hallituksen puheenjohtajaksi.²⁵⁵

Myös Bertel Ahlströmin poika Hans Ahlström (1904–1960) teki merkittävän uran perheyhtiön palveluksessa. Insinööriopintojen jälkeen hän aloitti harjoittelijana Kauttualla vuonna 1928 ja siirtyi Karhulan Oy:n toimitusjohtajan Anders Kramerin apulaiseksi 1930-luvun alussa. Vuonna 1941 Hans Ahlström valittiin Karhula Oy:n toimitusjohtajaksi Kramerin jäätyä eläkkeelle, ja vuonna 1954 hänet valittiin A. Ahlström Osakeyhtiön pääjohtajaksi Harry Gullichsenin jälkeen.²⁵⁶ Kolmannen sukupolven edustajia oli myös Bertel Ahlströmin toinen poika Börje Ahlström (1911–2003). Diplomiekonomin koulutuksen saanut Börje Ahlström työskenteli muun muassa Varkauden tehtailla henkilöstöpäällikkönä. Vuodesta 1951 lähtien hän työskenteli Karhulassa, aluksi konttoripääl-

255 Lisätyn hallituksen kokouksen pöytäkirja 12.8.1930, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1930–1931, KC01 101.14 AAOy; Schybergson 1992, 211–212.

256 Lisätyn hallituksen kokouksen pöytäkirja 5.9.1928, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1928–1929, KC01 101.1, AAOy; Schybergson 1992, 141–143, 220.

likkönä ja 1960-luvun lopusta lähtien paikallisjohtajana. Lisäksi hän oli mukana yhtiön hallituksissa. Vuonna 1972 hänet valittiin italialaisen tytäryhtiön Cartiere Giacomo Bosson hallitukseen.²⁵⁷

Neljännän sukupolven edustajia ovat olleet muun muassa Torsten Ahlström (Erkki Ahlströmin poika) ja Krister Ahlström (Bertel Ahlströmin pojanpoika). Torsten Ahlström (1929–2002) aloitti yhtiössä vuonna 1954. Mekaaniseen puunjalostusteollisuuteen perehtynyt Torsten valittiin vuonna 1961 Porin Pihlavan tehtaiden toimitusjohtajaksi. Syksystä 1968 syksyyn 1971 hän toimi yhtiön mekaanisen puunjalostusteollisuuden apulaistoimialajohtajana. Tämän jälkeen hän jättäytyi pois vakinaisesta palveluksesta, mutta toimi yhtiön hallituksessa vuoteen 1992 saakka.²⁵⁸ Krister Ahlström (1940–) aloitti uransa diplomi-insinööriksi valmistuttuaan vuonna 1966 Wärtsilä-yhtiössä, jossa hänen uransa eteni tehtaantajantajan tehtävien kautta keskushallintoon koneenrakennus- ja rakennustarvikeryhmän johtajaksi ja varatoimitusjohtajaksi sekä johtokunnan jäseneksi. A. Ahlström Osakeyhtiön palvelukseen hän siirtyi vuonna 1981. Yhtiön pääjohtajana hän toimi vuosina 1982–1998 sekä hallituksen puheenjohtajana vuosina 1998–1999.²⁵⁹

Ammattiasiantuntijoiden ja -johtajien rooli yhtiön operatiivisessa toiminnassa ja hallituksessa vahvistui sitä mukaa kun yhtiön liiketoiminta kasvoi ja alkoi kansainvälistyä. 1960-luvun alkuun saakka pääjohtajat valittiin kuitenkin omistajasuvun keskuudesta. Ensimmäinen poikkeus tästä perinteestä oli Bengt Rehbinder, joka toimi pääjohtajana vuosina 1960–1972. Schybergson on osuvasti kuvannut Rehbinderin valintaa toteamalla, että Rehbinderin valinta merkitsi yhtiön historiassa tietynlaista virstanpylvästä, kun ensimmäisen kerran yli



Hans Ahlström (1904–1960) toimi perheyhtiön pääjohtajana vuosina 1954–1960. Häntä on pidetty yhtenä perheyhtiön innovatiivisimmista henkilöistä. Sekä Karhulan tehtailla toimessaan että pääjohtajakautenaan hän toteutti useita prosessi- ja tuotantoteknisiä uudistuksia. (Schybergson 1992, 229.) Kuva on vuodelta 1930. Kuva: AAOy.

257 Schybergson 1992, 249, 262.

258 *Me Kaikki* 1992/5, 8–9.

259 Krister Ahlströmin isä Harry Ahlström menehtyi Viipurinlahdella marraskuussa 1941 yhteysalus Porkkalan ajettua miinaan. Mansner 2008.

100 vuoteen korkein operatiivinen johto siirtyi omistajaperheen ulkopuoliselle henkilölle. Rehbinderin seuraaja Lars Mikander oli myös suvun ulkopuolinen, mutta hänellä oli takanaan pitkä työura yhtiön palveluksessa. Hän oli aloittanut Varkaudessa jo 1940-luvulla.²⁶⁰ Vuonna 1982 Mikanderin seuraajaksi tuli jälleen suvun jäsen, kun Krister Ahlström valittiin pääjohtajaksi. Vuodesta 1999 lähtien yhtiön toimitusjohtajat ovat olleet omistajasuvun ulkopuolisia henkilöitä.

Vuonna 1998 Ahlströmin suku oli laajentunut jo lähes 200 henkilön suuruiseksi, ja monihaaraava suku kasvatti kuudetta sukupolvea. Perheyhtiössä työskenteli tuohon aikaan enää vain muutamia yksittäisiä suvun jäseniä. 2010-luvulla Ahlströmin suvun jäsenmäärä lähestyy jo 300 henkilöä.²⁶¹ Verrattuna 1800- ja 1900-lukujen vaihteen tilanteeseen suvun jäsenten rooli on vuosikymmenien kuluessa muuttunut yrityksessä työskentelevästä omistajaksi. Perheyhtiössä on siirrytty perhejohtajuudesta sukuomistukseen.

Kriisejä ja jatkuvuutta

Perheiden tavoin perheyrietykset eivät aina ole harmonisia ja sopuisia yhteisöjä.²⁶² Tavallisesti ongelmat lisääntyvät omistajien lukumäärän kasvaessa. Perheyrietyksen jatkuvuuteen liittyviä konflikteja kutsutaan yleensä normaaleiksi kriiseiksi. Tällaisiin konflikteihin voidaan tavallisesti valmistautua, ja niitä voidaan loiventaa. Normaaleihin kriiseihin luetaan muun muassa taloudelliset kriisit ja henkilöihin liittyvät kriisit. Kriisitilanteita saattaa aiheuttaa sopivan jatkajan puuttuminen, avainhenkilön kuolema, huonot sijoitukset, tärkeiden liikekumppanien menettäminen, suhdanteet tai kommunikaation puute. Kriisitilanteet myös tietyllä tavalla kuuluvat jatkuvuuteen. Konflikteilla on keskeinen rooli organisaation kehittämisessä ja menestymisessä. Konfliktit voivat auttaa perheyrietystä kehittymään ja siirtymään eteenpäin.²⁶³

Yksi perheyrietysten jatkuvuutta uhkaava tekijä voi myös olla omistajaperheen kykenemättömyys hoitaa ja pitää onnistuneesti käsissään laajentunutta ja monimutkaistunutta yritystoimintaa. Tätä ilmiötä kutsutaan taloushistoriallisen tutkimuksen parissa *Buddenbrooks-vaikutukseksi*, jolla tarkoitetaan kolmannen sukupolven kyvyttömyyttä harjoittaa menestyvää liiketoimintaa. Jatkuvuus on siis samalla myös suuri haaste perheyrietyksille. Eräiden arvioiden mukaan vain noin 30 prosenttia perheyrietyksistä säilyy toiselle sukupolvelle ja noin 15 pro-

260 Schybergson 1992, 233, 252.

261 *Me Kaikki* 1998/3; Lundén 2012, 50.

262 James 2006, 16.

263 Niemelä 2006, 60–61. Muita kriisityyppejä ovat epänormaaliit kriisit (rikolliseen toimintaan liittyvät kriisit, yrityksen maineeseen liittyvät ongelmat) ja luonnonkatastrofit.

senttia kolmannelle sukupolvelle.²⁶⁴ Jatkuvuuden haasteisiin on viitannut myös A. Ahlström Osakeyhtiön pääjohtajana toiminut Krister Ahlström vuonna 1998 *Harvard Business Review*’lle antamassaan haastattelussa toteamalla: ”Ensimmäinen sukupolvi luo, toinen perii ja kolmas tuhoaa.” Perheyriityksen neljännen sukupolven tehtäväksi jää usein virheiden korjaaminen.²⁶⁵

Pahimmassa tapauksessa kriisit voivat koitua perheyriityksen kohtaloksi: yritys joko lopetetaan tai se myydään ulkopuoliselle ostajalle. Esimerkiksi raumalainen, Rafael Lönnströmin (1892–1943) vuonna 1939 perustama Lönnström Oy myytiin 1973 Huhtamäki Oy:lle. Muun muassa ammuksia, vesikalusteita, sähköasennustarvikkeita ja konepajatuotteita valmistaneen yrityksen taloudellinen tilanne oli 1970-luvun alussa niin heikko, että yhtiön silloinen omistaja, Rafael Lönnströmin leski Teresia Lönnström, joutui myymään yrityksen. Perhepiiristä yritykselle ei ollut jatkajaa, koska Lönnströmeillä ei ollut perillisiä.²⁶⁶

Ristiriitoja osakeyhtiön alkutaipaleella

Perheenjäsenten väliset ristiriidat saattavat toisinaan muodostua yritystoiminnan jatkuvuuden uhaksi. Harold James on todennut, että luovat ja lahjakkaat yrittäjäpersoonat eivät välttämättä aina ole harmonisia, kanssaihmisten kanssa helposti toimeentulevia henkilöitä.²⁶⁷ 1900-luvun alussa A. Ahlström Osakeyhtiön operatiivinen johto oli perheenjäsenten käsissä. Johtajien erilaiset luonteenpiirteet ja keskinäiset ristiriidat aiheuttivat toisinaan ongelmia yhtiön päätöksenteolle. Yhtiön johdossa oli voimakastahtoinen ja temperamenttinen Walter Ahlström, eikä ristiriidoilta perheenjäsenten kesken aina vältytty.

Vuonna 1912 Walter Ahlströmin ja yhtiön toisena johtajana toimineen Rafael Ahlströmin kesken vallitsi eripuraa, joka oli johtaa Walterin eroon. Riidan päällimmäisenä syynä olivat erimielisyydet, jotka liittyivät metsien ostosopimuksen tekemiseen Rosenlewin ja Reposaaaren sahojen kanssa. Walterin ilmoituksen mukaan Rafael oli uhannut myydä osakkeensa yhtiössä, mikäli ostosopimusta kyseisten sahojen kanssa ei saada aikaan, ja näin olivat kuuleman mukaan uhanneet tehdä myös muut osakkaat. Rafael puolestaan kielsi lausuneensa mitään vastaavaa. Lisäksi hän huomautti, ettei hän yleensä koskaan ollut moittinut veljensä toimia, ja mikäli hän oli joskus sanonut eriävän mielipiteensä sen enempää harkitsematta, oli hän saanut vastaavasti veljeltään monta kertaa hyvinkin

264 Buddenbrooks-vaikutus on saanut nimensä saksalaisen kirjailijan Thomas Mannin vuonna 1901 julkaistusta teoksesta, joka kertoo lyypekkiläisestä porvarissuvusta ja sen rappiosta. Patja 2011, 25; Müller 2007, 185.

265 Magretta 1998, 119. Suom. Maarit Grahn. Alkuperäinen teksti: ”The first generation creates, the second inherits, and the third destroys.”

266 Uola 1996.

267 James 2006, 377.

loukkaavaa kohtelua. Omien sanojensa mukaan hän oli rauhallisella luonteellaan kuitenkin pystynyt hillitsemään itseään ja näin välttänyt suuremmat yhteentörmäykset.²⁶⁸

Ristiriitatilanteesta keskusteltiin yhtiön johtajien kokouksessa, jonka pöytäkirjassa on merkintä ”Yksityinen pöytäkirja A. A:n O/y:N johtajien kesken”. Perheyritys oli tuohon aikaan osakeyhtiötaipaleensa alkuvaiheessa mutta kuitenkin jo Suomen suurimpia teollisuusyrityksiä. Tämä luultavasti vaikutti siihen, että yhtiön johtajien välistä kiistaa ei haluttu puida julkisesti. Kiistan julkitulo olisi saattanut aiheuttaa vahinkoa yhtiölle. Kokouksessa todettiin, että johtajien tuli sopia erimielisyytensä nopeasti. Asiaa ei haluttu viedä edes yhtiökokoukseen, jottei asiasta olisi vuotanut tietoja yhtiön ulkopuolelle. Kokouksessa sihteerinä toiminut prokuristi Fredrik Walkonen totesi puheenvuorossaan, että oli helpompi repiä kuin rakentaa uutta. Lopuksi hän toivoi ristiriidan ratkeavan ja vetosi vielä liikkeen perustajan ja kiistakumppanien isän, Antti Ahlströmin, velvoittavaan esimerkkiin.²⁶⁹ Yhtiön johtajien välillä vallinnut kiista saatiin ilmeisesti sovittua, sillä asiaa ei käsitelty enää seuraavissa kokouksissa, eikä sitä viety yhtiökokouksen käsiteltäväksi.

Kriisejä ja omistajien välisiä kiistoja oli 1910-luvulla myös yhtiön pahimmalla kilpailijalla, Oy W. Rosenlew Ab:llä. Tähän kiistaan myös Ahlströmit kietoutuivat mielenkiintoisella tavalla. Rosenlewin ykkösjohtajan, Hugo Rosenlewin, kuoleman jälkeen vuonna 1915 yhtiössä nousi kysymys Hugo Rosenlewin osakkeiden lunastuksesta. Hugo Rosenlewin leski, Hanna Rosenlew, halusi myydä osakkeet taloudellisen tilanteensa vuoksi. Yhtiö oli vaikean tilanteen edessä. Yhtiö ei halunnut ottaa lisävelkaa, joten ulkopuolista apua tarvittiin. Hugo Rosenlewin veljien, Wilhelm ja Walter Rosenlewin, välille syntyi kiistaa, kun Walter Rosenlew tarjosi osakkeita Walter Ahlströmille, joka tekikin osakkeista käyvän tarjouksen. Rosenlewissä osakkeita ei kuitenkaan missään nimessä haluttu päästään kilpailijan käsiin. Rosenlewin muut veljekset moittivat Walter Rosenlewiä siitä, että tämä ei ollut kunnioittanut perheyhtiön arvoja. Tilanne ratkesi, kun Frenckellin teollisuussuku tarjoutui lopulta ostamaan Hugo Rosenlewin leskeltä myynnissä olleet osakkeet. Rosenlewistä tuli tämän jälkeen kahden suvun yhtiö.²⁷⁰

Vuonna 1924 A. Ahlström Osakeyhtiön johdon välejä hiersi uusi luottamus-kriisi, joka oli johtaa taas kerran Walter Ahlströmin eroon. Maaliskuussa 1924 yhtiön varsinaisessa yhtiökokouksessa luettiin pääjohtajan hallitukselle jättämä anomus:

268 Yksityinen pöytäkirja A. A:n O/y:N johtajien kesken 2.11.1912, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1910–1915, KC01 101.4, AAOy.

269 Ibid.

270 Koivuniemi 2011, 151–154.

Till Direktionen för A. Ahlström Osakeyhtiö, Norrmark.

Då jag icke anser det vara förenligt med god affärskotym, att aktionärerna i samråd med hvarandra och en af direktörerna utan min vetenskap och trots ett af Hjalmar Lydecken tidigare åt mig gifvet muntligt löfte och innan böckerna ännu äro afslutade, afhandla och besluta om vinstutdelningen och isynnerhet då detta sker redan för andra gången, önskar jag uttala mitt illtycke öfver detta förfarande. I detta emot all bolags- och affärskotym stridande förfarande af bolagsmännen, ser jag ett så stort misstroende emot mig och en sådan ringaktning af min personliga uppfattning och min uppriktiga öfvertygelse i dividendfrågan, att jag icke mera kan arbeta med samma energi och intresse som tidigare. Ur denna samt äfven andra synpunkter, hvilka jag i detta sammanhang icke vill beröra, upprepar jag här min tidigare gjorda anhållan att få afgå ifrån min tjänst såsom bolagets direktör och slippa allt ansvar från och med den 1 juli.

Högaktningsfullt:
Walter Ahlström.²⁷¹

Walter Ahlström perusteli eroanomustaan sillä, että yhtiön muut osakkaat olivat jo toistamiseen neuvotelleet hänen tietämättään jaettavan osingon suuruudesta. Asiasta käydyn keskustelun jälkeen Walter Ahlström lopulta peruutti erohakemuksensa. Hän kuitenkin edellytti, että osakkaiden välillä vallitsisi täydellinen luottamus.²⁷²

Samana keväänä käsiteltiin myös toisena johtajana toimineen Hjalmar Ekholm in erohakemus. Ekholm ilmoitti vakavasti harkinneensa, olisiko hänen ollut mahdollista jäädä toimeensa, mutta oli kuitenkin tullut siihen johtopäätökseen, ettei voinut perua anomustaan.²⁷³ Ekholm in eron syynä oli ilmeisesti luottamuspula. Kuten Schybergson on todennut, Hjalmar Ekholm ”sai mennä – muodollisesti omasta pyynnöstään mutta todellisuudessa omistajien toivomuksen mukaisesti”. Ekholm in tilalle yhtiön toiseksi johtajaksi ja hallituksen jäseneksi valittiin John Magnus Gylphe (1880–1948), joka oli aikaisemmin toiminut Rosenlewin omistaman Porin Konepajan isännöitsijänä. Gylpheä yhdisti kuitenkin Ahlströmin sukuun avioliitto Walter Ahlströmin kälyn

271 Varsinaisen yhtiökokouksen pöytäkirja 8.3.1924, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokollkopior 1924–1925, KCo1 101.10, AAOy.

272 Ylimääräisen yhtiökokouksen pöytäkirja 4.4.1924, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokollkopior 1924–1925, KCo1 101.10, AAOy.

273 Ekholm jatkoi kuitenkin yhtiön lisätyn hallituksen jäsenenä. Ylimääräisen yhtiökokouksen pöytäkirja 4.4.1924, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokollkopior 1924–1925, KCo1 101.10, AAOy.

kanssa. Gylphen siirtyminen Ahlströmin palvelukseen oli siis jossain määrin luonnollinen ratkaisu kuten Jussi Koivuniemikin on todennut Rosenlew-yhtiöiden vaiheita koskevassa tutkimuksessaan.²⁷⁴

Walter Ahlström kuoli vuonna 1931. Kuollessaan hän oli perheyhtiön suurin osakkeenomistaja yli neljäkymmenen prosentin osakeomistuksellaan. Lähes kolmisenkymmentä vuotta kestäneen toimitusjohtajuutensa aikana hän oli hallinnut yhtiön päätöksentekoa.²⁷⁵ Walter Ahlströmin kuoleman jälkeen yhtiössä nostettiin ajoittain esille kysymys suuryhtiön perustamisesta osake-emission avulla. Siihen saakka omistussuhteita ei ollut kyseenalaistettu, vaikka osakkaiden kesken oli toisinaan syntynyt erimielisyyksiä. Osake-emissiossa oli kysymys käytännössä siitä, luovutettaisiinko osa yhtiön omistuksesta suvun ulkopuolisille omistajille vai ei. Yhtiön laajenemisen kannalla oli erityisesti yhtiön toinen johtaja Åke Gartz²⁷⁶, joka vuonna 1936 laatimassaan muistiossa esitti ajatuksiaan yrityspolitiikastaan. Gartzin mukaan laajentumispyrkimyksiä silmälläpitäen yhtiön ainoana vaihtoehtona oli osake-emissio ja ulkopuolisen rahoituksen hankkiminen. Perheyhtiönä yhtiöllä ei olisi ollut suurempia kasvumahdollisuuksia. Gartz esitti samassa yhteydessä yhtenä mahdollisuutena sen, että perheyhtiö olisi jaettu kahtia. Tällöin Länsi-Suomessa sijainnut omaisuus olisi jäänyt perheen haltuun. Varsinainen teollisuus, kuten Varkauden tehdas, sahat ja mahdollisesti Kauttuan tehdas, olisi erotettu omaksi yhtiökseen, johon ulkopuolisilla olisi ollut mahdollisuus osallistua enintään puolella osakepääomalla.²⁷⁷

Laajenemisehdotuksia käsiteltiin tammikuussa 1937 osakkeenomistajien kokouksessa. Gartzin ehdotukset nostattivat omistajissa voimakasta vastustusta. Walter Ahlströmin poika, Erkki Ahlström, vastusti ehdotuksia. Hän oli ehdottomasti sitä mieltä, että kaiken sen, mitä hänen isoisänsä ja isänsä olivat rakentaneet ja luoneet, tuli säilyä jakamattomana perheen omistuksessa ja hallinnassa. Kokouksessa luettiin myös Varkauden konttoripäällikkö Gösta Tallqvistin kirje, jossa hän esitti vastalauseensa laajentumissuunnitelmille. Tallqvist oli sitä mieltä, että Gartz kärjisti vastakkaisuutta perheyhtiön ja suuryhtiön välillä ja piti täysin mahdollisena, että yhtiö voisi säilyä perheyhtiönä ja samalla toimia kilpailukykyisenä suuryrityksenä.²⁷⁸

274 Lisätyn hallituksen kokouksen pöytäkirja 14.4.1924, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokollkopior 1924–1925, KCo1 101.10, AAOy; Schybergson 1992, 120; Koivuniemi 2011, 301.

275 Schybergson 1992, 126.

276 Åke Gartz oli tullut yhtiön palvelukseen 1931 ja toimi yhtiön toisena johtajana vuoteen 1951 saakka. Yhtiön hallituksessa hän toimi vuoteen 1963 saakka. Schybergson 1992, 337.

277 Yhtiökokouksen pöytäkirja 25.1.1937, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1937, KCo1 101.21, AAOy; Schybergson 1992, 137–139.

278 Yhtiökokouksen pöytäkirja 25.1.1937, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1937, KCo1 101.21, AAOy.

Thyra Borg, tuolloin Antti ja Eva Ahlströmin lapsista ainoa elossa oleva, ilmoitti niin ikään vastustavan kantansa kirjeen välityksellä. Hän viittasi isäänsä Antti Ahlströmiin ja totesi, että se omaisuus, mitä hänen isänsä oli lapsilleen ja jälkipolville rakentanut, tuli säilyttää yhtenäisenä, eikä yhtiötä tullut avata ulkopuolisille. Hän kehotti yhtiön johtoa tutustumaan ajatuksella Juhani Ahon kirjoituksiin Antti Ahlströmin elämästä sekä P. H. Norrménin kirjoituksiin Walter Ahlströmistä ja ottamaan niistä oppia. Osakkeenomistajina heille oli myös sydämenasia, että yhtiötä johdettiin mahdollisimman taloudellisesti.²⁷⁹ Thyra Borg oli jo saman vuoden keväällä arvostellut yhtiön johtoa Sunilan sulfaattiselutehdasta koskevista investointisuunnitelmista. Lisätylle hallitukselle osoittamassaan kirjeessä Thyra Borg oli ilmoittanut ”som den sista gamla Ahlström” vastustavansa yhtiön toiminnan laajentamista. Suvun osittaisesta vastustuksesta huolimatta yhtiö lopulta osallistui Sunilan hankkeeseen. Tehdas valmistui 1938.²⁸⁰ Keskustelut yhtiön kehitysvaihtoehtoista eivät talvella 1937 johtaneet konkreettisiin toimenpiteisiin. Yhtiö säilyi perheen omistuksessa.²⁸¹

Historiallinen osake-emissio

1930-luvulla esille nostettu ajatus osake-emissiosta tuli ajankohtaiseksi jälleen syksyllä 1942, kun Ahlström-konserni ja osakkeenomistajat ajautuivat taloudelliseen kriisiin. Tukalaa rahoitustilannetta pahensi entisestään se, että valtion määräämä ensimmäinen omaisuudenluovutusvero²⁸² lankesi maksettavaksi. A. Ahlström Osakeyhtiön osalta kyseinen summa oli noin 150 miljoonaa markkaa, ja sitä tuli lyhentää viidenneksellä vuodessa. Yhtiö onnistui maksamaan veronsa, mutta joillekin osakkeenomistajille tilanne muodostui vaikeaksi. Tilanteen ratkaisemiseksi yhtiön johto esitti kahta vaihtoehtoa. Yhtenä vaihtoehtona oli, kuten jo 1930-luvun lopussa oli esitetty, että Varkauden tuotantolaitoksista ja metsistä muodostettaisiin erillinen yhtiö, jonka osakkeita myytäisiin ulkopuolisille. Toinen vaihtoehto oli korottaa perheyhtiön osakepääomaa ja myydä osa merkintäoikeuksista. Vaihtoehtoista keskusteltiin syksyn mittaan sekä yhtiökokouksissa että hallituksen kokouksissa. Aluksi osa suvun jäsenistä vastusti ehdottomasti perheyhtiön avaamista ulkopuolisille. Frejvid Borg ilmoitti, että hän,

279 Yhtiökokouksen pöytäkirja 25.1.1937, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1937, KCo1 101.21, AAOy.

280 Lisätyn hallituksen kokouksen pöytäkirja 28.4.1936, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1936, KCo1 101.20, AAOy; Schybergson 1992, 136–137.

281 Yhtiökokouksen pöytäkirja 25.1.1937, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1937, KCo1 101.21, AAOy; Schybergson 1992, 139–140.

282 Toisen maailmansodan kuluessa valtion taloutta pyrittiin kohentamaan keräämällä ylimääräisiä veroja. Tämä aiheutti rasitteita muun muassa yrityksille, joilta valtio keräsi varoja ns. omaisuudenluovutusverojen muodossa. Ks. esim. Ahvenainen 1982, 325.

hänen äitinsä ja sisarensa eivät tulisi hyväksymään ehdotusta. Olli Ant-Wuorinen puolsi ennemminkin Varkauden erottamista omaksi yhtiöksi. Åke Gartz taas oli jo 1930-luvun lopusta lähtien pyrkinyt ajamaan Varkauden teollisuuden irrottamista ja piti tätä vaihtoehtoa edelleen kannattavampana uusemissioon verrattuna. Harry Gullichsen kannatti uusemissiota perustellen kantaansa muun muassa sillä, että hänen appensa Walter Ahlströmin tavoitteena oli ollut ”vahvan, vakavaraisen ja monipuolisen teollisuusyhtymän rakentaminen, jonka yhtenäisyyttä ei tulisi rikkoa”. Lisäksi hän piti hankalana sovittaa yhteen uuden yhtiön ja vanhan perheyhtiön toimintaa.²⁸³

Rahoitustilanteen ratkaisemiseksi yhtiö kävi keskusteluja myös Suomen Yhdyspankin kanssa. Pankki päätyi suosittelemaan uusemissiota ja lupasi osallistua yhdistettyyn rahasto- ja osakeantiin. Lukuisten keskustelujen myötä osakkaiden mielipiteet vähitellen muuttuivat, ja lopulta päädyttiin ehdottamaan yhtiökokoukselle uusemissiota. Ylimääräisessä yhtiökokouksessa 9.12.1942 päädyttiin korottamaan yhtiön osakepääoma 28 miljoonasta 224 miljoonaan markkaan, ja se jaettiin 44 800 kappaleeseen nimellisarvoltaan 5 000 markan suuruiseen osakeeseen. Osake-emission yhteydessä yli viidennes yhtiön osakepääomasta siirtyi perheen ulkopuolisille yhteisöille ja yksityishenkilöille. Pääosan näistä osakkeista merkitsi Pohjoismaiden Yhdyspankki, sen leski- ja orpokassa ja pankin tytäryhtiö Oy Mandatum Ab. Rahoituskriisi oli siten hetkeksi voitettu. Johtokunnan toimintakertomuksessa todettiin, että vuosi 1942 oli ollut ”viimeinen yrityshistoriassa suljettuna perheyhtiönä”. Rahoituskriisi joka tapauksessa voitettiin.²⁸⁴

Keväällä 1946 yhtiön osakepääomaa jouduttiin korottamaan vielä 261,6 miljoonaan markkaan laskelmalla liikkeelle 7 526 kappaletta nimellisarvoltaan 5 000 markan suuruista osaketta. Näillä osakkeilla maksettiin valtion keräämä toinen omaisuudenluovutusvero. Osakkeet luovutettiin ”korvausosakkeiksi” valtion hallintoelimille. Vuodesta 1947 lähtien yhtiö lunasti vuosittain kymmenyksen näistä korvausosakkeista.²⁸⁵

Vuosina 1947–1948 yhtiö oli jälleen uuden taloudellisen kriisin äärellä. Yhtiön mittavat rakennustoimet olivat johtaneet siihen, että vekselivelat Suomen Pankille olivat kasvaneet rajusti. Jälleen ryhdyttiin etsimään ratkaisua tilanteeseen. Lukuisten keskustelujen ja neuvotteluiden jälkeen yhtiö päätyi tammikuussa 1948 myymään Suomen Pankille 58,4 miljoonalla markalla 24 000 Oy Gottfr.

283 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 8.9.1942 ja ylimääräisen yhtiökokouksen pöytäkirja 12.11.1942, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1942, KCo1 101.26, AAOy; Schybergson 1992, 200–201.

284 Schybergson 1992 201, 204. Yhtiöjärjestyksen uusien sääntöjen mukaan osakkeet jaettiin kahteen sarjaan: A-sarjan osakkeisiin, joita oli 33 000 kappaletta ja B-sarjan osakkeisiin, joita oli 11 200 kappaletta. A-sarjan osakkeita ei voinut siirtää Ahlströmin perheen ulkopuolelle. B-sarjan osakkeista siirtyi noin 9 500 kappaletta uusille osakkeenomistajille.

285 Schybergson 1992, 217.

Strömberg Ab:n osaketta omistamistaan 29 350 osakkeesta. Tätä vastaan Suomen Pankki myönsi Ahlströmille 550 miljoonan markan indeksiin sidotun obligatiolainan 20 vuodeksi.²⁸⁶

Yhtiötä koetelleissa kriisitilanteissa näkyi, miten yhtiön sisällä suhtauduttiin eri tavoin suureksi kasvaneen perheyhtiön liiketoimien kehittämiseen ja keinoihin selvittää rahoituksellisista ongelmatilanteista. Harry Gullichsen vastusti yhtiön teollisuuslaitosten jakamista erillisiksi yhtiöiksi. Yhtiön toinen johtaja ja suvun ulkopuolinen jäsen Åke Gartz oli sitä vastoin jo vuosia ollut teollisten liiketoimintojen eriyttämisen kannalla. Suvun jäsenistä Frejvid Borg ja Hans Ahlström vastustivat eniten yhtiön avaamista ulkopuolisille osakkaille.²⁸⁷

Muutoksen tuulten ja perinteiden ristiaallokossa

Toisen maailmansodan jälkeen yhtiö jatkoi teollisen toimintansa kehittämistä ja laajentamista. Yhtiö kasvoi metsä-, konepaja- ja lasiteollisuutta harjoittavaksi monialayritykseksi, joka 1960-luvulta lähtien alkoi hankkia omistukseensa myös ulkomaisia teollisuusyrityksiä. Alkoi globalisoitumisen aikakausi. Yhtiön teollisen toiminnan mittasuhteista kertoo ehkä jotain se, että 1970-luvun alussa yhtiö työllisti Suomessa yli 10 000 henkilöä.²⁸⁸

Monialaistuminen alkoi kuitenkin koitua uhkatekijäksi yhtiön tulevaisuudelle. Parhaimmillaan yhtiöön kuului lähes 60 erilaista yksikköä, joista 1980-luvun alussa valtaosa oli joko tuloksellisesti tai strategisesti huonossa kunnossa. Suuret investoinnit olivat vaatineet paljon rahaa, ja yhtiö velkaantui nopealla tahdilla. Kun 1950-luvulla yhtiön vieraan pääoman osuus oli noin 50 prosenttia liikevaihdosta, vastaava luku nousi 1970-luvulla 90 prosenttiin.²⁸⁹ Yhtiö alkoi olla taloudellisen kriisin partaalla. Kriisin, joka pahimmassa tapauksessa olisi voinut koitua perheyhtiön kohtaloksi. Näin kävi esimerkiksi Oy W. Rosenlew Ab:lle, jonka kehityskulku sahateollisuudesta monialayritykseksi oli ollut hyvin samankaltainen kuin A. Ahlström Osakeyhtiön. Monialaistuminen oli 1980-luvulla johtanut myös Rosenlewin taloudellisiin vaikeuksiin. Vuonna 1987 Rosenlewin sukuyhtiö siirtyi Rauma-Repola Oy:n omistukseen, kun yhtiön hallituksen silloiset jäsenet Mikael von Frenckell, Fredrik Rosenlew ja Carolus Rosenlew myivät yrityksen yhtiön pääjohtaja Gustav Rosenlewin tietämättä. Valittu strategia taloudellisen kriisin ratkaisemiseksi merkitsi Rosenlewin sukuyhtiön sammumista.²⁹⁰

286 Schybergson 1992, 214–216.

287 Schybergson 1992, 201, 217.

288 *Me Kaikki* 1970/3, 29; Liite 1.

289 Mansner 2008.

290 Koivuniemi 2011, 712–718; Vallin 2007.

Vuonna 1982 A. Ahlström Osakeyhtiön pääjohtajaksi valittiin Krister Ahlström. Krister Ahlströmin tavoitteena oli, että yhtiö keskittäisi liiketoimintansa sellaisille ydinalueille, joilla yrityksellä olisi kansainvälistä kilpailukykyä. Tämän saavuttamiseksi piti karsia heikosti menestyneet liiketoimintayksiköt. Kaikkein ongelmallisimmaksi yksiköksi osoittautui Varkauden metsäteollisuus, jonka osuus yhtiön liikevaihdosta oli vain 20 prosenttia. Koska Varkauden metsäteollisuus ei kannattanut, Krister Ahlström ehdotti yksikön myyntiä. Yhtiön hallituksessa ajatus suorastaan tyrmättiin. Varkauden paperitehtaalla oli vahva symbolinen arvo, ja yhtiön hallituksen mielestä tehtaan myyminen olisi merkinnyt yhtiön sydämen irtirepimistä. Hallituksen näkemys oli, ettei perinteisestä toimialasta voitu luopua, koska yhtiö oli toiminut tällä alalla aina ennenkin. Hallituksen näkemyksen jakoivat myös monet muut osakkeenomistajat. Vastuksesta huolimatta Krister Ahlström ei luopunut ajatuksesta, ja lopulta vuonna 1986 yhtiön hallitus päätti luopua Varkauden metsäteollisuudesta. Silloinkin esitys yksikön myynnistä meni läpi hyvin täpärästi. Aloitettu rakennemuutos koski myös lasi- ja kuituteollisuutta. Lasivillateollisuudesta ja pullojen valmistuksesta luovuttiin. Jäljelle jäi kuituteollisuus.²⁹¹ Vuonna 1996 yhtiö selkeytti lisää toimintaansa yhtiöittämällä silloiset liiketoimintasektorinsa.²⁹²

Rakennemuutoksen läpivieminen, erityisesti Varkauden tehtaiden myynti, on hyvä esimerkki siitä, miten historia ja perinteet voivat muodostua rasitteeksi organisaation kehittymisen kannalta. Tietynlainen ripustautuminen menneeseen saattaa toimia hidasteena tai saada aikaan jopa pysähtyneisyyttä.²⁹³ Muutosten vastustaminen oli toisaalta todiste siitä, miten paljon yhtiö merkitsi suvulle. Teollisuudenhaarat, joista luovuttiin, olivat vuosikymmeniä olleet kiinteä osa perheyhtiötä.²⁹⁴ Varkauden tehtaiden myynti oli perheyhtiön tulevaisuuden kannalta tietynlainen vedenjakaja. Yhtiön talouden kannalta toimenpide oli välttämätön.

Varkauden tehtaiden myynti käynnisti pitkän ja tärkeän prosessin, jonka kuluessa Ahlströmin suku ikään kuin ”hyppäsi oman varjonsa yli”, kuten Krister Ahlström on kuvannut tilannetta vuonna 1998. Tilanne yhtiössä oli vuosien mittaan kehkeytynyt sellaiseksi, että omistajien käsitysten ja yritystoiminnan realiteettien välille oli muodostunut suuri kuilu. Kuilun syynä oli oikeanlaisen tiedon puute, mikä puolestaan johtui siitä, että suvun rooli yhtiössä oli suvun laajentumisen ja liiketoiminnan kasvun myötä muuttunut. Ensimmäisen sukupolven aikana omistajuus ja johtajuus olivat kietoutuneet yhteen henkilöön, yhtiön perustajaan. Kuilu oli alkanut muodostua ja laajentua toisen ja kolmannen

291 Magretta 1998, 115–116.

292 *Me Kaikki* 1996/1, 7; Liite 1.

293 Vrt. Hansen 2007.

294 *Me Kaikki* 1998/3, 8–9.

sukupolven aikana. Kuilun syvetessä omistajien oli yhä vaikeampi nähdä, mitä yrityksessä todella tapahtui. Siksi Krister Ahlström piti tärkeänä, että liiketoimintaa hoidettiin ammattimaisin perustein eikä perheen ehdoin. Keskeistä oli kuitenkin luoda ammattijohdon ja suvun välille luottamus, joka voitiin rakentaa ainoastaan jakamalla suvulle oikeanlaista tietoa yhtiön toiminnasta.²⁹⁵

Valistunut omistajuus ja kestävä traditio

Riittävän tiedottamisen lisäksi perheyriyksissä tarvitaan keinoja, joilla ylläpidetään ja edistetään omistajaperheiden yhtenäisyyttä. Tällaisena keskustelufoorumina voi perheyhtiöissä toimia niin sanottu perheneuvosto (*family council*). Perheneuvosto organisoii monenlaista toimintaa, johon voivat osallistua kaikki perheen jäsenet. Osallistuminen toimintaan ei edellytä, että perheen jäsenillä olisi omistussuhde yritykseen. Tällaista toimintaa voivat olla esimerkiksi perinnejuhlat, koulutustilaisuudet tai hyväntekeväisyys. Neuvostolla on oltava yhteisesti työstetyt ja kirjatut periaatteet. Perheneuvosto voi määrittää myös omistajan tahtotilan, jos yrityksessä ei ole erillistä omistajaneuvostoa. Perheneuvoston tehtävänä ei kuitenkaan ole puuttua liiketoimintaan. Perheneuvoston tehtävät voidaan jakaa seuraavasti: 1) tiedottaminen ja vuorovaikutus, 2) sitouttaminen, 3) tradition välittäminen, 4) perheen yhtenäisyyden säilyttäminen ja 5) sukupolvenvaihdos. Jokaisella tehtävällä on keskeinen rooli perheyhtiön jatkuvuuden ylläpitämiseksi. Traditioiden välittämisessä korostetaan yrityksen perustajan ja perustajien perinteiden kunnioittamista ja vaalimista. Traditioiden välittäminen voidaan toteuttaa erilaisin keinoin, esimerkiksi sosiaalisten tapahtumien ja koulutuksen välityksellä.²⁹⁶

A. Ahlström Osakeyhtiössä pohdittiin 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa keinoja, joilla silloiset 200 suvun jäsentä olisi saatu toimimaan organisoidulla tavalla omistajina. 1990-luvun alussa perustettiin kaksi uutta toimielintä: *Family Assembly* ja *Family Council*. *Family Assembly*lyt olivat yhtiökokouksiin verrattuna vapaamuotoisempia tilaisuuksia, joihin osakkeenomistajat puolisoineen voivat osallistua. Vapaamuotoisuudestaan huolimatta tilaisuudet toimivat tietynlaisena foorumina, jossa suvun jäsenet saattoivat keskustella heitä askarruttaneista liiketoimintaan liittyvistä asioista. *Family Council* eli perheneuvosto (tai sukuneuvosto) puolestaan koostui 5–6 suvun jäsenestä, jotka olivat *Family Assembly*n valitsema. Perheneuvosto toimi virallisena keskustelufoorumina perheen, hallituksen ja toimitusjohtajan välillä. Samalla se toimi tietynlaisena epävirallisena kaukupohjana hallitukselle ja toimitusjohtajalle. Perheneuvosto laati dokumentin, jossa määriteltiin Ahlströmin suvun arvot ja toimintapolitiikka. Lisäksi yhtiössä

295 Magretta 1998, 117–118.

296 Hyvät hallintotavat perheyriyksissä 2009, 14–15.

perustettiin *Review Committee* (RC) eli niin sanottu tilintarkastuskomitea. Ideana tässä oli, että suvun piiristä valitut 3–4 nuorta aikuista toimivat yhteistyössä tilintarkastajien kanssa ja tutustuivat oppimistarkoituksessa tilintarkastajien mukana konserniin yksikkö yksiköltä.²⁹⁷

1990-luvun lopussa suku toimi yhtiössä lähinnä omistajana. Omistaminen ei kuitenkaan tarkoittanut passiivista omistamista. Vuosien mittaan läpikäydyn prosessin tuloksena suku näki roolinsa valistuneena (*enlightened*) omistajana.²⁹⁸ Valistunut ja vastuullinen omistaja on tietoinen oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan. Kyse on omistajista, jotka eivät työskentele yrityksessä, mutta joita pidetään säännöllisesti ajan tasalla yrityksen toiminnasta.²⁹⁹ Valistuneen omistajan asenne näkyi esimerkiksi vuonna 1998 yhtiön henkilöstölehdessä sisältämässä artikkelissa, jota varten oli haastateltu muutamia perheyhtiön osakkeenomistajia, jotka olivat iältään 26–57-vuotiaita ja joista kukaan ei työskennellyt perheyhtiön palveluksessa.³⁰⁰

Haastattelun ajankohta oli siinä mielessä mielenkiintoinen, että takana oli yhtiössä vuonna 1996 toteutettu suuri liiketoimintasektoreita koskenut rakennemuutos ja edessä hämmötti yhtiön jakautuminen, josta todennäköisesti oli jo tuossa vaiheessa käyty alustavia keskusteluja. Suvun jäsenten haastattelu henkilöstölehteen juuri kyseisenä ajankohtana tuskin siis oli sattumaa. Suurten muutosten keskellä henkilöstölehtien kirjoitusten avulla pyrittiin mitä ilmeisimmin rauhoittamaan yhtiön henkilöstöä. Suvun jäseniä käytettiin apuna vahvistamaan sitä ajatusta, että perheyhtiön toiminta jatkuisi ja työpaikat olisivat turvattuja myös tulevaisuudessa.

Haastatellut osakkeenomistajat kertoivat, mitä yhtiö heille merkitsi, mitä he yhtiöltä odottivat ja toisaalta myös siitä, millaisia velvollisuuksia heillä oli perheyhtiötä kohtaan. Haastatteluissa korostui henkilöiden hyvin tunnepitoinen suhde yhtiöön. Suhtautuminen yhtiöön kiteytyy esimerkiksi seuraavassa lehtiartikkelista poimitusta lainauksesta:

Ahlström merkitsee minulle isoisänisän perustamaa yhtiötä. Se tuntuu koko ajan ja koskettaa myös koko sukua. Me olemme kaikki ylpeitä tästä firmasta.³⁰¹

Tunnepitaisesta suhtautumisestaan huolimatta osakkeenomistajat odottivat sijoituksilleen arvonnousua ja osinkoja. Tuotto-odotusten rinnalla kyse oli kui-

297 Magretta 1998, 118; *Me Kaikki* 1998/3, 8; Thomas Ahlström 16.11.2012. Thomas Ahlström on Hans Ahlströmin pojanpoika.

298 Magretta 1998, 119.

299 Kenyon–Rouvinez ym. 2011, 167.

300 *Me Kaikki* 1998/3, 4–9.

301 *Me Kaikki* 1998/3, 6.

tenkin myös perinnöstä, jota tuli vaalia. Haastatelluille yhtiön historia ja perinteet olivat tärkeitä, mutta toisaalta heille oli selvää, että jollei yhtiö kehittyisi ja muuttuisi siinä, missä maailmakin muuttuu, yhtiötä ei pian enää olisi olemassa. Tähän kehitykseen he halusivat osakkeenomistajina tuoda oman panoksensa. He puhuivat osakkeenomistajan vastuusta. Omistajan hallussa olevan pääoman he näkivät perittyinä. Sille ei voinut tehdä mitä tahansa, vaan oli otettava huomioon se, miten edelliset sukupolvet olivat toimineet. Vastuun kantamiseksi osakkeenomistajat kaipasivat lisää tietoa yhtiön toiminnasta. Suvun kasvaessa ja yhtiön toimintojen laajentuessa uhkana nähtiin suvun vieraantuminen yhtiön asioista. Sukuneuvosto sekä Review Committee (RC) nähtiin hyvinä väylinä kanavoida yhtiön asioita suvulle. Haastatellut henkilöt pitivät yhtiön toiminnan eettisiä periaatteita myös keskeisinä tekijöinä: mitä yhtiö tuottaa ja miten se toimii työvoiman ja ympäristön suhteen. Muutos nähtiin yritystoimintaan liittyvänä luonnollisena ilmiönä, mikä tulee hyvin esille yhden haastatellun kommentista: ”Arvot on hyvä säilyttää, mutta muuten on pakko muuttua, kun maailma muuttuu.”³⁰²

Uusia muutoksia olikin luvassa. Yhtiön 1980-luvulla läpikäymät liiketoimintaa koskeneet rajut rakennemuutokset ja vuonna 1996 toteutettu liiketoimintasektorien yhtiöittäminen olivat vasta alkua tuleville muutoksille. Vuonna 1999 perheyhtiö ilmoitti suunnitelmistaan jakautua seuraavien lähivuosien aikana kahdeksi yhtiöksi. Silloisten alustavien suunnitelmien mukaan perustettava uusi teollisuusyhtiö, joka kulki työnimellä *Ahlstrom Industries*, keskittyisi erikoispaperien valmistamiseen ja suuntaisi muutaman vuoden sisällä pörssiin. Toinen perustettavista yhtiöistä, jonka työnimenä oli *New FamCo*, jäisi suvun omistukseen. Suunnitelmien mukaan *New FamCo*:n tehtävänä oli vaalia perheyhtiön perinteitä, jotka näkyivät erityisesti yhtiön syntysijoilla Noormarkussa. Yhtiön hallituksen silloinen puheenjohtaja Johan Gullichsen luonnehti suunnitelmien olleen vielä alkuvaiheessa, ”sinisiä ajatuksia” kuten Gullichsen asian ilmaisi.³⁰³

Siniset ajatukset alkoivat vähitellen täsmentyä, ja vuoden 1999 lopulla päätetyn strategian mukaisesti yhtiö alkoi keskittyä erikoispapereihin ja -kuitumateriaaleihin. Yhtiö myi osuutensa sähkötarvikekonserni *Lexelistä*, samoin kuin kaikki voimalaosakkeensa Suomessa. 2000-luvun alussa yhtiö myi myös pumppuliiketoimintansa, *Ahlstrom Machinery* ja *Åkerlund & Rausingin*. Samanaikaisesti se osti *Ascolin* erikoispaperitehtaan Italiasta ja amerikkalaisen *Dexterin* kuitukangasliiketoiminnan.³⁰⁴

Vuonna 2001 yhtiö jakautui lopulta kolmeen osaan. Jakautumisessa perustettiin *Ahlstrom Oy*, *Ahlström Capital Oy* ja *A. Ahlström Osakeyhtiö*. Johan

302 *Me Kaikki* 1998/3, 4–9.

303 *Ahlström* jakautuu kahtia ja valmistautuu pörssiin. *Satakunnan Kansa* 27.11.1999. Johan Gullichsen (1936–) on Maire ja Harry Gullichsenin poika.

304 Olkkonen 2001; Liite 1.

Gullichsen kertoi vuonna 2001 Perheyrityслиiton lehden haastattelussa, miten yhtiössä tehty suuri organisaatiomuutos oli edellyttänyt mittavaa keskustelua suvun ja yrityksen sisällä. Vaikka osakkeenomistajien näkemykset rakenneratkaisuista eivät olleetkaan samanlaisia, lopulliset ratkaisut tehtiin Gullichsenin mukaan yksimielisesti. Keskeisenä suvun ja yhtiön välisenä koordinoivana elimenä toimi tuolloin kuusihenkinen Family Council. Lisäksi Johan Gullichsen kertoi, että uutta sukupolvea yhtiön yrityskulttuurin omaksumiseksi kouli myös Review Committee (RC).³⁰⁵

Yhtiön jakautuminen kolmeen osaan oli yksi yhtiön historian suurimmista muutoksista, joka enteili vielä tulossa olevaa muutosta: Ahlstrom Oyj listautui vuonna 2006 Helsingin arvopaperipörssiin. Jakautuminen ja Ahlstrom Oyj:n listautuminen pörssiin eivät kuitenkaan ole merkinneet suvun otteen irtoamista. Pörssi-yhtiön osakekannasta on suvun omistuksessa lähes 70 prosenttia.³⁰⁶ Ahlström Capital Oy ja A. Ahlström Osakeyhtiö ovat kokonaan suvun omistuksessa.

Perheyhtiön traditio siis jatkuu, vaikka itse teollinen toiminta on vuosikymmenien kuluessa käynyt läpi suuria muutoksia. Vuonna 2001 tapahtuneen jakautumisen jälkeen perheyhtiön identiteetti alkoi kuitenkin sumentua, kun jakautumisessa syntyneiden yhtiöiden tiet lähtivät kulkemaan omia reittejään. 2000-luvun alkupuolella huomattiin myös se, että kun yhtiössä tehtiin isoja päätöksiä, perheneuvosto ei toiminut niin kuin oli alun perin tarkoitettu. Perheneuvostosta alkoi muodostua ”varjohallitus”, jolla ei kuitenkaan ollut toimivaltaa. Myös Family Assemblyn ja Review Committeeen toiminta hiipui vähitellen. Muutaman vuoden mittaisen suvantoajan jälkeen perheyhtiössä ryhdyttiin miettimään uusia keinoja, joilla suvun edustus ja omistajatahto olisi saatu paremmin näkyväksi. Pitkän suunnitteluprosessin jälkeen suvun edustus päätettiin kanavoida vuonna 1943 perustetun Antti Ahlströmin Perilliset Oy:n³⁰⁷ kautta. Käytännössä tämä merkitsee sitä, että kyseisessä holdingyhtiössä on toimitusjohtajan ja hallituksen lisäksi noin 15-jäseninen hallintoneuvosto. Antti Ahlströmin Perilliset Oy:llä on suvun mandaatti ottaa tarvittaessa kantaa päätöksiin, tehtiinpä niitä sitten Ahlstrom Oyj:ssä, Ahlström Capital Oy:ssä tai A. Ahlström Osakeyhtiössä. Perillisten hallintoneuvosto toimii aikaisemman perheneuvoston tilalla.³⁰⁸ 1940-luvulla perustettu holdingyhtiö on siten 2000-luvulla saanut keskeisen roolin, kun se toimii suvun ja yritystoiminnan välisenä linkkinä.

Perheyhtiössä on viime vuosina tiedostettu myös se, että jatkuvuuden turvaamiseksi suvun nuoret pitää saada kiinnostumaan perheyhtiön toiminnasta.

305 *Perheyritys* 2001/2, 6–7.

306 Ahlstrom päätkii häntäänsä. *Kauppalehti* 10.10.2012.

307 Tarkastelen Antti Ahlströmin Perilliset Oy:n perustamista tarkemmin luvussa ”Suvun kotipaikka”.

308 Thomas Ahlström 16.11.2012.

Alle 18-vuotiaille suvun nuorille on muutaman viimeisen vuoden ajan järjestetty Noormarkussa niin sanottuja *Summer Camp* -tilaisuuksia, joissa nuoret voivat tutustua toisiinsa, Noormarkkuun ja suvun historiaan. Yhteisiä tilaisuuksia tarvitaan, koska Ahlströmin suku on kasvanut niin suureksi, etteivät sukulaiset välttämättä kaikki tunne toisiaan. Suvussa on myös perheitä, joiden lapset eivät ole koskaan käyneet Noormarkussa. Nuorille suunnatut tilaisuudet on toteutettu niin, että myös tilaisuuksien vetäjät ovat nuoria, noin 20-vuotiaita suvun jäseniä. Lisäksi perheyhtiössä on tavoitteena, että jokainen suvun 20–35-vuotiaista aikuisista käy jossain vaiheessa läpi niin sanotun peruskoulutuksen. Kyse on viikonlopun mittaisesta koulutuksesta, jossa nuoria perehdytetään perheyhtyksen toimintaan liittyviin perusasioihin, kuten siihen, miten perheyhtiö toimii, millainen on hyvä hallintotapa tai miten muut perheyhtiöt toimivat. Peruskoulutuksen tarkoituksena on antaa nuorille aikuisille tietyt perusvalmiudet, joiden turvin he pystyvät ymmärtämään ja tekemään päätöksiä perheyhtiön aktiivisina omistajina.³⁰⁹

Kotipaikan traditio

Perheen vaikutus yrityksen strategiaan näkyy päätöksiin näkyy yrityksen sijaintia päätettäessä. Perinteet voivat olla yksi yrityksen sijaintipaikan valintaan vaikuttava tekijä.³¹⁰ Perheyhtyksen sijoittumisessa tiettyyn paikkaan yhtiön perustajalla on yhtä ratkaiseva rooli kuin muidenkin traditioiden alullepanijana. Perustaja valitsee omien näkemystensä ja arvioidensa perusteella yrityksen kotipaikan ja luo pohjan toimintamallille, jonka pohjalta seuraavat sukupolvet jatkavat omaan arvomaailmaansa ja tulkintoihinsa tukeutuen. Perheyhtyksessä perhe ja yritys limittyvät toisiinsa. Perheen ja yrityksen muodostamaan systeemiin nivoutuu myös yrityksen kotipaikka, joka usein on myös perheen kotipaikka. Yrityksen suhde kotipaikkaan saattaa kuitenkin muuttua liiketoiminnan laajentuessa ja kansainvälistyessä ja perheen kasvaessa. Tietoisuus ja ymmärrys perheen ja yrityksen historiasta voivat muutostilanteissa ohjata yrityksen toimintaa ja synnyttää vastuuta paikasta.³¹¹ Muutostilanteessa side kotipaikkaan voi säilyä, mutta samalla saada uudenlaisia merkityksiä.

309 Thomas Ahlström 16.11.2012; Magretta 1998, 119. Suvun 20–30-vuotiaille jäsenille järjestettiin ensimmäisen kerran koulutusta jo vuonna 1995.

310 Elo-Pärssinen 2007, 68. Sijaintiin voivat vaikuttaa myös taloudelliset tekijät ja esimerkiksi laadukkaan työvoiman saanti.

311 Vrt. Aronsson 2004, 57–67.

Suvun kotipaikka

På tal om Havulinna, som nu börjar närma sig sin fullbordan, tillkännagaf och bekräftade Kommerserådinnan Ahlström nu ytterligare sin mening angående densamma. – Enär Norrmarks Bruks måste anses såsom slägtens stamställe och den där förut befintliga karaktärsbyggnaden af trä i 2 våningen är mindre varaktig, måste där uppföras en ny varaktigare karaktärsbyggnad af sten i Myrebacken, där aflidne Kommerserådet Ahlström redan vid tiden för den nuvarande karaktärsbyggnadens uppförande ämnade uppföra en sådan, ehuru planen af särskilda orsaker då ej blif förverkligad.³¹²

Kuten edellä olevasta yhtiön kokouksen pöytäkirjalainauksesta käy ilmi, Noormarkun ruukki sai 1900-luvun alussa erityisaseman perheen ja perheyhtiön sisällä. Kesällä 1902 Walter Ahlströmin perheen asuinrakennuksen, Havulinnan, rakentaminen ruukkiin alkoi olla loppusuoralla. Tässä yhteydessä Eva Ahlström toi yhtiön kokouksessa selvästi esille, että Noormarkun ruukki oli tarkoitettu suvun kotipaikaksi, ”såsom slägtens stamställe”.

Vaikka julkilausuman esitti Eva Ahlström, ajatuksen taustalla oli mitä ilmeisimmin yhtiön perustajan toiveet, sillä Eva Ahlströmin mukaan jo hänen edesmennyt puolisonsa oli aikanaan suunnitellut kivisen päärakennuksen rakentamista, mutta suunnitelmat olivat jääneet toteutumatta.³¹³ Antti Ahlströmin aikeista tai toiveista Noormarkun ruukin suhteen ei ole säilynyt muita todisteita. Schybergson on todennut, että kertoman mukaan Eva Ahlström halusi 1900-luvun alussa valmistuneen Havulinnan avulla kiinnittää suvun pysyvämmiin Noormarkkuun.³¹⁴ Edellä mainittu pöytäkirjamerkintä on konkreettinen todiste tästä perusajatuksesta, joka ohjasi seuraavien vuosikymmenien kuluessa perheyhtiön paikallisia toimia. Noormarkku lujitti asemansa sekä suvun että yhtiön kotipaikkana.

Asuinpaikka

Ahlströmit rakennuttivat noin 60 vuoden ja kolmen sukupolven aikana Noormarkkuun kolme huomattavaa asuinrakennusta. Ensimmäinen asuinrakennus rakennettiin Antti Ahlströmin toimesta. Ruukki siirtyi Antti Ahlströmin haltuun vuonna 1870, ja heti seuraavana vuonna Antti Ahlström avioitui Eva Holmströmin kanssa. Pariskunta muutti Noormarkkuun vuonna 1872. Antti Ahlström siirsi myös aikaisemmin Merikarvian Lankoskella toimineen konttorinsa Noor-

312 Yhtiön kokouksen pöytäkirja 11.6.1902, A. Ahlström Protokoll 1900–1903, KCo1 101.1, AAOy.

313 Ibid.

314 Ks. esim. Schybergson 1992, 89.

markkuun. Ruukin vanha, Lönegrenin aikainen päärakennus osoittautui kuitenkin epämukavaksi, joten uutta päärakennusta ryhdyttiin suunnittelemaan välittömästi. Vuonna 1874 Antti Ahlström muutti perheineen Poriin siksi aikaa, kun ruukin uutta päärakennusta oli tarkoitus rakentaa. Myös yhtiön konttori siirrettiin tuolloin väliaikaisesti Poriin. Antti Ahlström oli vuonna 1873 hankkinut omistukseensa talon ja tontin Rantakadulta Kokemäenjoen varrelta.³¹⁵

Ruukin uusi päärakennus, Isotalo, rakennettiin 1870- ja 1880-lukujen vaihteessa. Rakentaminen kesti useita vuosia, mikä johtui monista eri syistä. Rakennussuunnitelmat muuttuivat. Lisäksi huonot sahateollisuuden suhdanteet ja Kauttuan ruukin osto 1870-luvun alkupuolella hidastivat osaltaan rakennusprojektin etenemistä.³¹⁶ Vasta syksyllä 1881 rakennus oli niin valmis, että perhe pääsi muuttamaan takaisin Noormarkkuun. Evert Lagerspetzin suunnittelema uusrenessanssista tyyliä edustava *corps de logi* rakennettiin Noormarkunjoen varrelle tuotantolaitosten tuntumaan. Päärakennuksen sijoittaminen tuotantolaitosten läheisyyteen oli tyyppillistä 1800-luvun tehdasyhdyskunnissa, sillä näin omistajan oli helpompi valvoa tuotantoa ja työväestön toimia. Rakennuksen valmistuttua myös yhtiön pääkonttori siirrettiin Porista Isotalon tiloihin.³¹⁷ Antti Ahlströmin toimet kertovat siitä, että hänen tavoitteenaan oli sijoittaa yrityksen keskus Noormarkkuun. Poriin jäi muuton jälkeen pieni konttori ulkomaanasioiden hoitoa varten.

Miksi perheen ja perheyhtiön kotipaikaksi sitten alun perin valikoitui juuri Noormarkku? Jo Antti Ahlströmin aikana yrityksen sahateollisuus oli levinnyt melko laajalle alueelle Länsi-Suomesta Hämeeseen ja Etelä-Suomeen, ja 1870-luvun aikana Ahlströmin omistukseen siirtyi Noormarkun ruukin lisäksi myös Kauttuan ruukki. Liike- ja seuralämän kannalta olisi kenties ollut järkevämpää sijoittautua jollekin toiselle paikkakunnalle kuin hankalien liikenneyhteyksien takana olleeseen Noormarkkuun. Noormarkku kuitenkin sijaitsi lähempänä Porin kaupunkia kuin esimerkiksi Kauttua. Porin läheisyyteen sijoittuminen oli siinäkin mielessä perusteltua, että Pori oli jo tuohon aikaan merkittävä satama-kaupunki ja kehittyvä teollisuuskaupunki. Porissa Ahlströmin pahin kilpailija Rosenlew oli kuitenkin jo saanut omistukseensa keskeisellä paikalla Kokemäenjoen varrella sijainneet sahateollisuuslaitokset. Antti Ahlströmin tuki sai 1880- ja 1890-luvuilla haltuunsa kaksi joen varrella keskustan tuntumassa sijainnutta sahalaitosta sekä Pihlavan sahan Kokemäenjoen jokisuistosta vuonna 1889.³¹⁸

315 Sundström 2011, 1; Särkkä 1965. Rantakatu on nykyinen Eteläranta.

316 Borg 1947, 193.

317 Ks. esim. Grahn 2009b, 37–38; Sinerjoki 2008, 279.

318 Antti Ahlström sai 1880-luvulla haltuunsa vuonna 1872 perustetun Isosannan Uuden höyrysahan. Lisäksi yhtiön omistuksessa oli Sofiegartenin saha, jonka Antti Ahlström osti kauppias F. A. Juseliukselta vuonna 1896. Sahojen toiminta loppui kuitenkin jo 1900-luvun alkuun mennessä. Mattila 1975, 5, 9; Schybergson 1992, 93.

Tästä huolimatta Ahlström ehkä kuitenkin näki, että kaupungissa ei ollut tilaa kahdelle suurelle sahateollisuuden keskittävälle kauppahuoneelle.

Sijoittautumista Noormarkkuun on saattanut puoltaa myös se, että ruukki sijaitsi kohtuullisen vilkkaan uittoväylän varrella. Noormarkunjokea pitkin uittettiin sisämaan metsistä hakattuja tukkeja rannikolla sijainneille sahalaitoksille.³¹⁹ Itse ruukin arvo oli lähinnä metsissä. Ruukin omat tuotantolaitokset olivat suhteellisen vaatimattomia. Muun muassa Schybergson on luonnehtinut Noormarkun ostoa vain välivaiheeksi Antti Ahlströmin liikemiesuralla.³²⁰ Joissakin Ahlströmin suvun historiaa käsittelevissä kirjoituksissa on mainittu, että Noormarkkuun olisi Kauttuan sijasta asettauduttu Eva Ahlströmin toiveesta, jotta Evan kristiinankaupunkilaisilla sukulaisilla olisi ollut lyhyempi matka tulla tapaamaan Evan perhettä.³²¹ Tämä tuskin on kuitenkaan yksinään ratkaissut asiaa. Kotipaikan valinta oli todennäköisesti monien tekijöiden summa.

Antti Ahlström sijoitti perheensä kodin ja yhtiönsä pääkonttorin Noormarkkuun. Isotalon rakentamista voidaan tarkastella tietynlaisena käännekohtana, joka on kiinnittänyt suvun ja perheyhtiön tähän paikkaan ja ohjannut seuraavien sukupolvien toimia. 1900-luvun alussa yhtiön johtoon nousut Walter Ahlström jatkoi isänsä jalanjäljillä rakentamalla perheyrityksestä yhden Suomen suurimmista metsäteollisuusalan yrityksistä. Walter Ahlström oli omaksunut isänsä ihanteita ja ajatuksia siinä määrin, että hän jatkoi Noormarkun ruukin kehittämistä. On toki huomattava, että Eva Ahlströmillä oli varmasti vaikutusvaltaa ja tietynlainen ohjaava rooli aina kuolemaansa eli vuoteen 1920 saakka. Toisaalta, ruukin rakentamisessa tuskin oli kyse yksinomaan perinteiden vaalimisesta. Taustalla todennäköisesti kyti ajatus siitä, miten ruukista rakennettaisiin omistajasuvun ja kasvavan teollisuusyrityksen imagolle sopiva hallinnollinen keskus, oma imperiumi.³²² Tähän tarkoitukseen paikka sopi erinomaisesti.

Ensimmäinen askel kohti Walter Ahlströmin imperiumia oli uuden päärakennuksen (*karaktärsbyggnad*) rakentaminen, joka aloitettiin vuonna 1899. Uusi kivirakenteinen päärakennus, Havulinna, rakennettiin Walter Ahlströmin perheen edustuskodiksi. Walter Ahlström avioitui porilaisen apteekkarin tyttären, Lilli Newanderin, kanssa vuonna 1900. Perheeseen syntyi kaikkiaan viisi lasta.³²³

Havulinna rakennettiin Myyrymäkeen, mäntyisen rinteiden suojaan selvästi kauemmas ruukin toiminnallisesta keskuksista kuin aikaisemmin rakennettu Isotalo. Rakennuksen oli suunnitellut arkkitehtitoimisto Grahn, Hedman &

319 Grahn 2006.

320 Schybergson 1992, 47, 84.

321 Ks. esim. Reuter & Alanen 2010, 52.

322 Vrt. Schybergson 1988.

323 Reuter & Alanen 2010, 9–10. Walter ja Lilli Ahlströmin lapset olivat Antti (1901–1931), Erkki (1904–1938), Birger (1903–1903), Maire (1907–1990) ja Irma (1910–1975).



Isotalo, Antti Ahlströmin perheen asuinrakennus, josta on vuosikymmenien kuluessa muodostunut historiallinen symboli Ahlströmin suvulle ja perheyhtiölle. Kuva: Maarit Grahn 2012.

Wasastjerna. Rakennuksen lopulliset piirustukset teki arkkitehti G. A. Lindberg. Alkuperäisen suunnitelman mukaan tarkoituksena oli rakentaa tiilistä rakennettu englantilaistyylinen asuinrakennus, joka sisältäisi 15 huonetta. Walter Ahlström oli opiskeluaikoinaan Englannissa oppinut arvostamaan englantilaista rakennustapaa, jossa huoneet sijoitettiin vapaammin eri kerroksiin. Tämä rakennustapa poikkesi siitä rakennustyylistä, joka oli ollut vallitsevana Suomessa 1700- ja 1800-luvuilla. Alun perin Havulinna oli siis tarkoitus muistuttaa englantilaista maaseutuhuvilaa, mutta suunnitteluvaiheessa heräsi ajatus yhdistää huvilaan torni, koska paikalta puuttui vesitorni. Tornin myötä rakennus sai piirteitä myös saksalaisesta tyylistä.³²⁴

Havulinna valmistui keväällä 1901, ja vuoden 1902 kesään mennessä myös sisustustyöt oli saatettu loppuun. Havulinna oli suunniteltu yhtiön tulevan pääjohtajan edustuskodiksi, mikä näkyi rakennuksen sisustuksessa. Walter Ahlströmin tytär, Maire Gullichsen, on nuoruudenmuistelmissaan kuvaillut Havulinnaa ja sen sisustusta. Alun perin sisustus noudatti vahvasti jugendiin perustuvaa sisustustyyliä, joka oli Suomessa vallalla 1900-luvun alkupuolella. Suomessa elettiin

324 Reuter & Alanen 2010, 25.



Havulinnaa kaltaiset, suomalaisten arkkitehtien suunnittelemat linnamaiset yhdenperheen talot olivat suosittuja 1900-luvun alussa. Talot olivat usein kartanoiden päärakennuksia ja menestyneiden liikemiesten tai teollisuusaristokraattien rakennuttamia. Talot ilmensivät 1800- ja 1900-lukujen vaihteelle ominaista kiinnostusta keskiaikaisiin, linnamaisiin rakennuksiin. (Amberg 2003, 66.) Kuva: Maarit Grahn 2008.

sortokauden aikaa, ja suomenmieliset pyrkivät kaikkiin tavoin vahvistamaan kansallista identiteettiään. Kansallisromanttinen aatemaailma korostui myös sisustamisessa, johon haettiin aineksia kansan kulttuurista. Myös Walter Ahlström oli tuohon aikaan idealistinen fennomaani ja suomalaisuusaatteen kannattaja, mikä näkyi Havulinnaa sisustuksessa. Kalustuksena oli jykeviä, kiinteitä nahkapenkkejä ja kansallisromantiikan hengen mukaisia huonekaluja. Rakennuksen sisäänkäynnin yhteydessä olevan korkean aulan seinät olivat tiilenpunaiset ja paneelit oli maalattu pinaatinvihreiksi. Ylhäällä parvekkeen kaiteeseen oli kirjoitettu suomeksi koukeroinen jugendtyylisin kirjaimin: ”Yksi mieli, yksi kieli”.³²⁵

Uusi päärakennus ilmensi menestyvän teollisuusmiehen vaurautta, valtaa ja porvarillista makua. Samantyyppisiä rakennuksia rakennuttivat tuohon aikaan myös monet muut niin sanotut uuden teollisuusaristokratian edustajat, kuten

325 Reuter 2008, 28. Kaiteessa ollut suomenkielinen teksti poistettiin melko pian. Tämä tapahtui todennäköisesti silloin, kun Havulinnaa kunnostettiin ja sen sisustus uusittiin kansalaissodan jälkeen. Kansalaissodan aikaisia tapahtumia tarkastelen luvussa ”Poikkeukselliset vuodet 1918–1920”.

Serlachiukset, Hackmanit tai Rosenlewit. Osa näistä loistokkaista rakennuksista rakennettiin kaupunkiympäristöihin, osa maaseudulle ”metsien keskelle”.³²⁶ Havulinna ilmensi myös Walter Ahlströmille tyypillistä luonteenpiirrettä: ylellisyyden tavoittelu oli hänelle ominaista. Walter oli luonteeltaan ”lyxbegär”, kuten Maire Gullichsen on muistelmissaan kuvaillut isäänsä.³²⁷ Havulinna oli aluksi yhtiön omaisuutta, ja asukkaat maksoivat kohtuullista vuokraa rakennuksen käytöstä.³²⁸ Vasta vuonna 1925 Havulinna siirtyi Walter Ahlströmin omistukseen tämän 50-vuotispäivän kunniaksi. Yhtiö luovutti Havulinnan siihen kuuluvine rakennuksineen sekä siihen liittyvän noin viiden hehtaarin suuruisen maa-alueen pääjohtajan yksityisomaisuudeksi.³²⁹

1930-luvulla ruukin alueelle rakennettiin vielä kolmas omistajasuvun asuinrakennus, josta tuli omalla tavallaan uuden aikakauden ja uuden sukupolven symboli. Walter Ahlströmin jälkeen yhtiön pääjohtajana toimi Harry Gullichsen, joka oli avioitunut Walter ja Lilli Ahlströmin Maire-tyttären kanssa vuonna 1928.³³⁰ Gullichsenit olivat uudenlaisen, *funktionalistisen*³³¹ aikakauden edustajia. He olivat erityisen kiinnostuneita yhteiskunnallisista uudistuksista, modernista arkkitehtuurista ja taiteesta, mikä näkyi vahvasti myös heidän uudistamistoimenpiteissään. Gullichsenit tutustuivat vuonna 1935 arkkitehtipariskunta Alvar ja Aino Aaltoon. Gullichsenien kiinnostuksessa kehittää yhtiön työntekijöiden sosiaalisia oloja Aallot löysivät väylän toteuttaa ajatuksia paremmista asuin- ja työympäristöistä.³³²

Alvar Aalto, josta tuli yksi uuden suomalaisen arkkitehtuurin johtavista nimistä, suunnitteli yhdessä Aino-vaimonsa kanssa vuonna 1939 ruukkiin valmistuneen johtajapariskunnan edustusasunnon, Villa Mairean. Rakennusarkkitehtuuriltaan ja sisustukseltaan 1930-luvun funktionalismia edustavasta Villa Maireasta tuli täysin erilainen aikaisemmin rakennettuihin päärakennuksiin verrattuna. Rakennus oli suunniteltu toisenlaisessa mittakaavassa kuin tavalliselle työväestölle tarkoitettut ihanneasunnot, joita tuon ajan modernit arkkitehdit suunnittelivat sosiaalisten uudistamispyrkimysten ohjaamina. Villa Mairea oli luksustalo, mutta samalla tietynlainen koelaboratorio, jossa toteutettuja materiaali- ja muotoratkaisuja voitiin hyödyntää pientalojen tuotannossa. Rakennus

326 Kuisma 2006, 496–497.

327 Reuter 2008, 213.

328 Yhtiön kokouksen pöytäkirja 11.6.1902, A. Ahlström Protokoll 1900–1903, KCo1 101.1, AAOy.

329 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 22.5.1925, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokollkopior 1924–1925, KCo1 101.10, AAOy.

330 Reuter & Alanen 2010, 300, 321.

331 Funktionalismin tavoitteena oli luoda luokaton asunto ja rajaton kaupunkitila sekä irtautua kaikista viittauksista 1800-luvun historiallisiin tyyliihin sekä porvarilliseen elämäntapaan. Saarikangas 2002, 34.

332 Korvenmaa 1989, 89; *Me Kaikki* 1998/2, 22.



Villa Mairea, modernismin aikakautta edustavan johtajapariskunnan koti, poikkeaa arkkitehtuuriltaan ja sisustukseltaan täysin 1900-luvun alussa valmistuneesta Havulinna. Villa Mairean ympäristölle on ominaista funktionalismille tyypillinen luonnon, rakennusten ja pihan yhteenkuuluvuus. (Sinerjoki 2008, 277.) Kuva: AAOy.

herätti jo valmistumisestaan lähtien alan asiantuntijoiden ja arkkitehtien kiinnostuksen.³³³

Villa Mairea oli viimeinen ruukkiin omistajaperheen jäsenille valmistunut rakennus. Ahlströmin suku oli kasvanut nopeasti, ja 1940-luvulla valtaosa suvun jäsenistä asui jo muualla, pääasiassa Etelä-Suomessa tai pääkaupunkiseudulla. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että vaikka Noormarkku oli 1900-luvun alussa määritelty suvun kotipaikaksi, vain hyvin pieni osa perheen jäsenistä todellisuudessa asui siellä.³³⁴ Ruukki oli enemmänkin suvun yhteinen kokoontumispaikka kuin asuinpaikka. Lisäksi niilläkin perheen jäsenillä, joiden virallinen asuinpaikka oli Noormarkku, oli yleensä asuntoja myös muualla Suomessa, esimerkiksi Helsingissä.

Ruukki oli 1900-luvun ensimmäisinä vuosikymmeninä lähinnä perheyhtiön korkeimman johdon ja heidän perheidensä asuinpaikka. Osa operatiivisessa johdossa toimivista muista suvun jäsenistä asui perheineen yhtiön muilla ruukki-

333 Woirhaye 2002, 57–58, 183.

334 Esimerkiksi vuoden 1931 taksoitusluetteloiden ja henkikirjaotteen mukaan Noormarkussa asuivat Harry ja Maire Gullichsen, Walter ja Lilli Ahlström, Erkki Ahlström sekä johtaja Gylphe. Taksoitusluettelo 1931, Noormarkku Taksik III 10 Bb: 7, PKA.

tai tehdaspaikkakunnilla, kuten Kauttualla, Leineperissä, Varkaudessa tai Karhulassa. Yhtiön pöytäkirjamerkintöjen perusteella voi päätellä, että yhtiössä ilmeisesti vallitsi aina 1960-luvulle saakka tietynlainen kirjoittamaton sääntö siitä, että pääjohtajan tuli asua pääkonttorin läheisyydessä. Muun muassa Hans Ahlström perheineen siirtyi 1950-luvun alussa Karhulasta Noormarkkuun. Yhtiön johtajien työ tosin muuttui 1940- ja 1950-lukujen kuluessa yhä enemmän pääkaupunkipainotteiseksi, minkä johdosta varsinkin yhtiön muut johtajat alkoivat vähitellen siirtyä asumaan Helsingin alueelle.

Muistin paikka

...se on todella tärkeä! Se jotenkin...se on niin konkreettinen. Ja sä näät sen historian niinkun todella lähellä, kun käyt täällä.³³⁵

Näin totesi Ahlströmin suvun jäsen Thomas Ahlström, kun haastattelin häntä ja tiedustelin, millainen suhde suvulla on 2000-luvulla Noormarkun ruukkiin ja mitä paikka suvulle merkitsee. Kulttuuriperintö on yhteisöllinen ilmiö. Kulttuuriperintöyhteisön symbolista yhteisyyttä ja historiatietoisuutta vahvistetaan keräämällä yhteistä historiaa ja vaalimalla yhteistä kulttuuriperintöä. Symbolisesti yhdistäviksi koetut menneisyyden jäljet voivat olla aineellisia tai aineettomia.³³⁶ Näitä symbolista yhteisyyttä vahvistavia menneisyyden jälkiä voidaan kutsua muistin paikoiksi. Muistin paikat syntyvät muistin ja historian vuorovaikutuksessa, ja ne ovat avoimia erilaisille tulkinnoille.³³⁷

Petri Raivo on todennut, että yksilö, ryhmä tai yhteisö muistaa itseään koskevat tapahtumat ja tarinat kiinnittämällä ne tiettyihin aikoihin ja paikkoihin. Muistaminen on sekä subjektiivista että sosiaalista. Yksilölliset muistot liittyvät ja osittain mukautuvat osaksi jonkin ryhmän, kuten perheen tai suvun, yhteistä muistia ja identiteettiä. Kollektiivisella muistilla vahvistetaan ryhmän identiteettiä. Siksi kollektiiviseen muistiin valikoidaan sellaisia menneisyyden tapahtumiin liittyviä muistoja, jotka sopivat ryhmän yhteiseen menneisyyden tarinaan.³³⁸

Jokaisella suvulla on oma historiansa, joka kiinnittyy tiettyyn paikkaan tai paikkoihin. Ahlströmien sukuhistoria kiinnittyy Noormarkkuun. Suvun omistuksessa on ollut useita ruukkeja. Sukuhistorian ja perheyhtiön historian kautta Noormarkku on kuitenkin saanut erityisen aseman suvun sisällä. Paikka, jonka yhtiön perustaja aikanaan osoitti perheen kotipaikaksi ja asuinpaikaksi, on vuosikymmenien kuluessa muuttunut suvun muistin paikaksi. Paikka yhdistää

335 Thomas Ahlström 16.11.2012.

336 Sivula 2010a, 26–27.

337 Nora 1996, 1–3, 14–15; Sivula 2010a, 29.

338 Raivo 2007, 56–57.

suvun jäseniä ja kokoaa sukua yhteen muistelemaan menneisyyttä ja uudistamaan historiatietoisuutta. Suvun ja paikan välinen yhteys todistaa myös Anna Sivulan esittämän väitteen siitä, ettei perillisten yhteisöön kuulumisen edellyttä alueellisesti rajattuun yhteisöön kuulumista.³³⁹ Laajaa sukua yhdistävänä tekijänä on paikallisuuden sijasta yhteinen menneisyys.

Raivon mukaan muistin maisemassa ei lopulta ole tärkeää se, mitä todellisuudessa on tapahtunut. Oleellisempaa on se, mitä voidaan ja halutaan muistaa. Paikkojen saamat merkitykset ja tulkinnat eivät muodostu itsestään, vaan niitä tuotetaan, vahvistetaan ja esitetään jatkuvasti. Siten historiallisen paikan tai maiseman peruspiirre on sen sitoutuminen nykyhetkeen. Paikkoihin liittyvä menneisyys tulkitaan nykyisyydestä käsin.³⁴⁰

Noormarkun ruukki muistuttaa teollisuussuvun loisteliaasta menneisyydestä mutta myös niistä tavoista, joilla suku on tulkinnut ja ymmärtänyt omaa menneisyyttään. Ymmärrys historiasta on ylläpitänyt vastuuta sukuhistoriaan liittyvästä paikasta. Tämä on näkynyt erityisesti siinä, miten suku on huolehtinut rakennuskannan säilyttämisestä. Eri aikakausina rakennetut suvun asuinrakennukset ovat kukin vuorollaan saaneet uuden käyttötarkoituksen sen jälkeen, kun rakennusten käyttö alkuperäiseen tarkoitukseen on päättynyt. Aktiivinen uskäyttö on edellyttänyt säännöllisiä kunnostuksia ja peruskorjauksia, mikä puolestaan on taannut rakennusten kunnossa pysymisen.

Toiset menneisyyteen viittaavat muistomerkit voidaan nostaa symbolisesti tärkeämmiksi kuin toiset. Isotalo on saanut erityisen symbolisen aseman suvun ja perheyhtiön sisällä. Vuonna 1942 yhtiötä koetelleen rahoituskriisin yhteydessä toteutetut toimenpiteet ovat konkreettinen osoitus siitä, ettei perheyhtiö ole kriisitilanteessakaan halunnut rakennuksen siirtyvän ulkopuolisten käsiin. Rahoituskriisin johdosta toteutetun osake-emission yhteydessä perustettiin Antti Ahlströmin Perilliset Oy.

Antti Ahlströmin Perilliset Oy perustettiin vuonna 1943. Perustamisvaiheessa osakkeita merkittiin kaikkiaan 21 henkilöä, joista osa oli Antti ja Eva Ahlströmin jälkeläisiä suoraan alenevassa polvessa ja osa heidän puolisoitaan. Merkillepantavaa on se, että osakkeita merkinneistä henkilöistä ainoastaan Maire ja Harry Gullichsenin asuivat tuohon aikaan Noormarkussa. Muut suvun jäsenet asuivat pääasiassa pääkaupunkiseudulla.³⁴¹

A. Ahlström Osakeyhtiö myi Ahlströmin Perilliset Oy:lle tietyt Länsi-Suomesa sijaitsevat maatilat ja maa-alueet 42 350 000 markan hinnasta. Myytävien maa-alueiden kokonaispinta-ala oli noin 16 930 hehtaaria. A. Ahlström Osakeyhtiölle jäi kaupan jälkeen Länsi-Suomeen noin 30 000 hehtaaria maa-alueita, joista

339 Sivula 2010a, 26.

340 Raivo 2007, 57.

341 Antti Ahlströmin Perilliset OY:s grundande 1942–43, AP01 002, AAOy.

valtaosa oli metsää. Yhtiön virkailijoiden ja säätiöiden sallittiin myös merkitä perustettavan yhtiön osakkeita. Uusi yhtiö osti A. Ahlström Osakeyhtiöltä Isotalon päärakennuksen puutarhoineen ja puistoineen sekä tämän vieressä olevan noin 2,4 hehtaarin peltomaan sekä metsää ja viljelysmaita Noormarkun, Kullaan, Siikaisten, Pomarkun ja Lopen pitäjistä sekä Sädön räällsliuodon Porin maalaiskunnasta. Maa-alueiden myynti Antti Ahlströmin Perilliset Oy:lle takasi sen, että suvun kotipaikka ei joutuisi ulkopuolisten käsiin. Toisaalta, silloiset ainakin osaksi toiminnassa olleet vanhat tuotantolaitokset, pääkonttori sekä työväestön ja virkailijoiden asuinrakennukset jäivät edelleen A. Ahlström Osakeyhtiön omistukseen.³⁴²

Vielä 1950- ja 1960-luvuilla Isotalo toimi osaksi yhtiön johtajien asuintiloina. 1960-luvun loppupuolella Isotaloa kunnostettiin Maire Gullichsenin toimesta. Kunnostetussa rakennuksessa vietettiin vuonna 1967 Maire Gullichsenin 60-vuotispäivän kunniaksi 1800-luvun tyylin mukaiset juhlat. Vuonna 1967 ilmestyneessä *Astra*-lehdessä kuvattiin, miten Maire Gullichsen oli arkkitehti Marius af Schulténin avustuksella kunnostanut isovanhempiensa puulinnan eläväksi museoksi ja ihastuttavaksi kulttuurihistorialliseksi menneen ajan muistomerkiksi.³⁴³

Havulinna siirtyi 1930-luvun lopussa Lilli Ahlströmin kuoleman jälkeen Maire Gullichsenin ja tämän sisaren Irma Bojesenin omistukseen. Rakennusta



Hautamuistomerkit voivat olla symbolisia muistin paikkoja. Osa Ahlströmin suvun jäsenistä on haudattu suvun kotipaikkaan. Noormarkun hautausmaalla on suvun hautausmaa-alue, jonka hoidosta vastaa A. Ahlström Osakeyhtiö. Kuvassa Walter ja Lilli Ahlströmin hautamuistomerkit. Kuva: Maarit Grahn 2012.

342 Schybergson 1992, 205; Yhtiökokouksen pöytäkirja 9.12.1942, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1942, KC01 101.26, AAOy; Hallituksen kokouksen pöytäkirja 31.8.1943, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1943, KC01 101.28, AAOy. Samassa yhtiökokouksessa päätettiin myös myydä Harry Gullichsenille Havulinna ja Villa Mairean tiloja ympäröivä noin 24 hehtaarin suuruinen maa-alue, jota rajoittivat Noormarkunjoki, Pomarkun maantie ja idässä yhtiön hallituksen määrittelemä rajalinja.

343 *Astra* 1967/9, 168–169.

käytettiin talvisodan aikana sairaalana, ja sodan jälkeen jonkin aikaa sotainvalidiiden toipilaskotina. Vuonna 1946 perikunta vuokrasi osan Havulinnan tiloista yhtiön käyttöön. Yhtiö tarvitsi tuohon aikaan lisätiloja hallituksen jäsenten ja vieraiden majoittamista varten. Korvaukseksi tilojen käytöstä yhtiö huolehti rakennusta ympäröivän puiston ja puutarhan hoidosta sekä rakennuksen tarpeellisista korjauksista.³⁴⁴

Harry Gullichsenin kuoleman jälkeen vuonna 1954 yhtiö osti Havulinnan irtaimistoineen ja siihen kuuluvine maa-alueineen Maire Gullichsenilta ja Irma Bojesenilta. Näin 1900-luvun alussa valmistunut edustustalo päätyi takaisin yhtiön omistukseen.³⁴⁵ Kiinteistökaupan jälkeen yhtiö on käyttänyt rakennusta koulutus- ja majoitustarkoituksiin sekä huolehtinut rakennuksen kunnossapidosta.

Suvun jäsenistä ehkä pisimpään Noormarkussa asui Maire Gullichsen, tosin hänkin yleensä vain osan vuodesta. 1970-luvun alussa Maire Gullichsen ryhtyi avaamaan Villa Mairean kotiaan suuren yleisön nähtäväksi.³⁴⁶ Maire Gullichsenin Villa Maireaa ja kulttuurikeskusta koskevia toimia ja suunnitelmia tarkastellen lähemmin luvussa ”Arkkitehtuuria, kulttuuria ja historiaa – tuotteistamisen ensiaskeleita”. Villa Mairean tulevaisuuden varmistamiseksi Gullichsen perusti vuonna 1981 Mairea-säätiön, joka toimii edelleen Villa Mairean tiloissa. Kiinteistö on A. Ahlström Osakeyhtiön omistuksessa. Taidekokoelma ja talon irtaimisto kuuluvat pääosin Mairea-säätiölle, joka myös järjestää talossa opastettuja vierailuja.³⁴⁷

2000-luvulla suvun jäsenet tapaavat toisiaan Noormarkun ruukissa esimerkiksi juhlahpyhien, sukujuhlien tai yhtiökokousten merkeissä. Paikka on suvulle symbolisesti tärkeä, vaikka perheyhtiön ja suvun vaiheisiin liittyvät kokemukset ja muistot ovat erilaisia eri sukupolville. Joillekin paikka on voinut muodostua läheisemmäksi kuin toisille. Osalle paikkaan voi liittyä eletyn paikan muistoja, osalle ehkä suvun yhteisten tapahtumien muistoja. Uusille sukupolville paikan merkitys muodostuu lähinnä tarinoiden ja kertomusten kautta.

Thomas Ahlströmin mukaan perheyhtiön liiketoiminta on aina suunniteltu sellaiselta pohjalta, ettei Noormarkun ruukki vaarannu. Tästä ajatusmallista

344 Tuomola 2000, 122; Hallituksen kokouksen pöytäkirja 18.12.1946, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1946 I-II, KCo1 101.31, AAOy.

345 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 29.11.1954, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1954 I-II, KCo1 101.39, AAOy.

346 Woirhaye 2002, 182–183. Maire Gullichsenilla oli asunto muun muassa Helsingissä. Hän avioitui vuonna 1969 ruotsalaisen Bertil Nyströmerin kanssa. Heillä oli asunnot myös Ranskassa ja Ruotsissa, ja he muuttivat maasta toiseen vuodenaikojen mukaan. Tutkimuksessani puhun Maire Gullichsenista, vaikka häntä koskevissa kirjoituksissa käytetään toisinaan myös nimeä Maire Gullichsen-Nyströmer.

347 Woirhaye 2002, 183; Tiina Rajalan sähköpostiviesti Maarit Grahnille 30.11.2012.

oli hyvänä esimerkkinä Antti Ahlströmin Perilliset Oy:n perustaminen vuonna 1943. Tällä toimenpiteellä turvattiin aikanaan Isotalo. Suvun piirissä ei ole koskaan puhuttu Noormarkun ruukin myynnistä. Ruukin säätiöittäminen saattaisi ehkä tulevaisuudessa olla yksi vaihtoehtoinen tapa turvata paikka ikiajoiksi. Ruukki on suvulle paikka, johon ei kajota, kuten Thomas Ahlström asian ytimekkäästi ilmaisi.³⁴⁸ Noormarkussa toimiva nykyinen perheyhtiö huolehtii paikan ylläpidosta ja kehittämisestä suvun hyväksymien suuntaviivojen mukaisesti.

Yhtiön kotipaikka

Perheyrietykset ovat usein paikallisesti keskeisiä toimijoita. Yritys on saattanut toimia paikkakunnalla useita vuosikymmeniä. Keski-Euroopasta löytyy perheyrietyksiä, jotka ovat toimineet tietyllä paikkakunnalla jopa useita satoja vuosia. Esimerkiksi globaalin Haniel-Groupin pääkonttori toimii edelleen Saksan Duisburgissa, paikassa, josta yrityksen toiminta alkoi yli 250 vuotta sitten. Globaalilla yrityksellä on lähes 57 000 työntekijää yli 30 maassa. Globalisoitumisesta huolimatta perinteet ja historia näkyvät 2000-luvun yritystoiminnassa. Historialliselle kotipaikalleen yritys on perustanut kokonaisen Haniel-keskuksen.³⁴⁹

Suomalaisten teollisuusyritysten pääkonttorit ovat tyypillisesti sijainneet yhtiöiden syntyisijoilla tai tärkeimpien tuotantolaitosten läheisyydessä. Esimerkiksi G. A. Serlachius Oy:n pääkonttori sijaitsi Mäntässä tehdasalueen tuntumassa.³⁵⁰ A. Ahlström Osakeyhtiön pääkonttori sijaitsi aina 1960-luvun loppupuolelle saakka Noormarkussa. Tätä voi pitää jossain määrin poikkeuksellisenä, koska yhtiön merkittävät teollisuuslaitokset sijaitsivat Etelä- ja Itä-Suomessa. Pääkonttori toimi ensimmäiset 35 vuotta Isotalon tiloissa. Kaksi huonetta käsittänyt konttori alkoi nopeasti muodostua ahtaaksi. Tilanahtautta helpotti myöhemmin Isotalon läheisyyteen rakennettu erillinen posti- ja lennätinrakennus.³⁵¹

Vuosina 1912–1913 A. Ahlström Osakeyhtiö oli Suomen toiseksi suurin teollisuusyritys Finlayson Oy:n jälkeen ja suurin metsäteollisuusalan yritys. Yhtiöllä oli tuohon aikaan yhteensä 17 eri toimipaikkaa, kun esimerkiksi kolmanneksi

348 Thomas Ahlström 16.11.2012.

349 Ks. lisää Haniel Group. <http://www.haniel.com/de/>. Franz Haniel -auktion varrella sijaitsevat muun muassa holdingyhtiö Franz Haniel & Cie GmbH:n, Haniel-säätiön, johtamiskoulutuskeskuksen ja Haniel-museon toimitilat. Yrityksen historiallinen arkisto sijaitsee pääkonttorin yhteydessä. Edellä mainittujen toimitilojen läheisyydessä sijaitsevat myös pysäköintihallit, henkilöstöravintola sekä vierasmajoitustilat, jonka yhteydessä on myös yhtiön seminaarituloja. Franz Haniel -aukio on nimetty perheyrietyksen kolmannen sukupolven jäsenen Franz Hanielin (1779–1868) mukaan. Franz Hanielin aikana siirtomaakaupasta alkaneesta yrityksestä kasvoi monialayritys.

350 Kuisma 2006, 363.

351 Tuomola 2000, 119.

suurimmalla Kymin Oy:llä toimipaikkoja oli 13.³⁵² Pääkonttoritilat eivät enää olleet ajanmukaiset eivätkä vastanneet suuren metsäteollisuusyrityksen tarpeita. Syntyi vähitellen tarve rakentaa uusi konttorirakennus. Yhtiön toiminnan laajentuminen Etelä- ja Itä-Suomeen ja varsinkin Varkauden tehdasyhdyskunnan rakentaminen olisivat saattaneet olla perusteita siirtää yhtiön hallinnollinen keskus pois Noormarkusta. Näin ei kuitenkaan tapahtunut. Yhtiön pöytäkirjoista ei löytynyt minkäänlaista merkintää siitä, että pääkonttorin sijoituspaikaksi olisi Noormarkun rinnalla suunniteltu jotain toista paikkakuntaa.

Suunnitelmat uuden pääkonttorirakennuksen rakentamiseksi käynnistyivät jo vuonna 1912. Kustannusarvioksi oli alustavasti arvioitu 250 000 markkaa ja rakentaminen oli suunniteltu aloitettavaksi vuoden 1914 aikana.³⁵³ Vuonna 1913 Walter Ahlström kuitenkin esitteli yhtiön hallitukselle pääkonttoria koskevan kustannusarvion, jonka loppusumma, 510 000 markkaa, oli noussut kaksinkertaiseksi alkuperäiseen verrattuna.³⁵⁴ Walter Ahlströmin laskelmien mukaan rakennus olisi ollut mahdollista rakentaa tuntuvasti edullisemmin, mikäli rakennuksen katto olisi valmistettu rautapelistä ja sisustusta olisi yksinkertaistettu. Kustannuksista ei kuitenkaan tingitty, koska tavoitteena oli rakentaa yhtiölle mahdollisimman edustava pääkonttorirakennus. Eli kuten hallituksen kokouksen pöytäkirjassa asia ilmaistiin:

...että kun rakennus sentään tulee siksi monumenttaalin, kun miksi se on aijottu ja suunniteltu, oltiin yksimielisiä siitä, että se muissakin suhteissa on saatettava nykyajan rakennus-tekniikkaa vastaavaan asuun ja kuntoon.³⁵⁵

Pääkonttorin rakentaminen ja sisustaminen etenivät vähitellen. Sota-ajan epävarmuus hidasti omalta osaltaan rakennuksen valmistumista. Uusi pääkonttorirakennus otettiin käyttöön kesän 1916 kynnyksellä, jolloin yhtiökokous järjestettiin ensimmäisen kerran uudessa konttorirakennuksessa. Yhtiökokouksen avauspuheessa muistutettiin yhtiön perustajan periaatteista, joita perheyhtiön tuli jatkossakin noudattaa:

Puheenjohtaja avasi kokouksen lausuen toivomuksen, että sittenkun yhtiön päähallinto nyttemmin on muuttanut uuteen konttorirakennukseen, saa hyvä työ, kuten ennenkin, myöskin täällä tulisi suoritetuksi ja että entuudestaan vallinnut hyvä väli yhä edelleenkin tulisi vallitsemaan yhtiön ja sen

352 Hjerppe 1979, 170; Kuisma 2006, 402.

353 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 28.11.1912 ja ylimääräisen yhtiökokouksen pöytäkirja 30.12.1912, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1910–1915, KC01 101.4, AAOy.

354 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 4.12.1913, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1910–1915, KC01 101.4, AAOy.

355 Ibid.



Kuva ruukin alueelta ennen Pääkonttorin rakentamista. Pääkonttori sijoitettiin kuvan oikeassa reunassa näkyvän, joen rannassa sijaitsevan rakennuksen (Vainiola) ja puiden takana vasemmalla häämöttävään saharakennuksen väliselle alueelle, jossa vielä 1900-luvun alussa sijaitsi sahan lautatarha. Kuva: AAOy.

virkailijain välillä, – kuin myöskin, että yhtiön osakkaat muistissaan pitäisivät liikkeen perustajan periaatteen, että yksimielisyys on voimaa.³⁵⁶

Rakennukset ovat yrityskulttuurin ulkoisia ilmaisumuotoja, joilla myös toisaalta rakennetaan ja ylläpidetään yrityskulttuuria. Rakennuksia käytetään ilmaisemaan yrityksen olemassaoloa sosiaalisessa, kulttuurisessa ja maantieteellisessä kontekstissa. Rakennuksen paikan, muodon ja koon valinta voivat kaikki heijastaa sitä, miten yritys sijoittautuu ympäristöönsä.³⁵⁷ Jo 1900-luvun alussa, jolloin teollistuminen oli nopeaa, teollisuusyrityksille pyrittiin aktiivisesti luomaan edustavaa ja luotettavaa yrityskuvaa teollisuusarkkitehtuurin avulla. Monumentaalinen ja korkealuokkaista rakennustaidetta edustava teollisuusarkkitehtuuri ja hyvin hoidettu ympäristö välittivät kuvaa vauraudesta ja toimivat oivana markkinointivalttina.³⁵⁸

Perheyhtiön uutta pääkonttoria voi tarkastella signaalina yrityksen toiminta- ja johtamistavoista. Pääkonttorin monumentaalinen koko ja ulkoasu sekä rakennuksen loisteliias sisustus olivat tarkkaan harkittuja keinoja, joiden avulla pyrittiin rakentamaan yrityskuvaa. Tarkoituksena oli saada ulkomaiset sahatavaranostajat vakuuttuneiksi yhtiön vakavaraisuudesta ja arvoista. Yksi uuden

356 Yhtiökokouksen pöytäkirja 3.6.1916, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1916–1920, KCo1 101.6, AAOy.

357 Berg & Kreiner 1992, 57–58; Paalumäki 2004, 203–204.

358 Halonen 1999, 24. Halonen tarkastelee erityisesti tuotantolaitosten roolia osana yrityskuvaa. Tämä tutkimus huomioi myös muun yritysarkkitehtuurin.



Pääkonttori 1920-luvulla. Kuva: SatM.

pääkonttorirakennuksen erikoisuuksista oli rakennuksen kellarikerrokseen sijoitettu kylpylälaitos uima-altaineen ja roomalaisine saunoineen. Uima-allas oli tiettävästi ensimmäinen Suomeen valmistettu sisätiloissa toiminut kaakeloitu uima-allas.³⁵⁹ Pääkonttorin puistoalueiden sekä omistajasuvun asuinrakennusten puistojen ja puutarhojen suunnittelussa käytettiin kunkin aikakauden nimikkäitä suunnittelijoita.³⁶⁰ Pääkonttori loistokkaine puistoinen oli suuren ja menestyvän teollisuusyrityksen ja perheyhtiön imperiumin symboli.

Pääkonttorin valmistuminen kiinnitti yhtiön entistä vahvemmin Noormarkkuun. Yhtiön muilla tehdaspaikkakunnilla tehtaiden liiketoimia hoitivat toki omat paikallisjohtajat, kirjanpitäjät, isännöitsijät ja insinöörit. Noormarkusta käsin hoidettiin konsernitason asiat, rahaliikenne ja taloushallinto. Vuoteen 1946 saakka pääkonttorissa hoidettiin myös Porin Pihlavan sahan ja konepajan hallintoa. Tämän vuoksi Pihlavan oma virkailijakunta oli 1940-luvun lopulle saakka suhteellisen pieni. Pihlavaan valmistui vuonna 1948 uusi kuitulevytehdas, mikä merkitsi hallinnollista muutosta. Saha, konepaja ja uusi kuitulevytehdas muodostivat uuden kokonaisuuden, Pihlavan Tehtaat, jonka hallinto siirrettiin Noormarkusta Pihlavaan. Samalla Pihlavan konttorihenkilökunnan määrä moninkertaistui.³⁶¹

359 Ahvenainen 1984, 279.

360 Pääkonttorin puistoalueiden suunnittelijana toimi Bengt Schalin. Sinerjoki 2008, 267.

361 Mattila 1975, 28, 36. Pihlavassa oli 1930-luvulla 6–9 virkailijaa. 1940-luvun lopun uudelleenorganisoinnin jälkeen toimihenkilöitä oli noin 80.

Toisen maailmansodan jälkeen tilanne Noormarkussa alkoi muutenkin vähitellen muuttua. Muun muassa myyntiosasto ja sen mukana osa Noormarkussa työskennellyttä henkilökuntaa siirtyi Helsinkiin. Esimerkiksi vuonna 1946 yhtiö osti Helsingistä osakehuoneistoja myyntiosaston Helsinkiin muuttaville virkailijoille.³⁶² Vuonna 1947 myös osa yhtiön johdosta oli sijoittunut Helsinkiin, ja siksi yhtiössä otettiin käytännön syistä käyttöön uusi raportointijärjestelmä. Uuden käytännön mukaisesti kaikista tehtaita ja osastoja koskevista muistioista, laskelmista, tiedotteista ja selvityksistä, jotka siihen asti oli lähetetty Noormarkkuun, tuli lähettää kaksoiskappaleet myös Helsinkiin.³⁶³

Muutoksista huolimatta Noormarkku säilytti toisen maailmansodan jälkeen vielä keskeisen aseman yhtiön organisaatiossa. Esimerkiksi vuonna 1956 yhtiön henkilöstölehdessä olleessa artikkelissa kysyttiin: ”Mitä Noormarkussa tapahtuu?” Artikkelin kirjoittajat olivat kiinnostuneita siitä, miksi yhtiön pääkonttori vielä tuolloin sijaitsi Noormarkussa. Erikoiseksi tilanteen teki kirjoittajien mielestä se, että 1950-luvulla valtaosa puunjalostusteollisuusyhtiöistä oli sijoittanut pääkonttorinsa Helsinkiin. Pääkonttorin silloisen konttoripäällikön Eric Frölander-Ulfen mukaan sijainti oli seurausta historiallisesta kehityksestä. Hän totesi, että ”yhtiö on siinä mielessä vanhoillinen, että sen johto on tahtonut vaalia perinteitä”. Ja kun pääkonttorin sijainti ei tuottanut varsinaisia haittoja, perinteestä ei haluttu luopua. Esimerkiksi Porista pääsi 1950-luvun lopulla jo lentoteitse Helsinkiin. Lisäksi posti-, lennätin- ja puhelinyhteydet helpottivat jokapäiväistä yhteydenpitoa.³⁶⁴

Yhtiön pääkonttorin sijoittumisesta Noormarkkuun perusteltiin siis pääsääntöisesti historiallisella kehityksellä. Ei kuitenkaan pidä unohtaa, että pääkonttorin sijaintiin vaikuttivat mitä ilmeisimmin myös verotukselliset näkökohdat. Esimerkiksi 1950- ja 1960-luvuilla Noormarkun kunnan veroäyrin hinta oli merkittävästi alhaisempi kuin Helsingin veroäyrin hinta (Taulukko 1). Alhainen veroäyrin hinta johtui toisaalta juuri yhtiön pääkonttorin sijoittumisesta paikkakunnalle. Yhtiö oli 1800-luvun lopusta lähtien ollut paikkakunnan suurin veronmaksaja. Yhtiö maksoi kunnalle niin sanottua pääkonttoriosuutta,³⁶⁵ joka

362 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 11.9.1946, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1946 I–II, KCo1 101.31, AAOy.

363 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 27.3.1947, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1947 I–II, KCo1 101.32, AAOy.

364 *Me Kaikki* 1956/2, 3.

365 Paloheimo 1966, 266–267: ”Milloin liiketulosta on suoritettava kunnallisveroa useammalle kunnalle, siitä on viisi prosenttia taikka, milloin olosuhteet antavat siihen aihetta, suurempi tai pienempikin osuus verotettava siinä kunnassa, jossa pääkonttori sijaitsee (pääkonttori-kunta) ja muu osa niissä kunnissa, joissa muuta kiinteätä toimipaikkaa on käytetty, jaettuna kohtuuden mukaisesti eri kunnissa valmistettujen tavaroiden arvon, liikevaihdon suuruuden, sijoitettujen varojen määrä, työntekijäin lukumäärä tai muiden sellaisten perusteiden mukaan, jotka voivat osoittaa eri kunnissa saaduksi katsottavan tulon määrää.” Pääkonttorisääntö oli verotuslaissa voimassa vuoden 1992 loppuun saakka.

Taulukko 1. Veroäyrin hinnat Noormarkussa ja Helsingissä 1952–1970.

Vuosi	Noormarkku	Helsinki
1952	8,00	12,00
1953	8,00	12,00
1954	9,00	13,00
1955	9,00	12,00
1956	8,00	11,50
1957	8,00	12,00
1958	8,00	12,50
1959	8,00	13,00
1960	8,00	12,00
1961	8,00	12,00
1962	8,00	11,50
1963	8,00	11,50
1964	8,00	11,50
1965	8,00	11,75
1966	8,00	12,00
1967	8,00	13,00
1968	9,00	13,00
1969	10,00	13,00
1970	10,00	13,00

Lähteet: Helin 2002, 535; Paula Vuohelainen 13.11.2007.

Helsingistä käsin. Lisäksi Euran paperilla oli myyntikonttori Helsingin aluetta varten. Helsingissä toimi myös niin sanottu A-studio, joka vastasi yhtiön osallistumisesta kotimaisille ja ulkomaisille messuille. Henkilöstölehti *Me Kaikki* ja yhtiön PR-toiminnot olivat Christian Ahlströmin vastuulla.³⁶⁷

Noormarkun pääkonttorin toiminnot olivat konttoripäällikkö Eric Frölander-Ulfen vastuulla. Hän vastasi raha- ja talousasioista sekä budjettien, raporttien ja tilastojen laatimisesta. Lisäksi hän vastasi yhdessä tehtaiden konttoripäällikköiden kanssa palkka- ja eläkeasioista sekä vakuutuksista. Kirjanpitoapäällikkö Tor Sältnin vastuulla olivat kirjanpito tehtävien ohella arvopaperien hoito ja lukuisat osakkeenomistajien yksityistilit. Niin sanottu reikäkorttiosasto, jonka esimiehenä toimi V. Myllyrinne, palveli yhtiön kolmea metsäosastoa (Kauttua, Pihlava,

määräytyi yrityksen maksettavaksi pääkonttorin sijainnin perusteella. Pääkonttoriosuus oli 1960-luvun loppuun saakka viisi prosenttia liiketulosta. Vallinneesta asetelmasta hyötyivät sekä yhtiö että kunta.

1960-luvun alussa työnjako Helsingin ja Noormarkun konttorien välillä oli seuraava: Myyntiin ja suhdetoimintaan liittyvät toiminnot sekä yhtiön ylin johto olivat sijoittuneet Helsinkiin. Taloushallintoa hoidettiin Noormarkusta käsin. Yhtiön virallinen kotipaikka oli Noormarkku, ja siellä sijaisi myös pääkonttori. Helsingissä toimi yhtiön hallituksen alainen toimeenpaneva elin, johtokunta, joka koostui toimitusjohtajasta ja kolmesta johtajasta.³⁶⁶

Helsingissä toimi myös sahatavaran, vanerin ja kuitulevyn myyntiosasto. Jokaisella tuoteryhmällä oli oma osastopäällikkönsä. Myös Karhulan ja Iittalan lasin ja mineraalivillan myynti sekä Strömforsin muovituotteiden myynti hoidettiin

366 Relationen av A. Ahlström Osakeyhtiös organisation 1963, Organisationsplaner (1955), 1960–1968, KCo4 856, AAOy.

367 Ibid. Christian Ahlström (1931–) on Hans Ahlströmin poika.

Noormarkku) sekä pääkonttoria. Noormarkun Tehtaan paikallisjohtajana toimi tuolloin isännöitsijä Mortimer Harju-Jeanty. Hän vastasi rakennusosastosta, joka huolsi rakennukset, puistot ja puutarhat, paikallishalinnosta sekä Noormarkun ja Kauttuan maataloudesta. Noormarkun metsäosasto, jonka esimiehenä toimi ylimetsänhoitaja R. Hallberg, oli jaettu kahteen alueeseen, joilla oli omat metsänhoitajat ja yhteensä kahdeksan alue-esimiestä.³⁶⁸



Yhtiön virkailijoita lounaalla Noormarkun virkailijakerholla 1970-luvulla. Virkailijakerho tai klubi (*tjänstemanna-klubb*) on ollut tyypillinen tehdasyhdyskuntien ilmentymä. Klubit toimivat tehtaiden ylempien toimihenkilöiden ja heidän perheidensä kokoontumispaikkoina. Työväellä ei ollut pääsyä näihin kerhoihin. Kerhoissa oli yleensä ravintola, kirjasto tai biljardihuone, ja kerhon jäsenille järjestettiin erilaisia juhlia ja muita tapahtumia. (Hackman ym. 2004.) Kuva: AAOy.

Poikkeukselliset vuodet 1918–1920

Yhtiön keskushallinto sijaitsi Noormarkussa yli 80 vuoden ajan. Tällä aikavälillä oli kuitenkin noin kahden vuoden mittainen ajanjakso, jolloin yhtiötä johdettiin Helsingistä käsin. Vuoden 1918 kansalaissodan tapahtumat saivat yhtiön siirtämään pääkonttorin toiminnot tilapäisesti pois kotipaikkakunnalta. Kansalaissodan aiheuttama tilanne on esimerkki siitä, miten sotaolot tai muut poikkeukselliset olosuhteet voivat osoittautua uhkatekijäksi, joka pakottaa yrityksen siirtämään toimintaansa pois kotipaikasta.³⁶⁹

³⁶⁸ Ibid.

³⁶⁹ Myös saksalaisen Siemensin toiminta toisen maailmansodan aikana on hyvä esimerkki poikkeusolosuhteiden vaikutuksesta yrityksen toimintaan. Siemens oli rakennuttanut 1900-luvun alkuun mennessä Berliiniin kokonaisen Siemens-kaupungin (Siemensstadt). Vuonna 1949 Saksojen hajoamisen ja Berliinin epävarman poliittisen tilanteen vuoksi Siemens joutui kuitenkin siirtämään silloisten yhtiöidensä pääkonttorit Müncheniin ja Erlangeniin. Berliiniin jäi yhtiöiden ”kakkoskonttorit”. Tuotantolaitoksia Siemens oli ryhtynyt rakennuttamaan jo sodan kuluessa, koska huomattava osa Berliinissä sijainneista tuotantolaitoksista oli tuhoutunut pommituksissa. Feldenkirchen 2006, 271; Siemens History. <http://www.siemens.com/history/en/history/index.htm>.

Suomessa kansalaissota ravisteli koko kansakuntaa, vaikka väkivaltaisuuDET olivat usein motiiveiltaan ja luonteeltaan paikallisia. Monilla tehdaspaikkakunnilla punaisten kapina purkautui väkivaltaisuuksina yritysten johtoporasta ja omistajia kohtaan. Valkoiset vastasivat kapinaan yhtä väkivaltaisesti.³⁷⁰ Noormarkun ruukkialueelle kevään 1918 tapahtumat jättivät erityisen ikäviä jälkiä. Ruukin kohtalona oli joutua paikallisen kriisin keskipeeseen.

Noormarkun ruukissa oli 21.1.1918 vietetty Eva Ahlströmin 70-vuotissyntymäpäiviä tietämättöminä siitä, mitä seuraavien kuukausien aikana tulisi tapahtumaan. Syntymäpäivien yhteydessä oli järjestetty myös yhtiön hallituksen kokous, jossa pääjohtaja Walter Ahlströmille oli myönnetty kolmen kuukauden virkavapaus ulkomaanmatkaa varten. Levottomat ajat olivat pakottaneet yhtiön johdon miettimään toimenpiteitä mahdollisen sodan varalta. Pääjohtaja päätti matkustaa Ruotsiin uhkaavan kapinan alta. Myös osa konttorin virkailijoista lähti paikkakunnalta. Osa pakeni suksilla pohjoiseen. Yhtiön toinen johtaja Hjalmar Ekholm sitä vastoin jäi paikkakunnalle hoitamaan yhtiön asioita. Myös Rafael Ahlström ja hänen vaimonsa Anna jäivät syntymäpäiväjuhlien jälkeen Noormarkkuun vielä joksikin aikaa, vaikka muut vieraat olivat jo matkustaneet pois. Tämä koitui Rafael Ahlströmin kohtaloksi.³⁷¹

Helmikuussa 1918 tilanne Noormarkussa alkoi kiristyä. Paikallinen työväenkaarti muuttui punakaartiksi, johon kuului tuolloin 100–150 miestä. Kaartin esikunta toimi aluksi työväentalolla, mutta myöhemmin punaisten rintamaesikunta toimi ruukin alueella isännöitsijän asuntona toimineessa Vainiolassa ja paikallinen esikunta virkailija-asunto II:ssa. Helmikuun loppupuolella valkoiset hyökkäsivät Pomarkun kirkonkylään. Punaiset pakenivat taistelujen jälkeen Noormarkkuun ja vangitsivat 27 yhtiön virkailijaa ja muita valkoisille lojaaleiksi epäiltyjä henkilöitä. Rafael Ahlström liittyi vapaaehtoisesti vangittujen joukkoon.³⁷²

Vangituista 27 henkilöstä päästettiin yhdeksän vapaaksi, ja loput vangit oli tarkoitus kuljettaa Poriin. Vangeista kuitenkin vapautettiin vielä neiti Aho ja virkailija William Harju. Jäljelle jääneitä 16 vankia lähdettiin kuljettamaan kohti Poria, mutta heidät kuitenkin surmattiin Koliahteella, noin kuuden kilometrin päästä Noormarkun keskustasta. Kansalaissodan jälkeen käynnistettiin tutkimukset Koliahteen surmista. Syyllisiksi todettiin kuusi Helsingin vapaaehtoisen kompanian kaartilaisista, joista kolme saatiin oikeuden eteen.³⁷³

370 Kangas 2008, 192; Kuisma 2006, 618.

371 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 21.1.1918, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1916–1920, KCo1 101.6, AAOy; Reuter (toim.) 2008, 70–72. Rafael oli siirtynyt pois yhtiön palveluksesta vuonna 1915 ja asui tuohon aikaan Turun seudulla. Varsinaisen yhtiökokouksen pöytäkirja 29.6.1915, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1910–1915, KCo1 101.4, AAOy.

372 Kangas 2008, 192–193.

373 Kangas 2008, 194.

Kansalaissodan aiheuttamat aineelliset vahingot olivat Noormarkussa huomattavat. Yksittäisiä vahinkoja olivat muun muassa Noormarkun kirkon ja Rudanmaan alakansakoulun palot. Suurimmista aineellisista vahingoista kärsivät kuitenkin A. Ahlström Osakeyhtiö, Ahlströmin suku ja yhtiön henkilökunta. Pääkonttori, Havulinna, Isotalo ja Vainiola olivat joutuneet ryöstelyjen ja hävityksen kohteiksi. Ruukista ja ulkotiloilta oli ryöstetty ruokavarat, karja ja hevoset oli anastettu ja irtaimistoa turmeltu. Pääkonttori oli joutunut erityisen ilkeiden vahinkojen kohteeksi. Huonekaluja, mattoja, tapetteja ja muuta sisustusta oli tuhottu. Myös asiakirjoja ja papereita oli revitty, poltettu ja tahrittu. Vahingot arvioitiin noin 1,2 miljoonan markan arvoisiksi.³⁷⁴

Vallitsevan tilanteen vuoksi yhtiössä jouduttiin miettimään pääkonttorin toiminnan uudelleenjärjestelyjä. Toukokuussa 1918 yhtiön hallituksen kokous päätti ehdottaa ylimääräiselle yhtiökokoukselle, että pääkonttori siirrettäisiin viipymättä Helsinkiin. Yhtenä suurimpana syynä oli pääkonttorirakennusta sekä muita ruukin rakennuksia kohdannut hävitys. Muuttoa pääkaupunkiseudulle pidettiin muutenkin järkevänä ratkaisuna, sillä muuton nähtiin helpottavan yhtiön keskushallinnon toimintaa. Suuri osa yhtiön toiminnasta oli suuntautunut Itä-Suomeen, jonne kulkuyhteydet pääkaupunkiseudulta olivat huomattavasti paremmat kuin Noormarkusta. Tämä saattoi olla virallinen selitys pääkonttorin siirrolle. Taustalla vaikutti varmasti myös sodan jättämät henkiset arvet, vaikka niitä ei pöytäkirjoissa tuotu esille. Hyökkäys sukua ja sen omaisuutta kohtaan oli ollut raju. Erityisesti Rafael Ahlströmin ja viidentoista muun noormarkkulaisen murha oli jättänyt jälkensä, vaikka jälkikäteen selvisi, että surman takana eivät olleet paikalliset punaiset.³⁷⁵

Samassa hallituksen kokouksessa päätettiin ehdottaa myös muutosta yhtiösääntöihin niiltä osin kuin se koski yhtiön kotipaikkaa. Lisäksi ehdotettiin Porin konttorin lakkauttamista. Tämä jäi kuitenkin toteuttamatta. Pääkonttorille sopivaksi paikaksi Helsingissä oli suunniteltu ensisijaisesti huoneistoa AB Industri-palatset Oy:n talosta osoitteessa Kasarminkatu 46/48. Ylimääräinen yhtiökokous 29.5.1918 hyväksyi yksimielisesti pääkonttorin siirron Helsinkiin. Samalla hyväksyttiin yhtiön kotipaikkaa koskevat muutokset yhtiösääntöihin. Kotipaikaksi tuli Helsinki, ja yhtiösääntöjen mukaan yhtiökokoukset tuli järjestää Helsingissä.³⁷⁶

Pääkonttorin muuton yhteydessä valtaosa prokuristeista ja konttoristeista siirtyi Helsinkiin. Uuteen pääkonttoriin siirtyivät muun muassa William Harju, Fredrik Walkonen, B. M. Stenwall, K. G. Mäkelä, Karl Lindroos sekä Bertel

374 Kangas 2008, 195; Norrmén 1927, 170; Schybergson 1992, 116.

375 Hallituksen kokouksen 6.5.1918 pöytäkirja ja ylimääräisen yhtiökokouksen pöytäkirja 29.5.1918, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1916–1920, KCo1 101.6, AA Oy.

376 Ibid.

TIEDONANTO.

Täten ilmoitetaan, että pääkonttorimme nyttemmin on Noormarkusta muutettu HELSINKIIN ja sijaitsee se toistaiseksi talossa N:o 6 Tähtitornikadun varrella.

KONTTORIAIKA: 9—12 ja 1—5.

SÄHKÖOSOISE: Ahlström s, Helsinki.

PUHELIMET: 10298, johtajan konttori,
7234 toimisto.

Helsingissä toukokuun 29 p:nä 1918.

A. AHLSTRÖM OSAKEYHTIÖ.

Ilmoitus pääkonttorin siirtymisestä Helsinkiin *Satakunnan Kansassa* 29.5.1918.

Fabritius. Noormarkkuun jäivät W. Lindberg hoitamaan yleisagronomin tehtäviä sekä J. Salmi rahastonhoitajaksi.³⁷⁷ Myös Noormarkussa asuneet perheenjäsenet, kuten Eva Ahlström ja Walter Ahlström, muuttivat joksikin aikaa pois Noormarkusta. Eva muutti Poriin ja Walter perheineen Helsinkiin.³⁷⁸

Elämä ruukinmällä palautui kansalaissodan jälkeen vähitellen uomiinsa. Pääkonttorirakennusta ja muita rakennuksia korjattiin ja sisustettiin uudelleen. Ruukin tuotantolaitokset, saha, mylly, paja ja voimalaitos jatkoivat toimintaansa, tosin melko vaatimattomassa mittakaavassa. Ruukin työväki sai ansionsa maa- ja metsätaloudesta. Täysin ilman säröjä paikallisyhteisön ja yhtiön välinen yhteiselo ei kuitenkaan jatkunut. Punaisten puolella taistelleiden perheenjäsenten ei ollut helppo päästä ruukkiin töihin, vaikka heidän sukulaisensa eivät olisikaan osallistuneet yhtiön omaisuuden hävittämiseen.³⁷⁹ Valkoisten leskille yhtiö sen sijaan maksoi avustuksia sekä korvasi yhtiön virkailijoille osan virkailijoiden omaisuudelle koituneista vahingoista. Lisäksi yhtiö avusti Noormarkun suoje-luskuntaa.³⁸⁰

Kansalaissodan tragediasta huolimatta pääkonttori toimi Helsingissä lopulta melko lyhyen ajan. Jo kesäkuussa 1919 Walter Ahlström otti ensimmäisen

377 Hallituksen kokouksen pöytäkirjat 6.5.1918, 21.12.1918 ja ylimääräisen yhtiökokouksen pöytäkirja 29.5.1918, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1916–1920, KCo1 101.6, AAOy.

378 Taksoitusluettelot 1918–1919, Noormarkku Takslk III 10 Bb:1, PKA.

379 Tuomola 2000, 137; Taksoitusluettelot 1918–1919, Noormarkku Takslk III 10 Bb:1, PKA; Norrmén 1927, 174.

380 Hallituksen kokouksen pöytäkirjat 6.5.1918 ja 14.9.1918, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1916–1920, KCo1 101.6, AAOy; Kangas 2008, 195.

kerran esille kysymyksen pääkonttorin siirtämisestä takaisin Noormarkkuun. Walter Ahlström viittasi muun muassa vaikeuksiin, joita oli ilmennyt Helsingissä henkilökunnan asuntojen ja elintarpeiden hankinnassa. Yhtenä perusteena takaisinsiirrolle hän myös esitti, että Helsingissä yhtiötä verotettaisiin ankarammin kuin Noormarkussa. Helsinkiin jäämistä puoltaneita etuja ei ollut paljon. Pääjohtajan kanta oli, että pääkonttori tuli mahdollisimman nopeasti siirtää takaisin Noormarkkuun. Takaisinpaluuta Walter Ahlström ehdotti melko rationaalisiin ja taloudellisiin perustein. Silloisen toisen johtajan, Hjalmar Ekholmin, muistelmien mukaan yhtenä keskeisenä takaisinpaluun syynä oli kuitenkin se, että Walter Ahlströmin juuret olivat hyvin syvällä Noormarkussa.³⁸¹ Paluuta puolsi varmasti myös se, että Noormarkun uusi pääkonttorirakennus oli valmistunut vain muutamaa vuotta aikaisemmin. Helsingissä yhtiöllä ei ollut vastaavanlaisia hallintotiloja.

Asiasta käytiin hallituksen kokouksessa vilkasta keskustelua. Hallitus päätti lopulta ehdottaa yhtiökokoukselle, että pääkonttori siirrettäisiin takaisin Noormarkkuun aikana, jonka hallitus katsoi olosuhteisiin nähden sopivaksi. Hallitus oli kuitenkin sitä mieltä, että jonkinlaisen konttorin ylläpitäminen Helsingissä oli jatkossakin suotavaa. Toukokuussa 1920 yhtiökokous päätti, että pääkonttori palautettaisiin Noormarkkuun vielä saman kuukauden lopussa. Lisäksi yhtiösääntöihin yhtiön viralliseksi kotipaikaksi merkittiin jälleen Noormarkku. Pääkonttorin vierailu Helsingissä kesti siten kaksi vuotta. Helsingissä säilytettiin pienempi konttorihuoneisto yhtiön johtokuntaa varten.³⁸²

Rationalisointi ja muuttuva paikkasuhde

1960-luku oli tietynlainen vedenjakaja suurten suomalaisten teollisuusyritysten organisaatiokehityksessä. Yritykset alkoivat käyttää enemmän aikaa ja resursseja organisaatiosuunnitteluun ja -kehittämiseen kuin aikaisemmin, ja organisaatioissa toteutettiin radikaalejakin muutoksia. Merkittävin muutos oli se, että monet suuryritykset luopuivat niin sanotusta historiallis-maantieteellisestä organisaatiomallista ja ottivat käyttöön toimialaperusteisen mallin. Aikaisemmin yritysten organisaatiot olivat olleet rakenteeltaan tuotantopainotteisia, mikä tarkoitti sitä, että tuotannollista toimintaa johtivat tehdaspaikkakuntien johtajat, ja heillä oli myös avainasema organisaatioissa. Tämänkaltaisissa organisaatioissa informaation kulku oli hidasta ja hankalaa. Kankean järjestelmän tilalle tarvittiin selkeämpää vastuualueiden jakamista ja tehokkaampaa kontrollia. Toimiala-

381 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 4.6.1919, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1916–1920, KCo1 101.6, AAOy; Ekholm 1932, 205.

382 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 4.6.1919 ja varsinaisen yhtiökokouksen pöytäkirjat 5.6.1919 ja 12.5.1920, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1916–1920, KCo1 101.6, AAOy.

perusteisessa organisaatiomallissa tuotannoltaan ja markkinoinniltaan samankaltaiset yksiköt yhdistettiin toimialayksiköiksi, joilla jokaisella oli yleensä oma toimialajohtajansa. Organisaatorakenteiden ohella myös yritysten keskushallintojen toiminnot olivat suurten muutosten kohteina. Toimialakohtainen organisaatorakenne asetti suuria vaatimuksia tehokkaalle ja joustavalle keskushallinnolle, erityisesti taloushallinnolle.³⁸³

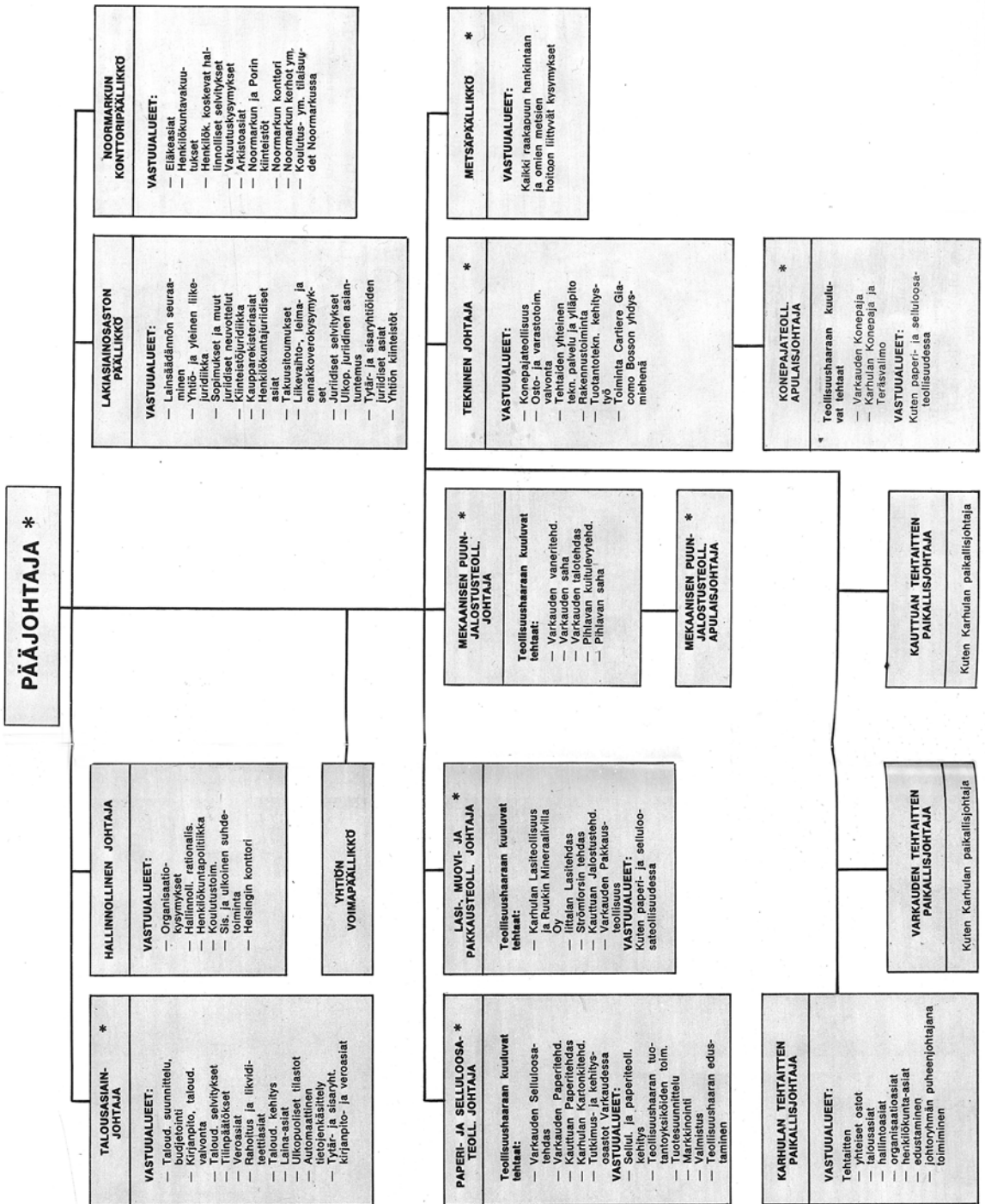
1960-luvun loppupuolella A. Ahlström Osakeyhtiössä nostettiin esille yhtiön kannattavuutta, toiminnan rationalisointia ja organisaatorakennetta koskevat kysymykset. Siihen saakka käytössä ollut historiallis-maantieteellinen järjestelmä oli todettu kankeaksi. Organisaatorakennetta oli ilmeisesti mietitty jo aikaisemminkin, sillä arkistomateriaalien joukosta löytyi useita organisaatioluonnoksia, muun muassa vuosilta 1955, 1960 ja 1963. Ruotsalainen konsulttiyhtiö, Ekonomisk Företagsledning AB (EF), kutsuttiin lokakuussa 1965 ratkomaan organisatorisia ongelmia. Konsulttiyhtiön tehtävänä oli tutkia yhtiön organisaatiota ja tehdä rationalisointiehdotuksia. Konsulttiyhtiölle annettu toimeksianto määriteltiin koko yhtiötä käsittäväksi, laaja-alaiseksi rationalisointityöksi. Selvitys ulottuikin ylimmästä johdosta pienempiin yksiköihin, kuten Noormarkun kauppapuutarhaan, asti.³⁸⁴ Yhtiötä koskevasta laajamittaisesta yritystutkimuksesta tiedotettiin yhtiön henkilökunnalle lokakuussa 1965.³⁸⁵

EF:n ja yhtiön jo aikaisemmin harkitsemien suunnitelmien mukaisesti yhtiön perusorganisaatioon tehtiin syksyllä 1966 radikaali muutos. Yhtiö luopui vanhasta organisaatiomallista, jossa tehdasyksiköt olivat suuria ja tehdaspaikkakuntien paikallinen johto oli itsenäinen. Uuden organisaation rakenne oli toisenlainen: päätöksenteon ja operatiivisen toiminnan lähtökohtana olivat lopputuotteen ominaisuudet. Uusi toimialaorganisaatio pohjautui neljään pääperiaatteeseen. Ensimmäisen periaatteen mukaan tuotannoltaan ja markkinoiltaan samantyyppiset yksiköt muodostivat neljä pääalaa. Toisen periaatteen mukaan organisaation kulmakiviä olivat 18 tehdasyksikköä, joilla jokaisella oli tulosvastuullinen tehtaanohtaja, joka raportoi toimialajohtajalle. Kolmannen periaatteen mukaan yhtiön yleistoiminnot, kuten talous, laskentatoimi, energiatalous ja metsähallinto, liitettiin läheisesti keskushallintoon. Neljännen periaatteen mukaan suurten tehdaspaikkakuntien johtajat huolehtivat tehtaiden yhteisistä toiminnoista, kuten

383 1960-luvun lopussa organisaatiomuutoksia toteuttivat muun muassa A. Ahlström Osakeyhtiö, Oy Rosenlew Ab, Enso-Gutzeit ja Oy Strömberg Ab. G. A. Serlachius Ab:ssä organisaatorakenne muuttui vasta 1970-luvun alussa. Fellman 2000, 38–40; Schybergson 1992, 247–249.

384 Organisationsplaner (1955), 1960–1968, KCo4 856, AAOy; Schybergson 1992, 247–248, 250.

385 Tiedoitus A. Ahlström Osakeyhtiön henkilökunnalle koskien likeyritystutkimusta. A. Ahlström Oy, Keskushallinto, V. Mikkolan asiakirjat 1965–1966, Elka.



Vuonna 1968 yhtiön henkilöstölehdessä esiteltiin uusi organisaatiomalli. Kaavion oikeassa reunassa näkyy Noormarkun yksikön asema uudistetussa organisaatiossa. (Me Kaikki 1968/1, 16-17.)



Yhtiön hallinnollinen keskus toimi 1960-luvun lopusta lähtien Helsingin Esplanadin konttorissa, jonka henkilöstömäärä oli suurimmillaan yli 200 henkilöä (*Me Kaikki* 1997/2, 31). Vuodesta 2007 lähtien globaalin Ahlström Oyj:n pääkonttori on sijainnut Helsingin Salmisaaressa. Esplanadin kiinteistössä toimii Ahlström Capital Oy. Kuva: ACOy.

lakiasioista, tehdaspalveluista, asunto- ja henkilöstöhallinnosta ja suhteista paikalliseen yhteiskuntaan.³⁸⁶

Toteutetut keskushallintouudistukset vaikuttivat erityisesti Noormarkun toimintoihin. Siihen saakka taloushallinnon keskuksena toimineen Noormarkun rooli muuttui. Yhtiön toiminta ja taloushallinnon tehtävät olivat laajentuneet siinä määrin, että taloushallinnon keskittäminen Helsinkiin oli väistämätöntä. Lisäksi tietotekniikka oli vahvasti tekemässä tuloaan osaksi taloushallinnon järjestelmiä. Vuonna 1970 Helsingin keskushallinnon yhteyteen perustettiin tietojenkäsittelykeskus.³⁸⁷

Per H. Hansenin mukaan perinteet voivat toisinaan saada niin ohjaavan roolin, että ne saattavat muodostua jossain määrin organisaation uudistumisen ja kehityksen esteiksi.³⁸⁸ A. Ahlström Osakeyhtiössä vallinneet perinteet olivat 1900-luvun alkuvuosikymmeninä määrittäneet yhtiön hallinnollisen keskuksen sijainnin. Pääkonttori sijaitsi paikassa, jonka Antti Ahlström oli aikanaan osoittanut per-

heen ja perheyhtiön kotipaikaksi. Toisen maailmansodan kynnyksellä osa pääkonttorin toiminnoista kuitenkin siirrettiin Helsinkiin, mikä enteili tulevaa muutosta. 1950-luvulla yhtiön henkilöstölehdessä tosin vielä annettiin kuva, että hallinnollisten rutiinien hoitaminen onnistui hyvin syrjäisessä Noormarkussa. 1960-luvulla yhtiön teollinen toiminta laajentui entisestään ja yhtiö otti myös ensimmäisiä kansainvälistymisen askeliaan. Aika hallinnollisen yksikön siirtämiselle pääkaupunkiseudulle oli kypsä.

386 Schybergson 1992, 248–249; A. AHLSTRÖM OSAKEYHTIÖ. Huvudrapport för etapp I. Mars 1966, Jarl Engblom, EF-utredningar för Kauttua, forststavelningen och diverse 1966–1968, KCo4 709.84, AAOy.

387 Schybergson 1992, 250.

388 Hansen 2007.

Historiallisille arvoille perustunut vanha toimintamalli purettiin siis liike-taloudellisista syistä. Noormarkun ruukin keskeinen rooli perheyhtiön historias-
sa sekä kotipaikkaan liittyneet, syvälle juurtuneet perinteet kuitenkin ohjasivat
organisaatiomuutoksia koskevia päätöksiä. Kaikkia Noormarkun toimintoja ei
siirretty Helsinkiin, vaan Noormarkun ruukki säilytti tietynlaisen roolin yhtiön
sisällä. Uudessa organisaatiomallissa ruukki toimi osana yhtiön tuotannollista
toimintaa tukevaa esikuntaorganisaatiota, jonka tehtäviä olivat taloudelliset, hal-
linnolliset ja lakiasiat sekä konttoripäällikön alaisuuteen kuuluvat tietyt henki-
löstöhallintoa koskevat asiat. Konttoripäälliköksi nimitettiin Eric Frölander-Ulf,
joka oli tullut pääkonttorin konttoripäälliköksi jo vuonna 1939. Hänen vastuu-
alueinaan olivat eläkeasiat, henkilökuntavakuutukset, henkilökuntaa koskevat
hallinnolliset kysymykset, vakuutus-kysymykset, arkistoasiat, Noormarkun ja
Porin kiinteistöt, Noormarkun konttori, Noormarkun kerhot, sekä koulutus- ja
muut vastaavat tilaisuudet Noormarkussa.³⁸⁹

1960-luvun lopun organisaatiomuutoksista huolimatta Noormarkku toimi
emoyhtiön virallisena kotipaikkana aina vuoteen 2001 saakka.³⁹⁰ Vuoden 2001
yhtiön jakautumisen jälkeen Noormarkku on toiminut paikallisen A. Ahlström
Osakeyhtiön kotipaikkana.

389 *Me Kaikki* 1968/1, 16–17.

390 Yhtiöjärjestyksiä 1946–. Yhtiöjärjestykset 1946–1998, KCo1 024, AAOy.

PERHEYHTIÖN KULTTUURIPERINTÖ SUURYRITYKSEN VOIMAVARANA

Att ett väl vårdat historiskt arv har en affärsmässig betydelse, därom råder ingen som helst tvekan. Det är en stor tillgång då man skapar förtroendefulla affärsrelationer. Det bidrar till att skapa en stolthet bland medarbetarna och stärker relationerna till den bygd där företaget verkar.

Näin on todennut ruotsalaisessa Stora Kopparbergs Bergslags AB:ssä varatoimitusjohtajana, konsernijohtajana sekä hallituksen puheenjohtajana työskennellyt Bo Berggren.³⁹¹ Yrityksillä on erilaisia motiiveja ja tapoja käyttää kulttuuriperintöään. Tässä luvussa tarkastelen niitä historian käytön tapoja, joilla A. Ahlström Osakeyhtiö on aktiivisesti rakentanut ja ylläpitänyt identiteettiään ja yrityskuvaansa. Klassisten historian käytön instrumenttien, kuten arkistojen, museoiden ja yrityshistoriallisten julkaisujen, ohella tarkastelen myös yritysarkkitehtuurin symbolista asemaa menneisyyden merkinä.

Arkisto yrityshistoriallisen tiedon varastona

Arkistoilla on keskeinen rooli tiedonkeruun ja tallennuksen näkökulmasta. Ilman yritysarkistoissa säilytettäviä asiakirjoja, menneisyyden jälkiä, menneiden tapahtumien tutkiminen ja historiankirjoitus olisi hankalaa, jopa mahdotonta. Yritysten arkistoissa säilytetään monenlaisia menneisyyden tapahtumista kertovia asiakirjoja, ja niitä voidaan tulkita monin eri tavoin tutkimusnäkökulman ja tieteenalan mukaan. Monet yritysarkistot ovat museoista poiketen usein suuren yleisön saavuttamattomissa, sillä tavallisesti ne tuottavat palveluita lähinnä yritysten sisäisiin tarpeisiin.³⁹²

Asiakirjatalennuksen ja tietopalvelujen ohella arkistojen toimenkuvana saattaa kuulua muitakin tehtäviä. Muun muassa ruotsalaisen Svenska Cellulosa Aktiebolagetin (SCA) keskusarkisto Merlo arkiv vastaa sekä historiallisen materiaalin säilyttämisestä että nykyiseen Norrlandin alueella tapahtuvaan toimintaan liittyvän informaation arkistoinnista. SCA:n arkisto palvelee yrityksen lisäksi monia muita toimijoita. Arkistoa hyödyntävät esimerkiksi talous-,

391 Johnson 2002, 31. Bo Berggren on myöhemmin 2000-luvulla toiminut myös Stora Kopparbergin säätiön (Stiftelsen Stora Kopparberget) hallituksessa.

392 Vrt. Völker 2006, 434–435.

ammattiyhdistys- ja tekniikan historian tutkijat. Lisäksi sitä voivat käyttää kotiseutu- ja sukututkimuksesta kiinnostuneet tutkijat. SCA on merkittävä alueellinen toimija, minkä vuoksi arkistolla on ehkä poikkeuksellisenkin keskeinen rooli kulttuuriperinnön ylläpitäjänä sekä ruotsalaisen metsäteollisuushistorian että Sundsvallin alueen teollisuushistorian näkökulmasta katsottuna. Arkisto vastaa muun muassa lähiseudulla sijaitsevan Galtströmin rautaruukin ylläpidosta ja ruukin kehittämisestä teollisuushistorialliseksi museokohteeksi. Lisäksi arkisto tekee paljon yhteistyötä Sundsvallin museon ja muiden alueellisten toimijoiden kanssa kulttuuriperintökysymyksiä koskevista asioista.³⁹³

A. Ahlström Osakeyhtiön arkisto sijaitsee Noormarkun pääkonttorin yhteydessä. Ennen pääkonttorirakennuksen valmistumista arkisto sijaitsi Isotalon kellarikerroksessa. Ensimmäisinä vuosikymmeninä arkistonhoito ei ollut erityisen systemaattista eikä arkistonhoitoa varten palkattu varsinaista arkistoasiantuntijaa. Arkistopäällikön toimi perustettiin vasta toisen maailmansodan jälkeen. 1970-luvulla aineistojen alati kasvaessa yhtiössä huomattiin oikeaoppisen säilyttämisen merkitys ja arkistointi muuttui systemaattiseksi.³⁹⁴

Noormarkun arkisto on niin sanottu keskusarkisto, johon on arkistoitu muun muassa yhtiön johdon arkistomateriaalia, kuten kokousten pöytäkirjoja sekä muita johtajien asiakirjoja eri aikakausilta ja eri tehdaspaikkakunnilta. Lisäksi arkisto sisältää maa- ja metsätiloja koskevan arkiston, yhtiön historiallisen kuvaarkiston sekä lähinnä Noormarkun ruukkia koskevan piirrosarkiston.³⁹⁵ Arkistossa säilytetään myös vanhoja kirjeenvaihdon kopiokirjoja, muun muassa Antti Ahlströmin kirjeenvaihtoa vuodesta 1862 alkaen. Vanhin arkistossa säilytettävä Antti Ahlströmin omakohtainen asiakirja on *Almanach för året 1855*, joka sisältää muistiinpanoja yrityksen alkutaipaleen tilitapahtumista.³⁹⁶

Noormarkun arkistossa ei säilytetä kaikkea konsernin historiaan liittyvää asiakirja-aineistoa, koska arkistoja on ollut myös muilla tehdaspaikkakunnilla. Osaa niin sanotun vanhan yhtiön arkistomateriaalista säilytetään nykyisin Suomen Elinkeinoelämän Keskusarkistossa (Elka). Kyse on pääasiassa Varkauden ja Karhulan tehtaiden arkistomateriaaleista. Elka on ainoa Suomessa toimiva maksullisia palveluita tarjoava arkistolaitos, joka kerää, käsittelee, säilyttää ja asettaa käyttöön yritysten, yksityisten henkilöiden, liittojen ja yhdistysten toiminnassa syntyneitä asiakirja-aineistoa. Asiakirjoihin luetaan myös piirustukset, kartat, valokuvat sekä erilaiset ääni- ja kuvatalenteet.³⁹⁷ Elkassa säilytettävä aineisto on

393 Johnson 2002, 32–33. Galtströmin rautaruukki, joka sai privilegion jo vuonna 1673, siirtyi vuonna 1903 Sunds Ab:lle ja tätä kautta SCA:n omistukseen.

394 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 10.10.1942, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1942, KCo1 101.26, AAOy; *Me Kaikki* 1986/3, 27.

395 Tiina Rajalan sähköpostiviesti Maarit Grahnille 8.11.2012.

396 *Me Kaikki* 1976/8, 23.

397 Suomen Elinkeinoelämän keskusarkisto (Elka) sijaitsee Mikkelissä. Ks. Elka. <http://www.elka.fi/kotisivu/index.php>.

tarkoitettu eri tieteenalojen tutkijoiden sekä muiden tiedon tarvitsijoiden hyödynnettäväksi. A. Ahlström Osakeyhtiön keskusarkisto on yksityinen arkisto, ja se palvelee lähinnä yrityksen omaa tiedontarvetta. Arkistoaineistoa ovat tosin vuosikymmenien aikana käyttäneet muun muassa taloushistorian ja liiketaloustieteen tutkijat.³⁹⁸

Yrityshistoriat ja muut julkaisut

Yrityshistorialliset kertomukset ovat keskeisiä elementtejä yrityksen kulttuuri-perinnön ylläpitämisessä ja välittämisessä sekä yrityksen identiteetin ja imagon rakentamisessa. Per H. Hansenin mukaan jokaisella yrityksellä on menneisyytensä, mutta tavat, joilla menneisyyttä kuvataan, voivat olla hyvinkin erilaisia. Hansen korostaa, että menneisyys ja menneisyyden representaatiot on osattava erottaa toisistaan. Kertomukset on aina jonkun tuottamia ja niitä käytetään yhteishengen, identiteetin ja imagon rakentamisessa ja ylläpitämisessä.³⁹⁹

Wilfried Feldenkirchen on todennut, että yritysten historian käyttö ja perin-teiden ylläpitäminen eivät perustu epäitsekkäille motiiveille tai kiinnostukselle tiedettä kohtaan. Historialla on aina strateginen merkitys. Kyse on ennen kaikkea yrityksen julkisen hyväksynnän vahvistamisesta ja liiketoiminnan edistämisestä.⁴⁰⁰ Tämä näkyy myös yrityshistoriallisten julkaisujen sisällössä. Useimmiten julkaisut ovat tilaustöitä, ja niissä näkyy tilaajan tahto ja valinnat: ne ovat menestystarinoita, jotka keskittyvät yrityksen historian tärkeimpiin etappeihin, innovaatioihin, investointeihin, henkilöihin ja yhteiskuntavastuullisen toiminnan saavutuksiin.⁴⁰¹

Yrityshistoriaa kuvaavia teoksia on eurooppalaisissa yrityksissä julkaistu jo 1800-luvun lopulta lähtien. Useimmiten tällaisia teoksia on julkaistu yritysten juhlavuosien yhteydessä tai yritysten perustajien tai muiden merkkihenkilöiden syntymä- tai kuolinvuosien muistoksi. Muun muassa saksalaisen Siemens AG:n perustajasta Werner Siemensistä (1816–1892) kertova teos ilmestyi melko pian hänen kuolemansa jälkeen vuonna 1892.⁴⁰² Suomessa yrityshistorioita on ryhdytty julkaisemaan eurooppalaiseen traditioon verrattuna suhteellisen varhain. Jo vuonna 1876 ilmestyi F. J. Rabben laatima pankkihistoria *Om Sparbanken i*

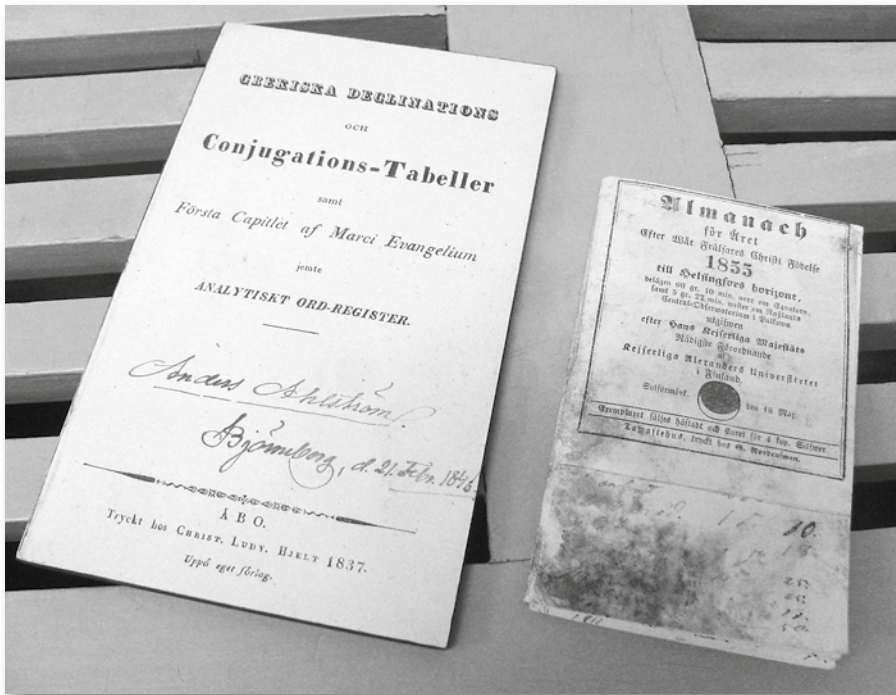
398 *Me Kaikki* 1976/8, 23 ja 1986/3, 27; Tiina Rajalan sähköpostiviesti Maarit Grahnille 8.11.2012.

399 Hansen 2007, 923–924, 949.

400 Feldenkirchen 2006, 270; Vrt. Aronsson 2004.

401 Suomalaisessa yrityshistorioiden kirjoittamisessa alkoi vasta 1970- ja 1980-luvuilla näkyä tiettyä kriittisyyttä ja objektiivisuutta. Ahvenainen 1994, 34; Sivula 2010b.

402 Feldenkirchen 2006, 276.



Antti Ahlströmin nuoruudenaikaisten oppikirjojen sekä vuoden 1855 almanakan jäljennökset ovat esillä yhtiön keskusarkistossa. Almanakka on esimerkki siitä, miten asiakirja voidaan ymmärtää sekä aineellisesti että aineettomana kulttuuriperintönä. Muistikirja itsessään on konkreettinen jäännös suurliikemiehen liikemiesuran alkutaipaleelta. Kirjan sisältöä puolestaan voidaan tarkastella aineettomana kulttuuriperintönä, jälkinä menneisyyden tapahtumista, jotka liittyvät liikemiesuran alkuvaiheisiin. Kuva: Maarit Grahn 2013.

Helsingfors 1825–1875.⁴⁰³ Vuonna 1899 ilmestyi P. Fagerin kirjoittama teos *Minnesblad ur Fiskars Bruks historia 1649–1899*, joka nimensä mukaisesti kertoo Fiskarsin ruukin vaiheista. Toiminimi A. Ahlströmin alkutaipaleesta ja yrityksen perustajasta Antti Ahlströmistä kertova, Juhani Ahon kirjoittama kaksiosainen teos *Antti Ahlström. Hans lif och verksamhet* ilmestyi vuonna 1905, ja se on edellä mainittujen teosten jälkeen Suomen varhaisimpia yrityshistorioita.⁴⁰⁴ Tämän Eva Ahlströmin tilaaman teoksen painos oli tosin hyvin pieni, sillä teos oli tarkoitettu lähinnä perheen sisäiseen jakeluun. Suomenkielinen versio teoksesta ilmestyi vuonna 1910. Ahon kaksiosaisesta teoksesta julkaistiin lyhennetty versio vuonna 1927 Antti Ahlströmin syntymän 100-vuotisjuhlan kunniaksi. Uusitusta painoksesta oli poistettu muun muassa joitakin perhettä käsitteleviä asioita ja

403 Ahvenainen 1994, 20.

404 Suomen yritysten historiakirjat: bibliografia A–J. <http://www.pörssitieto.fi/historiikit.html>.

kuvia. Painos oli samalla kertaa myös ensimmäinen julkinen yhtiön historiasta kertova teos.⁴⁰⁵ Vuonna 1927 yhtiö teetti myös uuden historiateoksen, joka oli jatkoa Ahon kirjoituksille. Tämä P. H. Norrménin kirjoittama teos *Toiminimi Ahlström 1896–1927* kuvaa yhtiön toimia Walter Ahlströmin aikakaudella aina vuoteen 1927 saakka.⁴⁰⁶

Vuonna 1942 yhtiössä otettiin esille ajatus Walter Ahlströmin elämäkerran kirjoittamisesta. Börje Ahlström ehdotti lisätyn hallituksen jäsenille ajatusta vuorineuvos Walter Ahlströmin elämäkerran kirjoittamisesta ja ennen kaikkea aineiston keräämisestä niin kauan kuin ne henkilöt, jotka saattoivat antaa tietoja, vielä olivat elossa. Aloite sai yksimielisen kannatuksen, ja mahdollisen elämäkerran kirjoittajiksi ehdotettiin Gösta Tallqvistia ja Hans Kutteria. Ajatuksen kehittäminen ja lopullisen ehdotuksen laatiminen uskottiin Harry Gullichsenille.⁴⁰⁷ Ajatus kuitenkin hautautui mitä ilmeisimmin toisen maailmansodan vuoksi. Sotavuosina Suomessa ilmestyi ylipäätään hyvin vähän yrityshistorioita.⁴⁰⁸ Erilistä elämäkertaa Walter Ahlströmistä ei lopulta koskaan kirjoitettu.⁴⁰⁹

Myös vuonna 1976 yhtiössä suunniteltiin historiateoksen kirjoittamista 125-vuotisjuhlavuoden kunniaksi. Noormarkun ruukista vuonna 1971 eläkkeelle jäänyt konttoripäällikkö Eric Frölander-Ulf oli avustamassa muun muassa kuvien valinnassa.⁴¹⁰ Historiateoshanke kuitenkin pysähtyi jossain vaiheessa, eikä 125-vuotisjuhlateos toteutunut. Viimeisin yhtiön vaiheista kertova teos on Per Schybergsonin kirjoittama *Työt ja päivät. Ahlströmin historia 1851–1981*, joka julkaistiin lähes kymmenvuotisen kirjoitusprosessin päätteeksi vuonna 1992. Aikaa edellisen historiateoksen julkaisemisesta oli tuolloin ehtinyt kulua miltei 65 vuotta. Yhtiön hallitus tilasi teoksen yhtiön 140-vuotisjuhlavuoden kunniaksi. Teoksessa yrityksen historiaa tarkastellaan yrityksen johdon näkökulmasta.⁴¹¹

405 Aho 1927a, V; Hallituksen kokouksessa 1926 päätettiin Juhani Ahon alkuperäisteoksen muutostyöt antaa Arvid Lydeckenin tehtäväksi. Lisäksi nimettiin ohjausryhmä, johon kuuluivat Arvid Lydecken, Hjalmar Lydecken sekä insinööri Anders Kramer. Ilmeisesti muutostyön kuitenkin saattoi loppuun P. H. Norrmén. Ks. Hallituksen kokouksen pöytäkirjat 26.6.1926 ja 2.7.1927, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1926–1927, KC01 101.11, AAOy.

406 Lisätyn hallituksen kokouksen pöytäkirja 8.11.1927, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1926–1927, KC01 101.11, AAOy. Teoksen ruotsinkielinen nimi on *Firman Ahlström 1896–1927*.

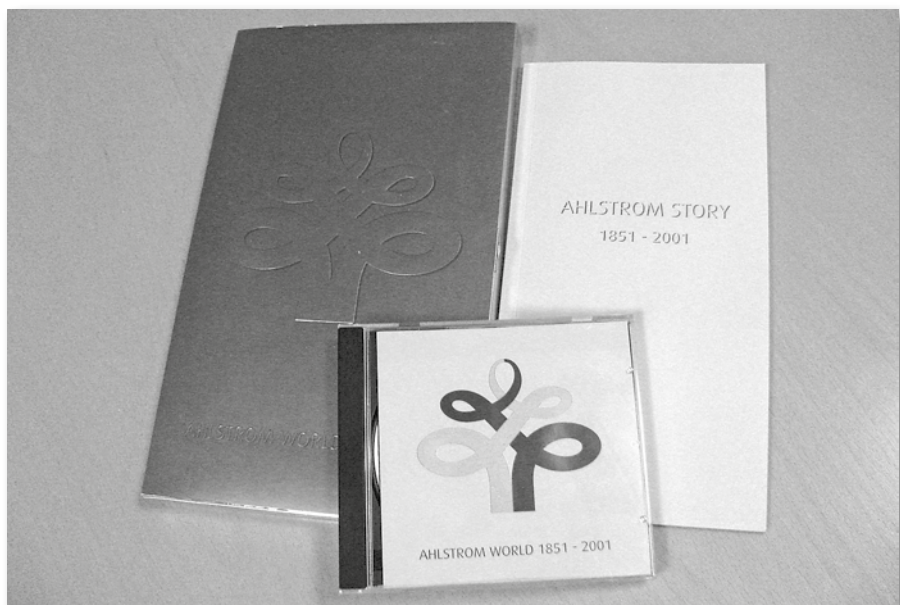
407 Lisätyn hallituksen pöytäkirja 19.5.1942, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1942, KC01 101.26, AAOy.

408 Ks. esim. Ahvenainen 1994, 31.

409 Vuonna 2002 on julkaistu Jutta Julkusen kirjoittama englanninkielinen, noin 50-sivuinen kirjanen Walter Ahlströmin urasta ja hänen merkityksestään teollistajana ja insinööri-koulutuksen tukijana. Teos perustuu pääasiassa aikaisemmin julkaistuihin yhtiötä koskeviin teoksiin. Ks. Julkunen 2002.

410 *Me Kaikki* 1976/8, 24–25.

411 *Me Kaikki* 1992/6, 20–21. Teoksen alkuperäisversio oli ruotsinkielinen *Verk och dagar. Ahlströms historia 1851–1981*, mutta teos julkaistiin myös suomennettuna. Teoksen on suomentanut Pekka Kaikumo.



Yhtiön 150-vuotisjuhlavuoden johdosta julkaistu historia-CD ja sen painettu tiivistelmä on pakattu juhlavasti hopeanväriseen pahvikoteloon, jonka kanta koristaa tyylitelty Ahlström-mänty. Kuva: Maarit Grahn 2012.

150-vuotisjuhlavuotensa kunniaksi yhtiö teetti yhtiön vaiheista kertovan CD-levyn, joka sai nimekseen *Ahlstrom World 1851–2001*. CD-levyn suunnittelu ja toteutus on historiantutkija Tuomo Olkkosen käsialaa. CD-levyn sisältämät menneisyyden kuvaukset perustuvat 1980-luvulle saakka melko pitkälti aikaisemmin julkaistuihin tutkimuksiin. Näitä kuvauksia Olkkonen on täydentänyt liittämällä niihin yhtiön toiminnan keskeisiä käännekohtia 1980-luvulta 2000-luvun alkuun. Monikerroksisuutta kerronnalle on pyritty luomaan liittämällä mukaan kansallisesti ja kansainvälisesti merkittäviä tapahtumia yhtiön vaiheita käsittelevältä ajanjaksolta. Kuvatut tapahtumat avautuvat lukijalle aikajanojen kautta.

Juhlateos on ilmeisesti ensimmäinen suomalainen CD-muotoon toteutettu yrityshistoriateos. Myös CD-levyn ohessa julkaistussa painetussa tiivistelmässä *Ahlstrom Story 1851–2001* esitellään yhtiön keskeisiä virstanpylväitä. Tämän, noin 30-sivuisen kirjasen sivujen alareunassa on myös hyödynnetty CD-levyllä käytettyä aikajanaideaa. Historia-CD ja kirjanen on toteutettu kuudella eri kielellä: suomeksi, ruotsiksi, englanniksi, saksaksi, ranskaksi ja italiaksi. Historia-CD ja kirjanen eivät levinneet julkiseen jakeluun, vaan niitä jaettiin lähinnä 150-vuotisjuhlatilaisuuteen osallistuneille vieraille sekä yhtiön sisällä ja Ahlströmin suvulle.⁴¹²

412 Olkkonen 2001: *Ahlström World 1851–2001*. Yhtiön 150-vuotisjuhlavuoden kunniaksi julkaistu CD-ROM ja sen painettu tiivistelmä; *Inside* 2001/2, 25. Käsiini saamassani versiossa tekstit ovat suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi.

Yrityshistoriateosten lisäksi yritykset esittelevät historiansa tärkeimpiä vaiheita myös suppeammissa yritystoimintaa kuvaavissa julkaisuissa, jotka on yleensä suunnattu yrityksen sidosryhmille. A. Ahlström Osakeyhtiö on julkaissut useita yrityksen toimintaa esitteleviä kirjasia, joista vanhin löytämäni julkaisu on vuodelta 1936. Teoksissa esitellään yleensä yrityksen perustajasukupolvi sekä muita yrityksen historialle tärkeitä hahmoja. Teoksiin on poikkeuksetta sisällytetty myös aikajana, joka kertoo yhtiön merkittävimmistä vaiheista aina yrityksen perustamisesta lähtien. Yhtiön toimintaa esitteleviä kirjasia on julkaistu sekä suomeksi että englanniksi. Muun muassa vuonna 1963 yhtiö julkaisi noin 100-sivuisen englanninkielisen teoksen *A. Ahlström Osakeyhtiö: A Description of the Company Today and Its Various Forms of Activity, the Results of a Century-long Development*. Teoksessa kuvataan yhtiön toimintaa eri tehdaspaikkakunnilla erityisesti valokuvallisin keinoin.⁴¹³

Keväällä 2011 yhtiön 160-vuotisjuhlavuoden johdosta julkaistu *Ahlstrom: Sustainability Report* on puolestaan hyvä esimerkki siitä, miten historiasta nostetaan esille elementtejä aina kunkin aikakauden lähtökohdista. Tämä viimeisin juhlajulkaisu käsittelee 2000-luvulla yritysten toiminnassa keskeiseksi nousutta kestäväen kehityksen teemaa. Julkaisun historiallinen osio on toteutettu sijoittamalla teoksen alkuun aikajana, joka kuvaa yhtiön yhteiskuntavastuun historiaa lähtien yrityksen perustamisvuodesta 1851.⁴¹⁴

Good old Ahlstrom – historiakuva henkilöstölehdissä ja internet-sivustoilla

Yrityshistoriallista tietoa käytetään yrityksissä sekä ulkoiseen että sisäiseen viestintään.⁴¹⁵ Henkilöstölehti on sisäinen viestintäkanava, jonka välityksellä yrityksessä luodaan ja ylläpidetään yhteishenkeä ja identiteettiä. Henkilöstölehtien kehitys Suomessa ajoittui 1930-luvun alkuun. Puunjalostusteollisuutta voidaan pitää ilmiön eräänlaisena edelläkävijänä. Kansainväliseen kehitykseen nähden Suomessa edettiin verkkaisemmin, sillä esimerkiksi Yhdysvalloissa henkilöstölehtiä ryhdyttiin julkaisemaan jo 1800- ja 1900-lukujen vaihteessa.⁴¹⁶ Keski-Euroopassa muun muassa saksalaisen Siemens AG:n henkilöstölehti ilmestyi ensimmäisen kerran vuonna 1919. Samana vuonna julkaistiin myös saksalaisen

413 A. Ahlström Osakeyhtiö 1936 ja 1963; ks. myös muita A. Ahlström Osakeyhtiön toimintaa esitteleviä julkaisuja esim. vuosilta 1949 ja 1971.

414 *Ahlstrom: Sustainability Report* 2010, 4–5.

415 Rakob & Burkhardt 2006, 399–400.

416 Ahvenisto 2008, 419.

Boschin ensimmäinen henkilöstölehti *Bosch-Zünder*.⁴¹⁷ Vuonna 1946 Suomessa oli noin 50 yhtiöllä oma lehti.⁴¹⁸

Henkilöstölehdet ovat oiva väline yrityksen sisällä vallitsevan historiatietoisuuden ylläpitämiseen ja rakentamiseen. Henkilöstölehtien välityksellä työntekijöille voidaan muodostaa kuvaa siitä, mistä on tultu ja mihin ollaan menossa. Henkilöstölehdet sisältävät kertomuksia yrityksen menneisyyteen liittyvistä merkittävistä vaiheista, tuotteista, yrityksen perustajasukupolvista, perinteistä ja teollisesta perinnöstä.⁴¹⁹ Esimerkiksi Inkeri Ahvenisto on Verlan pahvitehdas-yhdyskuntaa koskevassa tutkimuksessaan tarkastellut henkilöstölehdien asemaa yhteisöllisyyden rakentajana ja kuvaillut, miten Kymin Osakeyhtiön henkilöstölehdessä julkaistuilla yhtiön vaiheita koskevilla kertomuksilla yhtiöläisille luotiin yhteinen historia ja identiteetti.⁴²⁰

A. Ahlström Osakeyhtiön henkilöstölehti *Me Kaikki* ilmestyi ensimmäisen kerran vuonna 1956.⁴²¹ Ennen *Me Kaikki* -lehteä Karhulan, Iittalan ja Strömforsin tehtaat olivat julkaisseet vuodesta 1945 lähtien yhteistä *Mesikämmen*-lehteä, jonka julkaiseminen lopetettiin uuden henkilöstölehdien myötä.⁴²²

Miten yhtiön henkilöstölehdessä historiaa on sitten käytetty ja mitkä aiheet ovat nousseet keskeisiksi? Vuonna 1956 ilmestynyt henkilöstölehdien ensimmäinen numero oli niin sanottu näyttenumero. Lehti sisälsi kolmisivuisen kuvauksen muun muassa Antti Ahlströmin nuoruuden vuosista, ensimmäisestä avioliitosta, muutosta Merikarvian Lankoskelle sekä laivanvarustustoiminnan aloittamisesta. Henkilöstölehdien seuraava numero sisälsi jatko-osan Antti Ahlströmin elämänavaiheista. Jatko-osassa kerrottiin muun muassa Noormarkun ja Kauttuan ruukin ostoista sekä avioliitosta Eva Ahlströmin kanssa. Lehden toisessa numerossa kerrottiin myös Noormarkun pääkonttorin historiasta, tehtävistä ja pääkonttorilla työskentelevistä ihmisistä. Artikkelisiin oli liitetty useita valokuvia, joissa esiteltiin

417 Siemensin henkilöstölehti on ilmestynyt eri nimillä. Nykyinen lehti on nimeltään *SiemensWelt*. Feldenkirchen 2006, 277; Rakob & Burkhardt 2006, 399.

418 Anttila 2005, 194.

419 Feldenkirchen 2006, 277.

420 Ahvenisto 2008, 421.

421 Kysymys sisäisen henkilöstölehdien perustamisesta oli otettu esille yhtiön hallituksen kokouksessa syksyllä 1955. Samassa kokouksessa päätettiin kiinnittää yhtiön palvelukseen Christian Ahlström, jonka tehtävänä oli osallistua henkilöstölehdien tekemiseen sekä muuhun *public relations* -toimintaan. Hallituksen kokouksen pöytäkirja 10.10.1955, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1955, KCo1 101.40, AAOy.

422 Koska henkilöstölehdet ilmestyivät harvakseltaan, nopeata tiedottamista varten perustettiin monilla tehtailla erillisiä tiedotuslehtiä. Karhulan tehtaiden oma tiedotuslehti ilmestyi ensimmäisen kerran 1958. Vuonna 1974 lehden sisältöä ja ulkoasua uudistettiin. Nimi-kilpailun perusteella lehden uudeksi nimeksi tuli *Karhulan Antti*. Ks. Anttila 2005, 194; Paulasto 2012, 105–107.



Vuoden 1964 *Me Kaikki* -lehden etukannessa on valokuva Noormarkun pääkonttorissa sijaitsevasta johtajien kokoushuoneesta. Kokoushuoneessa olevat kolmen sukupolven muotokuvat antavat kansikuvalle tiettyä historiallista painokkuutta. 1960-luvulla henkilöstölehden kannessa käytettiin vielä A-kirjainta. Kuva: *Me Kaikki* 1964/1.

pääkonttorirakennusta ja henkilökuntaa sekä menneinä aikoina että lehdentekohetkellä.⁴²³

Henkilöstölehdessä historia on nostettu esille erityisesti yhtiön tai tehtaiden juhlavuosien yhteydessä. Suuren konsernin tuotanto oli jakautunut monelle eri paikkakunnalle, ja jokaisella tehtaalla oli oma yhdyshenkilö lehteä varten. Henkilöstölehti onkin sisältänyt tasapuolisesti kirjoituksia tehtaiden ja tehdaspaikkakuntien menneisyydestä. Lehtikirjoitusten teemoina ovat olleet niin saha-, paperi- ja lasiteollisuuden historia kuin ruukkeihin liittyneet kertomukset. Myös omistajasukuun kuuluvien keskeisten henkilöiden syntymäjuhlavuosia on juhlistettu kirjoittamalla henkilöiden elämänvaiheista ja merkityksestä yhtiölle. Useimmiten esille on nostettu yhtiön perustaja. 1960-luvulta lähtien lehti on sisältänyt kirjoituksia myös yhtiön perustamista museoista tai käynnissä olleista museohankkeista.⁴²⁴

Vuosikymmenien kuluessa henkilöstölehden kirjoitetut kertomukset yrityksen perustajan elämänvaiheista sekä osakeyhtiön alkuvaiheista ovat perustuneet melko pitkälti yhtiön teettämiin virallisiin historiakuvauksiin, ja siksi niiden sisältö on säilynyt melko muuttumattomana. Näiden historiakuvausten lisäksi henkilöstölehti on toisinaan sisältänyt entisten työntekijöiden muistoja. Vuonna 1976 yhtiön 125-vuotisjuhlavuonna lehti sisälsi eläkkeellä olleen Noormarkun konttoripäällikön muistelmia. Lähes 40 vuotta yhtiön palveluksessa ollut Eric Frölander-Ulf muisteli erityisesti Noormarkun ruukissa työskennelleitä värikkäitä persoonia sekä muutoksia, joita toisen maailmansodan jälkeinen aika oli merkinnyt ruukille.⁴²⁵ Vuonna 1991 yhtiön viettäessä 140. juhlavuottaan leh-

423 *Me Kaikki* 1956/1, 3–5; *Me Kaikki* 1956/2, 2–12.

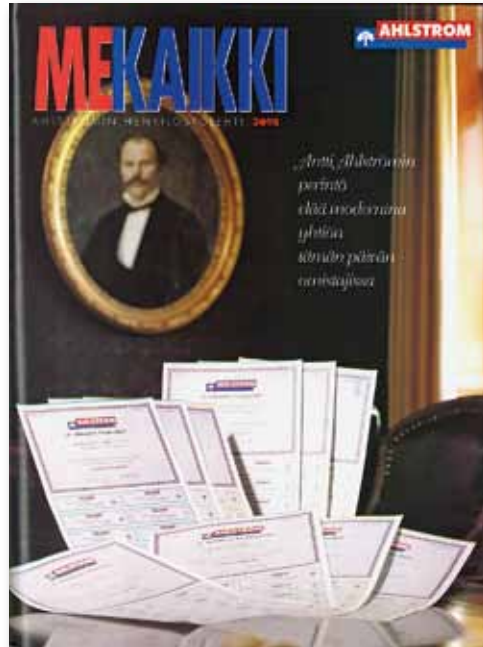
424 *Me Kaikki* 1956/1–2000/3.

425 *Me Kaikki* 1976/8, 24–25.

den toimitus oli haastatellut 94-vuotiasta Gunhild Granholmia, joka oli toiminut Walter Ahlströmin sihteerinä. Haastattelussa Gunhild muisteli muun muassa esimiestään, kansalaissoidan aikaa, pääkonttorin muuttoa Helsinkiin ja takaisin Noormarkkuun sekä työtään johtajan sihteerinä.⁴²⁶

Yhtiön omistamista ruukeista Noormarkun, Kauttuan ja Strömforsin ruukit ovat kukin vuorollaan olleet henkilöstölehdien kirjoitusten aiheina. Leineperin ruukki on jäänyt vähemmälle huomiolle ehkä siitä syystä, että yritys luopui ruukista jo 1970-luvulla. Tosin vuonna 1994 lehdessä julkaistiin artikkeli Leineperin ruukin historiasta ja ruukissa tehdystä kunnostustoimpiteistä, kun ruukille oli myönnetty *Europa Nostra* -tunnustuspalkinto ruukissa suoritetun ansiokkaan entisöinnin johdosta.⁴²⁷

Omistajasuvun kotipaikkana ja pääkonttorin sijoituspaikkana Noormarkun ruukilla on ollut keskeinen asema yhtiön ja suvun historiassa, ja tämän vuoksi ruukista on ollut useita kirjoituksia henkilöstölehdessä. Lehden perustamisen aikoihin yhtiön taloushallinto toimi Noormarkussa, ja siksi lehden toisessa numerossa Noormarkkua voitiin vielä esitellä yhtenä yhtiön toiminnallisena osana. 1960-luvulla toteutettujen organisaatiomuutosten jälkeen Noormarkun ruukki on näyttäytynyt kirjoituksissa lähinnä kokous- ja koulutuspaikkana. Samalla ruukkia on ryhdytty kuvaamaan muistin paikkana. Esimerkiksi vuonna 1988 henkilöstölehti kirjoitti ruukista otsikolla ”Ahlströmin juurilla Noormarkussa”.



Vuonna 1998 *Me Kaikki* -lehden yhtenä teemana oli Ahlströmin suvun rooli globalisoituneen yhtiön omistajana. Kannessä käytetty valokuva on otettu samassa kokoushuoneessa kuin vuoden 1964 ensimmäisen numeron kannen kuva. Perustajan symbolinen hahmo on valittu taustalle ikään kuin valomaan tilannetta. Kuva: *Me Kaikki* 1998/3.

426 *Me Kaikki* 1992/2, 32–34.

427 *Me Kaikki* 1994/3, 32–33. Europa Nostra on vuonna 1963 perustettu eurooppalainen kulttuuriperintöä vaaliva kansalaisjärjestö, joka toimii yhteistyössä Euroopan unionin, Euroopan neuvoston ja Unescon kanssa. Ks. Europa Nostra Finland. <http://www.kotiseutuliitto.fi/toiminta/europa-nostra>.

Kirjoitus keskittyi kuvailemaan ruukin rakennusperintöä, mutta samalla se myös kertoi ruukissa tuohon aikaan harjoitetusta maanviljelystä ja kasvihuoneviljelystä sekä kokous- ja koulutustoiminnasta.⁴²⁸

Yhtiö julkaisi vuosina 1986–1996 myös *Ahlstrom World* -lehteä. Lehti ilmestyi englanniksi, saksaksi ja italiaksi. Yhtiössä elettiin tuolloin kansainvälistymisen aikaa. Historiaa hyödyntämällä yrityksestä pyrittiin antamaan vahva ja jatkuvuutta korostava kuva, mikä tulee esille esimerkiksi seuraavasta, vuonna 1988 julkaistusta kirjoituksesta, joka lehden englanninkielisessä versiossa oli otsikoitu ”Good old Ahlstrom”. Kirjoituksessa on hyödynnetty melko tyyppillisiä aikaisemmissa julkaisuissa käytettyjä elementtejä. Tarina kuvaa, miten yhtiö on lähes yhden miehen yrityksestä noussut suureksi monialayritykseksi. Menestystarinaa on täydennetty liittämällä siihen myös toinen esimerkki suomalaisen perheyrittämisen historiasta:

According to a recent study, Ahlstrom is the 14th oldest company in Finland. Ahlstrom was founded in 1851 by Antti Ahlström, who at that time took over a small rag paper mill in western Finland. From the humble beginning the company has grown and branched out into what we today know as the Ahlstrom Group, which includes not only paper and glass fibre products, but also engineering and industrial automation as well as other products, such as packaging, cores and board, electrical accessories and insulation products. The oldest company in Finland is a printer, Frenckell’s Printing House, still owned by the same family. It was founded as early as 1642. One other still active company was founded in the 1600s, and two in the 1700s, the rest are from the 1800s or later.⁴²⁹

Ahlstrom World sisälsi paljon samoja kirjoituksia kuin Suomessa ilmestynyt *Me Kaikki*. Esimerkiksi vuonna 1995 *Me Kaikki* -lehdessä julkaistiin artikkeli, joka käsitteli yrityksen arvoja ja Antti Ahlströmin jättämää henkistä perintöä. Artikkelin oli otsikoitu ”Hän rakensi, he ylläpitävät”. Vastaava kirjoitus julkaistiin *Ahlstrom World* -lehdessä otsikolla ”He built, they maintain”.⁴³⁰ *Ahlstrom World*issään julkaistiin myös joitakin kirjoituksia yhtiön ulkomailla sijaitsevista tuotantolaitoksista ja niiden historiasta. Muun muassa vuonna 1994 lehti kirjoitti saksalaisesta, 1800-luvulla perustetusta Homburger Papierfabrikista, joka oli yrityskauden myötä tullut osaksi Ahlström-konsernia 1990-luvun alussa.⁴³¹

428 *Me Kaikki* 1988/4, 12–15.

429 *Ahlstrom World* 1988/December, 5.

430 *Ahlstrom World* 1995/3, 16–17; *Me Kaikki* 1995/3, 20–22.

431 *Ahlstrom World* 1994/6, 12–13; Olkkonen 2001.



Internetissä yritykset esittelevät historiansa keskeisimpiä käännekohtia usein aikajanan avulla. Globaalin Ahlstrom Oyj:n kotisivuilla historia on vahvasti läsnä myös sivujen ulkoisessa ilmeessä. Kuva: Ahlstrom's history 1851–2010. <http://www.ahlstrom.com/Static/flash/history/>.

Vuosina 1995–1996 yhtiössä toteutettu organisaatiomuutos ja tuotantosektorien yhtiöittäminen vaikuttivat henkilöstölehtien ilmestymiseen. *Ahlstrom Worldin* julkaiseminen lopetettiin, ja tilalle tuli vuoden 1997 alusta *Ahlstrom Management World*, joka oli tarkoitettu johdolle, keskijohdolle ja asiantuntijoille. *Me Kaikki* -lehden julkaisemista sen sijaan jatkettiin, sillä tuohon aikaan yhtiön palveluksessa oli Suomessa vielä noin 4 500 työntekijää. Lehti alkoi tosin vuoden 1997 alusta ilmestyä vain neljä kertaa vuodessa, kun se 1970-luvulta lähtien oli ilmestynyt 7–8 kertaa vuodessa.⁴³² 2000-luvun alusta yhtiö on julkaissut *Inside*-nimistä kansainvälistä henkilöstölehteä. *Me Kaikki* -lehden julkaiseminen lopetettiin vuoden 2000 jälkeen.

2000-luvulla internetsivustoista on tullut perinteisten yrityshistorioiden ja sisäisten lehtien ohella keskeinen väline yrityshistoriallisen tiedon välittäjänä. Internetsivustojen avulla yrityshistoriasta on helposti nostettavissa esille keskeiset tapahtumat ja henkilöt. Internetin avulla sidosryhmät, henkilöstö ja suuri yleisö ovat myös helposti tavoitettavissa. Internet mahdollistaa myös virtuaalisten näyttelyjen toteuttamisen. Internetin käytön yleistymiseen liittyy myös lisääntynyt arkistoaineistojen digitalisointi ja aineistojen hakumahdollisuus internetin välityksellä.⁴³³

432 *Me Kaikki* 1996/5, 2.

433 Ks. esim. Siemens History. <http://www.siemens.com/history/en/index.htm>.

Sekä Ahlstrom Oyj:llä että paikallisesti toimivalla A. Ahlström Osakeyhtiöllä on omat internetsivustonsa. Molempien yhtiöiden sivuilta löytyvät yhtiön historian käännekohdat ja merkkihenkilöt. Yhtiöillä on vuoteen 2001 saakka yhteinen historia, ja siksi molempien sivustoilla historianesitykset perustuvat samoille elementeille – ainoastaan esitystavat poikkeavat toisistaan. Ahlstrom Oyj:n internetsivuilla historia, kuten kaikki muutkin yritystä koskevat tiedot, esitetään sekä suomeksi että englanniksi. A. Ahlström Osakeyhtiön internetsivut olivat aikaisemmin vain suomeksi. Vuonna 2009 käynnistyneen uuden liiketoiminnan myötä sivut on uudistettu ja ne on käännetty myös englanniksi.⁴³⁴

Perustajan symbolinen hahmo

Lankkutietä astelee paikalle tukeva viiksekäs mies, istuu tuu, ojentautuu rentoon asentoon, jää katselemaan lastaajien touhuja. Tuoreen puutavaran kellanruskea pinta hehkuu, tuuli on pihkan tuoksua tulvillaan.

Hetkisen mies vaikuttaa unelmoivan. Sitten hän ottaa taskustaan muis-tikirjan. Ilmeisesti hän laskeskelee, milloin laiva tavoittaisi Thamesin rannat.⁴³⁵

Edellä oleva lainaus on poimittu yhtiön henkilöstölehdessä vuodelta 1981, jolloin yhtiö vietti 130-vuotisjuhluvuottaan. Lehtiartikkeli on otsikoitu ”Haminaholmalla sijaisi Antin lempisaha”, ja se kertoo Merikarvialla sijainneesta Haminaholman sahasta ja siitä, miten saha päättyi Antti Ahlströmin omistukseen. Oheinen hyvin romantisoitu kuvaus on melko tyypillinen esimerkki siitä, miten perustajan henkilöahmo yleensä kuvataan yrityksen menneisyyttä koskeissa representaatioissa. Lehtiartikkelissa tuodaan esille myös se, mistä kaikki on aikanaan saanut alkunsa – puusta.

Yhteisöt käyttävät symboleja vahvistamaan yhteisöllisyyttään. Yksilöt samastuvat yhteisöön sellaisilla symboleilla, jotka he kokevat omikseen. Näin yhteiset symbolit myytteineen ja kliseineen luovat ja vahvistavat yhteisöllistä identiteettiä, tietoisuutta omasta erilaisuudesta, ainutlaatuisuudesta tai samankaltaisuudesta. Tero Halosen ja Laura Aron mukaan symbolina voi pitää sattuman- tai sopimuksenvaraista, monimerkityksistä ja muunneltavaa vertaus- tai tunnuskuvaa, joka edustaa ja havainnollistaa jotain tärkeäksi koettua ilmiötä, arvoa, asennetta, aatetta, myyttiä tai uskomusta. Symboli voi olla esimerkiksi kuva, esine, henkilö, ilmiö, rakennus tai tapahtuma, joka viittaa johonkin itsensä ulkopuoliseen

434 Ahlstrom's history 1851–2010. <http://www.ahlstrom.com/Static/flash/history/>; A. Ahlström Osakeyhtiön historia. <http://www.a-ahlstrom.fi/sivu.aspx?taso=1&id=61>.

435 *Me Kaikki* 1981/6.

asiaan. Monet yhteisölliset identiteettisymbolit ovat ehdollisia merkkejä, joiden olemassaolo ja käyttö perustuvat siihen, että yhteisön jäsenet ovat oppineet ja sisäistäneet ne sekä ymmärtäneet niiden merkityksen samalla tavalla.⁴³⁶

Tapio Aaltonen ja Lari Junkkari ovat todenneet, että yrityskulttuurista kertoo paljon muun muassa se, mitä asioita menneisyydestä muistellaan ja painotetaan, ketkä ovat yhteisön sankareita tai pettureita, keitä muistellaan ja kenet on kenties unohdettu.⁴³⁷ Yrityksen perustajalla on usein keskeinen asema yrityskulttuurin ja yrityksen traditioiden alullepanijana. Perustajista voi tulla myös symbolisia hahmoja yrityksen sisällä.⁴³⁸ A. Ahlström Osakeyhtiön menneisyydestä löytyy lukuisia henkilöitä, joilla on ollut oma merkittävä roolinsa kunakin aikakautena. Tietynlaista sankarin viittaa kantaa kuitenkin yrityksen perustaja Antti Ahlström, joka nostetaan esille yhtiön jokaisessa yrityshistoriateoksessa, yrityskatalogissa sekä myös yhtiön kansainvälisillä ja suomalaisilla internetsivuilla.

Myös paikallisyhteisön tarinoissa sekä paikallishistoriallisissa kuvauksissa Antti Ahlström esitetään sankarina ja hyväntekijänä. Voidaan puhua jopa tietynlaisesta Antti-myytistä. Muun muassa Satu-Mia Tuomola tuo Noormarkun ruukkiyhdyksunnan vaiheita tarkastelevassa tutkimuksessaan esille sen, miten paikalliset ihmiset vielä 1900-luvun ensimmäisinä vuosikymmeninä puhuivat Antista ja ”Antille töihin menosta”, vaikka henkilön kuolemasta oli kulunut jo useita vuosikymmeniä.⁴³⁹ Ruukki yhdistettiin vahvasti Antti Ahlströmiin, ei niinkään hänen poikaansa Walter Ahlströmiin, jonka aikana yritys nousi Suomen suurimmaksi teollisuusyritykseksi.

Yrityksen perustajan symbolista merkitystä on vahvistettu erityisesti erilaisen vuosipäivien yhteydessä. Yksi tällainen tapahtuma oli perustajan syntymän 100-vuotismuistojuhla, jota vuonna 1927 vietettiin monin eri tavoin. Yhtiö päätti juhlan kunniaksi julkaista uusitun version Juhani Ahon vuonna 1905 kirjoittamasta Antti Ahlströmin elämästä ja uraa käsittelevästä teoksesta. Lisäksi tilattiin vuoteen 1927 ulottuva yrityksen vaiheita kuvaava jatko-osa. Samalla päätettiin, että Antti Ahlströmistä kertovan julkaisun pohjalta toimitettaisiin englanninkielinen, lyhennetty historiikki ulkomaille jaettavaksi. Tässä oli tarkoitus käyttää mallina aikaisemmin Varkauden tehtaista laadittua julkaisua.⁴⁴⁰ Asiakirjojen pohjalta ei tosin selvinnyt, julkaistiinko englanninkielistä teosta. Kumpaakaan edellä mainituista englanninkielisistä julkaisuista ei löytynyt yhtiön eikä Elkan arkistosta.

436 Halonen & Aro 2005, 7; ks. myös Nora 1998, ix–xii.

437 Aaltonen & Junkkari 2003, 105.

438 Hatch & Cunliffe 2006, 207.

439 Tuomola 2000, 162.

440 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 30.5.1927 ja lisätyn hallituksen kokouksen pöytäkirja 15.12.1927, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1926–1927, KC01 101.11, AAOy.

Perustajan syntymäjuhlaa juhlistettiin myös teettämällä erityisiä muistomitaleita, joista osa oli kultaisia, osa hopeisia ja pronssisia. Lisäksi yhtiö jakoi merkkipäivän kunniaksi tuntuja lahjoituksia. Yhteensä 2,5 miljoonan markan lahjoitussumma jaettiin viiteen yhtä suureen osaan. Lahjoitukset osoitettiin Noormarkun Turvakodille, Ahlströmin Merikarviolla sijanneelle kansakoululle, varattomien lasten turvaamiseksi, Noormarkun seurakunnalle uuden kirkon rakentamista varten sekä A. Ahlström Osakeyhtiön virkailijoiden eläkesäätiölle. 100-vuotismuistopäivän varsinaiset juhllaisuudet järjestettiin Noormarkussa. Muistopäivää juhlistettiin myös yhtiön muilla tehdaspaikkakunnilla.⁴⁴¹ Yhtiön pöytäkirjoista löytyi seuraavanlainen juhlapäivää koskeva kuvaus:

Ennen juhllisuuksien alkamista oli Noormarkun kunnanvaltuuston kolme miehinen lähetystö tervehdyskäynnillä jättäen perikunnalle juhla-adressin kunnalta. Adressi julkiluki valtuuston puheenjohtaja J. Salmi.

Juhlajumalanpalvelus kirkossa klo 2 j.p.p., jossa kutsuvieraina n. 150 henkilöä sekä muuta yleisöä sikäli kuin väliaikaiseen kirkkoon mahtui. Juhlatoimituksessa avusti Porin Suojeluskunnan 30-miehin laulukvartetti.

Klo 3:lta käynti haudalla, jolloin omaisten ja eri laitosten kuin myöskin Noormarkun Seurakunnan sepeleet laskettiin vainajan leposijalle. Haudalla puhuivat seurakunnan kirkkoherra K. Kylänpää ja Suursaaren sahan isännöitsijä J.A. Lithen. Tilaisuudessa myötävaikutti Warkauden tehtaan 16-miehin soittokunta, esittäen virren ”Jumal omi linnamme”, ”Suomen laulun” ja ”Maamme” sekä poistuttaessa ”Porilaisten marssin”.

Klo 4 i.p. oli yhtiön seuratalolle järjestetty juhlatilaisuus, jolloin omaisille, kauemmin palvelleille virkailijoille ja työläisille annettiin päivän kunniaksi lyötetty professori Emil Wikströmin muovavalema mitali, sekä kaksiosainen Juhani Ahon kirjoittama Kauppaneuvos Antti Ahlströmin elämäkerta. Juhlapuheen tilaisuudessa piti tohtori J.L. Lydecken. Vuorineuvos Walter Ahlström puhui läsnä oleville virkailijoille ja työläisille sekä ilmoitti merkkipäivän johdosta yhtiön tehtaan lahjoitukset.

Illalla klo 7 alkoivat juhlapäivälliset Isotalossa, joille omaisten ohella olivat kutsutut pääkonttorista prokuristit ja yhtiön eri laitosten johtajat kuin myös päivän juhllisuuksissa myötävaikuttaneet seurakunnan kirkkoherra sekä kunnanvaltuuston puheenjohtaja. Musiikista päivällisten aikana ja sen jälkeen huolehti Warkauden soittokunta.

Onnittelusähkösanomia oli saapunut suuri joukko sekä koti- että ulkomailta ja julkiluettiin ne eri väliajoin päivällisten aikana.

441 Hallituksen kokousten pöytäkirjat 30.5.1927 ja 7.11.1927 ja lisätyn hallituksen kokouksen pöytäkirja 8.11.1927, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1926–1927, KCo1 101.11, AAOy.

Edelläsanotun lisäksi oli yhtiön kaikilla eri laitoksilla järjestetty juhlatilaisuudet, joissa vanhemmille virkailijoille ja työläisille annettiin muistomitali sekä esitettiin selostus päivän merkityksestä.

Noormarkussa suosi juhlapäivää vallinneiden sateiden jälkeen kaunis sää.⁴⁴²

Vuonna 1970 yhtiö käytti perustajan symbolista hahmoa valtakunnallisen yrityskuvakampanjan yhteydessä. Kampanja pyrki yrityksen historiaan tukeutuen vahvistamaan yrityksen julkista kuvaa luotettavana, yhteiskuntavastuullisena ja jatkuvuutta arvostavana perheyhtiönä. Kampanja oli suunnattu suomalaisille kulluttajille. Yhtiö oli siihen saakka kertonut itsestään suurelle yleisölle suhteellisen vähän. Yhtiön tunnettuutta vähensi toisaalta myös se, että yhtiö valmisti sellaisia tuotteita, joita ihmiset eivät käyttäneet päivittäin. Yhtiö työllisti tuohon aikaan Suomessa kuitenkin yli 10 000 henkilöä. Kampanjan aikana valtakunnallisissa sanomalehdissä julkaistuissa kampanjailmoituksissa yritystä kuvattiin seuraavien teemojen avulla:⁴⁴³

1. Miten eräs yksityinen yritys on syntynyt?
2. Kaupunki, jonka eräs yksityinen yritys rakensi.
3. Miten monelle ihmiselle eräs yksityinen yritys tarjoaa toimeentulon?
4. Vihreä kulta, jonka eräs yksityinen yritys haluaa säilyvän.

Erityisesti ensimmäinen kampanjailmoitus ”Miten eräs yksityinen yritys on syntynyt?” oli rakennettu hyödyntämällä yhtiön historiaa ja yhtiön perustajan historiallista hahmoa. Kampanja on oiva esimerkki siitä, miten historiallisilla hahmoilla voi olla keskeinen rooli kulttuuriperinnön tuottamisessa ja ylläpitämisessä. Historiallisen hahmon käytössä on usein kyse tietoisesta ja toisinaan jopa ylevöittävästä merkityksenantoprosessista.⁴⁴⁴ Kuten monissa muissa yhtiön historiaa käsittelevissä representaatioissa, Antti Ahlström kuvattiin yrityskuvakampanjassa tietynlaisena sankarihahmona, mikä tulee esille esimerkiksi kuvauksista ”Antti Ahlström oli viime vuosisadan alkupuolella yritteliäs nuori mies, joka ryhtyi sahauttamaan puita” tai ”Antin sahasta on tullut yksi maan suurimmista yrityksistä”. Kampanjassa käytettiin myös toista yhtiön historiassa merkittävaksi osoittautunutta henkilöä, Eva Ahlströmiä. Lisäksi ilmoituksessa korostettiin perheyhtiön traditiota ja seuraavien sukupolvien ansioita. Walter Ahlströmin rooli tuli esille toisessa kampanjailmoituksessa, joka kertoi Varkauden kaupungin

442 Lisätyn hallituksen kokouksen pöytäkirja 8.11.1927, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1926–1927, KCo1 101.11, AAOy.

443 *Me Kaikki* 1970/3, 26–29; ks. myös Grahn 2013b.

444 Åström 2006, 85.

perehdyttäminen ja talousasioiden ymmärryksen lisääminen.⁴⁴⁶

Antti-kurssit kokivat muodonmuutoksen 1980-luvun aikana, mutta siitä huolimatta koulutusohjelman tavoitteena oli toimia Ahlström-uran alkuvaiheessa olevan uuden tulokkaan sisäntuloväylänä. 1980-luvun lopussa kurssin pääteemaksi oli noussut ”Miten oppia elämään muutoksessa ja miten muuttua siinä mukana?” Antti-kurssi käsittelee kolme jaksoa, joista keskimäinen järjestettiin konsernin kotipaikalla Noormarkussa. Jakson pääteemana oli Ahlströmin liiketoiminta, taloudellisen tuloksen syntyminen ja seuranta. Kesäkuussa 1995 Antti-kursseja oli järjestetty jo 38 kertaa.⁴⁴⁷

Yhtiön globalisoitumisen myötä tulivat ajankohtaisiksi Antti International -kurssit. Kurssit oli suunnattu niille toimihenkilöille, jotka toimivat kansainvälisessä toimintaympäristössä. Kurseille osallistui myös yhtiön ulkomaisien tytäryhtiöiden työntekijöitä, joiden oli hyvä oppia tuntemaan suomalaista kulttuuria ja suomalaisia ajattelutapoja. Vuonna 1991 järjestettiin myös ensimmäinen sihteereille suunnattu Antti-kurssi. Vuonna 1991 yhtiössä käynnistettiin niin sanotut Jump-kurssit (Junior Managers' Program). Jump on konserninlaajuinen koulutusohjelma, joka on tarkoitettu johtotehtävissä oleville tai niihin siirtymässä oleville nuorehkoille ahlströmiläisille. Kurssit ovat kansainvälisiä ja kurssikielenä käytetään englantia. Vuonna 2009 yhtiö järjesti Jump-koulutuksen jo 24:tä kertaa.⁴⁴⁸



Vuonna 1991 yhtiö käynnisti henkilökunnalle suunnatun Aloite-Antti-aloitekilpailun, joka oli nimetty yhtiön perustajan mukaan (Me Kaikki 1991/1, 16).

446 *Me Kaikki* 1981/6, 39.

447 *Me Kaikki* 1989/1, 26–29; *Me Kaikki* 1995/4, 19.

448 *Me Kaikki* 1990/1, 6–8; *Me Kaikki* 1991/3, 16–17; *Ahlstrom World* 1993/4, 17–18; Ahlstrom Oyj:n vuosikertomus 2009, 10–11.

Liikemerkki viestinä historiasta

Liikemerkki on viestinnän väline, jonka avulla yritys pyrkii luomaan ja esittämään omaa identiteettiään ja erottumaan muista yrityksistä. Viestinnän kohdeyryhminä ovat sekä yrityksen ulkoiset että sisäiset sidosryhmät. Liikemerkki heijastaa yrityksessä tärkeinä pidettyjä arvoja ja toimintaperiaatteita sekä välittää tietoa yrityksen pyrkimyksistä ja yksilöllistä tunnuspiirteistä. Liikemerkissä on usein myös nähtävissä, mistä yritys on tulossa ja millainen historia sillä on. Yrityksen alkutaipaleen ja historian kertominen merkissä luo taustaa ja lisää yrityksen uskottavuutta ja sitä kohtaan tunnettua luottamusta.⁴⁴⁹

Antti Ahlströmin liikemerkki muodostui pelkistetyistä A-kirjaimesta, joka oli aseteltu ympyrän sisään. Tätä liikemerkkiä käytettiin lähinnä yhtiön varustamotoiminnassa.⁴⁵⁰ A. Ahlström Osakeyhtiön ensimmäisen liikemerkin suunnitteli alun perin ruotsalainen kreivi Louis Sparre. Walter Ahlströmin kirjeenvaihdon mukaan yhtiö kääntyi keväällä 1904 Porvoossa toimineen Konstindustriell Ritbyrå Eva & Louis Sparren puoleen ja pyysi liikemerkkiehdotusta. Liikemerkkiehdotusta oli pyydetty jo aiemmin toiselta suunnittelijalta, mutta yhtiö ei ollut tyytyväinen suunnitelmaan. Sparre teki neljä erilaista luonnosta, joita yhdistelemällä sitten syntyi lopullinen liikemerkki. Ensimmäisen kerran uusi liikemerkki oli käytössä yhtiön sahatavaralaskulomakkeissa vuonna 1905. Yhtiö tilasi Sparren suunnittelutoimistolta myös Havulinnan huonekalusuunnittelua sekä Walter Ahlströmin exlibriksen.⁴⁵¹

Puu on aina ollut keskeinen osa yhtiön liikemerkkiä. Sparren muotoilemassa liikemerkissä on ollut näkyvillä myös Antti Ahlströmin initials eli nimikirjaimet. Vuosikymmenien myötä liikemerkki on kokenut muutoksia. Koska liikemerkki on kertonut yhtiön historiasta, merkkiä on muutettu harkiten. Erityisesti puu, eli Ahlström-mänty, säilyi liikemerkissä pitkään lähes muuttumattomana. Puu on ollut perheyhtiön symboli ja kuvastanut yhtiön perinteitä, ja siksi sitä ei ole saanut erottaa logon muista osista. Puu on kuitenkin vuosien mittaan hioutunut pelkistettyyn asuunsa. Alun perin Sparren piirtämässä puussa oli mukana ripaus vuosisadan vaihteen kansallisromantiikkaa yhdistyneenä siihen *l'art nouveau* -henkeen,⁴⁵² jonka Sparre oli tuonut Suomeen muualta Euroopasta.⁴⁵³

449 Ks. Rother 2006, 381–387; Ahlstrom World 1995/3, 20.

450 Ahlstrom's history 1851–2010. <http://www.ahlstrom.com/Static/flash/history/>.

451 *Me Kaikki* 1985/4, 35.

452 *L'art nouveau* oli 1800-luvun lopulta ja 1900-luvun alkuun Euroopassa vallinnut tyyliuuntaus, joka sai erilaisia nimia ja tulkintoja eri maissa, kuten *Jugendstil* Saksassa. Tyyliuuntaus vaikutti kaikkiin visuaalisen taiteen muotoihin, mutta erityisesti arkkitehtuuriin, sisustus-suunnitteluun ja taideteollisuuteen. *Art Nouveau* 2010, 5.

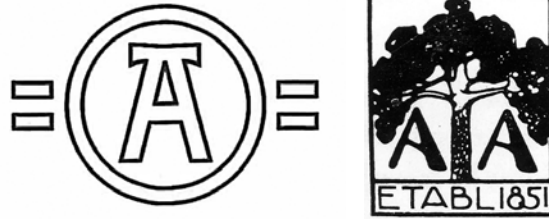
453 *Me Kaikki* 1995/3, 22–23.

1980-luvun lopussa yhtiön liikemerkkiä uudistettiin kansainvälistymisen myötä. Kansainvälisen toiminnan helpottamiseksi liikemerkissä oleva Ahlström-sana muuttui muotoon Ahlstrom. Liikemerkki koostui puusta, Ahlstrom-sanasta sekä niiden pohjana olevista punaisesta ja sinisestä kentästä. Antti Ahlströmin nimikirjaimet jäivät uudistuksen yhteydessä pois liikemerkistä.⁴⁵⁴ Yhtiötä käytettiin myös esimerkkitapauksena vuonna 1994 julkaisussa teoksessa *Design management. Yrityskuvasta kilpailuvaltiksi*. Teoksessa esiteltiin, miten yhtiö, joka 1990-luvulla eli

voimakasta globalisoitumisen kautta, rakensi visuaalista yrityskuvaansa. Teoksessa kuvattiin yhtiön uudistuneen liikemerkin erilaisia käyttötapoja erikokoisissa ja -tyyppisissä painotuotteissa.⁴⁵⁵

Vuonna 1991 yhtiö vietti 140. juhluvuottaan, ja juhluvuotta varten suunniteltiin erityinen 140-vuotislogo. Tuolloin jo käytössä olleeseen uudistettuun liikemerkkiin sijoitettiin juhluvuoden ajaksi teksti ”140 vuotta” tai vaihtoehtoisesti tekstit ”140 years” tai ”140 år”. Juhlatunnus oli kuitenkin käytössä vain konsernin materiaaleissa, ei eri sektoreiden omissa materiaaleissa.⁴⁵⁶

Vuonna 2001 tapahtuneen yhtiön jakautumisen jälkeen Ahlstrom Oyj:llä ja A. Ahlström Osakeyhtiöllä on ollut käytössä omat liikemerkkinsä. Ahlstrom Oyj:n liikemerkki muodostuu tyylitelystä Ahlstrom-sanasta. A. Ahlström



AHLSTROM



Ylhäällä vasemmalla Antti Ahlströmin ensimmäinen liikemerkki, oikealla Louis Sparren suunnittelema liikemerkki vuodelta 1904. Keskellä ja alhaalla nykyiset Ahlstrom Oyj:n ja A. Ahlström Osakeyhtiön liikemerkit. (Ahlstrom. Image bank. <http://www.ahlstrom.com/en/Media/Image-bank/>; A. Ahlström Osakeyhtiö. <http://www.a-ahlstrom.fi/>; *Me Kaikki* 1995/3, 22.)

454 Poikolainen & Klippi 1994, 114.

455 Poikolainen & Klippi 1994, 111–119. *Design management* tarkoittaa toimintamallia, jonka avulla yrityksen tai yhteisön lähettämiä viestejä hallitaan tavoitellun yrityskuvan luomiseksi ja lujittamiseksi. Ks. esim. Poikolainen 1994, 24.

456 *Me Kaikki* 1990/6, 15.

Osakeyhtiö noudattaa perinteisempää linjaa. Keskeisellä sijalla on Ahlström-mänty, jonka lisäksi merkissä on teksti A. Ahlström. Myös yhtiön perustajan nimikirjaimet on otettu uudelleen käyttöön viestimään yrityksen alkuperästä.⁴⁵⁷

Museot ja yrityskuva

Länsi-Uudenmaan maakuntamuseon vuonna 1986 laatiman raportin mukaan Suomessa oli 1980-luvulla noin 60 museota tai kokoelmaa, jotka luokiteltiin tehdas- tai teollisuusmuseoiksi. Luettelossa olevia museoita ei kuitenkaan kutsuttu yritysmuseoiksi. Asia selittynee sillä, että raportti liittyi Karkkilassa samana vuonna pidettyyn seminaariin, jonka teemana oli teollisuus- ja työväenperinteen vaaliminen. Luettelo ei ole täysin kattava, koska luettelo sisältää vain teollisuus- tai tehdasmuseot. Luettelossa ei ole muiden toimialojen yritysmuseoita eikä museoita, jotka kertovat kokonaisvaltaisesti yritysten toiminnasta. Raportista käy kuitenkin ilmi se, että 1980-luvulla teollisuusmuseoista miltei puolet oli teollisuusyritysten omistuksessa ja että museoita hyödynnettiin osana yritysten PR-toimintaa.⁴⁵⁸

A. Ahlström Osakeyhtiö perusti teollisuusmuseoita 1960- ja 1970-luvuilla eri puolilla Suomea sijaitseville teollisuuspaikkakunnilleen. Perustettuja museoita olivat Karhulan (1962) ja Iittalan lasimuseot (1966/1970), Varkauden tehtaiden museo (1966), Strömforsin pajamuseo (1962) sekä Noormarkun sahamuseo (1960-luku). Kauttuan tehtaiden museo valmistui 1974. Museotyö alkoi useimmiten yhtiön työntekijöiden keräilyharrastuksista ja pyrkimyksistä tallentaa kaatoamassa olevia työtapoja ja esineistöä. Yhtiö oli aktiivisesti tukemassa kokoelmien kartuttamista. Samaan aikaan teollisuus modernisoitui nopealla tahdilla, ja tarpeettomiksi jääneille vanhoille tuotantolaitoksille piti miettiä uusia käyttötapoja. Yksi vaihtoehto oli perustaa museoita. Tästä hyvänä esimerkkinä on Noormarkun sahamuseo, joka perustettiin sen jälkeen, kun niin sanotun Makkarakosken sahan toiminta 1950-luvun lopussa päättyi.⁴⁵⁹

Yhtiön johdossa yrityshistorian ja teollisen perinnön strateginen merkitys nostettiin ensimmäisen kerran esille vuonna 1967. Toukokuussa 1967 hallituksen kokouksessa esiteltiin Christian Ahlströmin laatima yhtiön teollisuusmuseoita koskeva muistio. Muistio liittyi aiemmin toukokuussa 1966 hallituksen kokouksessa tehtyyn päätökseen tutkia, olisiko yhtiön pyrittävä säilyttämään sellaisia vanhoja konttori- ja teollisuusesineitä, joilla saattaisi olla historiallista arvoa.

457 Ahlstrom. <http://www.ahlstrom.com/>; A. Ahlström Osakeyhtiö. <http://www.a-ahlstrom.fi/>. Graafikko Esa Ojala on piirtänyt A. Ahlström Osakeyhtiön liikemerkin vuonna 2001.

458 Kaihovaara 1986; Teollisuusmuseot/Tehdasmuseot/Ammattimuseot ja -kokoelmat. Liite.

459 *Me Kaikki* 1985/4, 13.

Aloitteen asiasta oli tuolloin tehnyt Kristian Gullichsen. Christian Ahlström oli saanut tehtäväkseen inventoida ja koota yhtiön historiaan liittyviä museoesineitä.⁴⁶⁰ Toukokuun 1967 kokouksessa päätettiin, että Kristian Gullichsen perehtyisi lähemmin Christian Ahlströmin laatiin suunnitelmiin ja erityisesti Varkaudessa sijainnutta niin sanottua Lengmanin (Längmanin) taloa koskeviin kysymyksiin. Tämän jälkeen teollisuusmuseoita koskeva asia oli tarkoitus ottaa uudelleen hallituksen käsiteltäväksi.⁴⁶¹

Christian Ahlströmin muistio sisälsi selvityksen yhtiön teollisuusmuseoiden senhetkisestä tilanteesta ja tulevista tarpeista sekä museoihin liittyviä yleisiä näkökohtia. Selvityksen mukaan yhtiöllä oli vuonna 1967 seuraavat historialliset kokoelmat ja muistomerkit:

1. Lengmanin talo Varkaudessa keskuskonttorin vieressä. Rakennus oli valmistunut vuonna 1840 ja toiminut Paul Wahlin ja Erik Lengmanin asuintalona. Huonokuntoinen asuinrakennus oli sillä hetkellä asuinkäytössä. Muistiossa oli liitteenä kustannusarvio, joka koski talon muuttamista museokäyttöön.
2. Karhulan lasimuseo, jonka kokoelmissa oli 3 000 esinettä, joista 1 500 oli näytteillä.



Sisäkuva Makkarakosken sahalla. Kuussa toinen vuonna 1882 Tampereen Pellava ja Rautamanufaktuuri Oy:n valmistamista raameista, jotka siirrettiin sahalle vuonna 1886 Kauttuan ruukin sahalla. Saha-rakennus on seissyt vuosikymmeniä lähes niillä sijoillaan sen jälkeen kun sahurit lopettivat sahausksen vuonna 1957. Jonkinasteisesta museotoiminnasta kertovat korkeintaan yksinkertaiset kyltit, joita on ripustettu keskeisimpien laitteiden yhteyteen. Kuva: Maarit Grahn 2005.

460 *Me Kaikki* 1966/4, 5–6. Kristian Gullichsen (1932–) on Maire ja Harry Gullichsenin poika.

461 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 25.5.1967, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokollbok 1967, KC 01 101.52, AAOy.

3. Strömforsin vanha pajamuseo.
4. Johtaja Glöersenin toimeksiannosta eläkkeellä oleva metsäteknikko Ivar Ekström oli järjestänyt albumeihin mittavan valokuva-arkistonsa, joka käsitti satoja valokuvia Varkaudesta ajoilta, jolloin tehdas oli siirtynyt Ahlströmin omistukseen. Lisäksi Ekström oli järjestänyt sen osan Paul Wahl & Co:n kirjapidosta (noin 200 nidettä), joita säilytettiin Varkaudessa. Muistiossa ehdotettiin, että valokuvien suurennoksia voitaisiin laittaa näytteille museoon.
5. Mahdollista Varkauden paperitehtaan museota varten oli olemassa 400 esineen kokoelma, joka käsitti sillä hetkellä vain paperiteollisuuteen liittyvää esineistöä.
6. Noormarkun saha, jonka toiminta oli loppunut vuonna 1951.⁴⁶² Muistiossa todettiin, että saharakennuksen olivat ilmeisesti rakentaneet eteläpohjalaiset laivanrakennusmiehet ja että rakennus oli ulkoasultaan ainutlaatuinen. Lisäksi Tampellan vuonna 1882 valmistamat raamit todettiin harvinaisiksi.
7. Ylimetsänhoitaja Haapanen Varkaudesta oli kerännyt materiaalia metsätyö-museota varten. Museolta puuttui kuitenkin tarvittavat toimitilat. Museota oli suunniteltu Kuvansiin noin 15 kilometrin päähän Varkaudesta. Tähän tarkoitukseen kaavaillun navetan sekä metsänvartijan mökin korjauksen kustannuksiksi arvioitiin 42 000 markkaa. Muistion liitteenä oli erillinen kustannusarvio. Haapasen keräämä kokoelma käsitti 300 erilaista metsän kasvatukseen, hakkuuseen ja tukinuittoon liittyvää esinettä.⁴⁶³

Yleisinä näkökohtina Christian Ahlström toi esille, että yksittäisen liikeyrityksen itsetarkoituksena ei ollut museoiden perustaminen, mutta että teollinen historia ja museot saattoivat toimia tehokkaana PR-instrumenttina, jos niitä hoidettaisiin hyvin. Ahlström myös painotti menneisyyden ja nykyisyyden välisen yhteyden merkitystä historiallisten näyttelyjen rakentamisessa. Hän kehotti miettimään, miltä näyttäisi, jos yrityksen historiallista kehitystä tarkastelevissa katsauksissa ei esitettäisi, miltä yhtiö näyttää nykyhetkellä. Hän ehdotti, että yhtiö järjestäisi pysyviä näyttelyitä, joissa olisi mukana myös yrityksen nykyhetken tuotteita. Mallia haettiin Ruotsista, esimerkiksi Falunissa sijaitsevasta Stora Kopparbergetin kaivosmuseosta.⁴⁶⁴

Muistion mukaan sen hetken yhtenä tärkeimpänä toimenpiteenä oli saada Varkaudessa sijaitseva Lengmanin talo kunnostettua museokäyttöön. Christian Ahlström oli vakuuttunut siitä, että museon edullinen sijainti Varkauden

462 Sahan toiminta loppui vasta vuonna 1957. Muistio on näiltä osin virheellinen. Ks. esim. Grahn 2006.

463 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 25.5.1967, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokollbok 1967, KC 01 101.52, AAOy. Ruotsinkielinen muistio. Suom. Maarit Grahn.

464 Ibid.

konttorin läheisyydessä toisi museolle myös suurta PR-arvoa. Varkauden museo oli luvannut luovuttaa kokoelmissaan olevia yhtiön toimintaan liittyviä esineitä tulevalle museolle heti, kun museo valmistuisi. Esineiden joukossa oli muun muassa yli 200 vanhaa laivapiirrosta, joista osa oli piirretty kankaalle. Lengmanin talon korjauskustannukset arvioitiin noin 91 000 markaksi. Toimenpiteisiin Kuvansin metsämuseon perustamiseksi oli tuolloin jo ryhdytty. Metsätyömuseota oli tarkoitus täydentää vanhalla metsäkämpällä, jonka tavoitteena oli valaista vanhojen aikojen työskentelyolosuhteita. Noormarkun sahan pärekatoista todettiin, että katto oli hiljattain uusittu, eikä rakennus vaatinut sillä hetkellä korjauksia. Muistion mukaan Noormarkussa, Kauttualla ja Pihlavassa oli Noormarkun joitakin yksittäisiä esineitä lukuun ottamatta vähän esineistöä, jolla olisi museaalista arvoa. Kauttualle ja Pihlavaan ei ollut tarvetta perustaa museoita. Sitä vastoin muistiossa todettiin, että jos Karhulan metalliteollisuusmuseota pidettäisiin tarpeellisena, voitaisiin sellainen kenties perustaa valimon vanhaan malliverstaaseen, joka sillä hetkellä oli tyhjillään. Toinen vaihtoehto olisi käyttää yhtä jo toiminnassa olevan lasimuseon huonetta, koska lasimuseolla oli sillä hetkellä runsaasti tarpeetonta tilaa.⁴⁶⁵

Yhtiön museotoiminnan kehittämiseksi kullekin tehdaspaikkakunnalle oli määritelty museoasioita hoitava vastuuhenkilö. Varkaudessa epävirallisena asiamiehenä oli siihen saakka toiminut Varkauden kaupunginmuseon johtaja, Tapani Kautovaara. Karhulan alueella insinööri Alpo Penttinen vastasi Strömforsia koskevista asioista ja Iittalan vastuuhenkilöksi oli nimetty insinööri Håkan Söderström. Kauttualla asioista vastasi konttoripäällikkö A. Westerlund, Pihlavassa ekonomi Bo Björkman ja Noormarkussa agronomi Mortimer Harju-Jeanty.⁴⁶⁶

Miten pyrkimykset teollisuusmuseoiden ja teollisen kulttuuriperinnön säilyttämiseksi sitten toteutuivat? 1960-luvun lopun säilyttämispyrkimyksistä huolimatta Lengmanin talon kohtalona oli lopulta joutua puretuksi vuonna 1977. Hannu Itkonen on tarkastellut teoksessaan *Varkaus and Its People: A Hundred Years*, miten vanha joutui 1970-luvulla antamaan Varkaudessa tietä uudelle. Erityisesti puurakenteisten vanhojen rakennusten purkaminen ja uuden rakentaminen aiheuttivat 1970-luvun alussa kiistelyä ja julkista keskustelua siitä, mitä rakennuksia tulisi säilyttää. Muun muassa paikallinen *Warkauden Lehti* käsitteli aihetta kesällä 1977. Huolenaiheena oli, että uusien rakennusten rakentamisinnossa kaikki vanhat talot saisivat purkutuomion.⁴⁶⁷

Varkaudessa puhjennut kiista vanhojen rakennusten purkamisesta ilmensi toisaalta yleisemminkin 1960- ja 1970-luvuilla Suomessa vallalla ollutta purkuintoa. Purkamisvimman taustalla oli useimmiten taloudelliset lähtökohdat, ei

465 Ibid.

466 Ibid.

467 Itkonen 2005, 170–172.

välttämättä niinkään välinpitämättömyys tai arvostuksen puute.⁴⁶⁸ Suomalaista yhteiskuntaa rakennettiin kiihtyvällä nopeudella.

Varkauden vanhojen rakennusten säilyttämisen kannalta yhtiön rooli osoitautui ratkaisevaksi. Yhtiön oli oltava joko vanhojen rakennusten purkamisen tai suojelun kannalla. Purkutuomioita ryhdyttiin panemaan täytäntöön. Ensimmäiseksi purettiin Alvar Aallon suunnittelema saharakennus kesällä 1977. Tämän kulttuurihistoriallisesti arvokkaan teollisuusrakennuksen purkaminen tuli paikkakuntalaisille täydellisenä yllätyksenä, koska julkisesti oli kiistelty lähinnä Lengmanin talon säilyttämisestä. Saman vuoden syksyllä myös Lengmanin talo joutui purkutuomion kohteeksi. Yhtiö perusteli purkua talon erittäin huonolla kunnolla, eivätkä edes kaupungin edustajien vetoamukset auttaneet tässä asiassa.⁴⁶⁹ Lengmanin talosta ei tullut museota.

Vanhojen rakennusten purkaminen huolestutti myös muita kuin paikallista väestöä. Maire Gullichsen, joka oli innokas kulttuuriperinnön suojelija, otti kantaa aiheeseen syksyllä 1977. Hänen mielestään Varkaus oli aikaisemmin ollut paljon kauniimpi ja idyllisempi kaupunki, ja erityisen pahoillaan hän oli Alvar Aallon suunnitteleman saharakennuksen purkamisesta. Hän otti kantaa myös Lengmanin talon purkusuunnitelmiin ja oli sitä mieltä, että rakennusta ei missään olosuhteissa tulisi purkaa, koska talo oli erottamaton osa kaupungin kulttuurihistoriaa ja arkkitehtuuria ja siksi säilyttämisen arvoinen. Yhtiön johto kuitenkin päätti toisin. Varkaus oli kehittyvä teollisuuskaupunki, ja taloudelliset realiteetit painoivat vaakakupissa enemmän kuin kulttuurihistorialliset arvot.⁴⁷⁰

Yhtiön pöytäkirjoista ei vuoteen 1970 mennessä löytynyt merkintöjä Kuvansin metsämuseon perustamisesta. Ilmeisesti metsämuseohanke hautautui, sillä vuonna 1986 ilmestyneessä Länsi-Uudenmaan maakuntamuseon raportissaakaan ei ole mainintaa kyseisestä museosta.⁴⁷¹ Varkauden paperiteollisuusmuseo jäi myös toteuttamatta. Sen sijaan paperitehtaan museo perustettiin Kauttualle vuonna 1974. Vaikka kaikki suunnitelmat museoiden perustamisesta eivät toteutuneet, yhtiötä voidaan pitää eräänlaisena teollisuusmuseotoiminnan edelläkävijänä ja pioneerina Suomessa. Muun muassa Kymenlaaksossa sijaitsevan Verlan tehdasmuseon perustamista koskevissa perusteluissa mainitaan vuonna 1966, että Kymenlaaksossa toimi tuohon aikaan vain kaksi teollisuusmuseota, Strömforsin pajamuseo ja Karhulan lasimuseo. Molemmat olivat A. Ahlström Osakeyhtiön perustamia museoita.⁴⁷² Vuonna 1986 julkaistussa Länsi-Uuden-

468 Niemelä 2004, 13.

469 Itkonen 2005, 172.

470 Itkonen 2005, 172–173.

471 Teollisuusmuseot/Tehdasmuseot/Ammattimuseot ja -kokoelmat. Liite. Raportissa mainitaan Pielisen savottamuseo, Lapin metsämuseo, Oulujoki Oy:n ulkomuseo ja Vieremän tukkikämpämuseo.

472 Niinikoski 2001, 88.

maan maakuntamuseon raportissa mainituista teollisuusmuseoista yhtiö omisti viisi museota. Lisäksi yhtiön omistuksessa oli kahden museon kokoelmat.⁴⁷³

Yhtiössä harjoitettu pitkäjänteinen työ kulttuuriperinnön taltioimiseksi ja säilyttämiseksi sai julkista arvostusta, kun Suomen museoliitto vuonna 1985 myönsi yhtiölle liiton juhlamitalin toiminnasta teollisen kulttuuriperinnön säilyttämiseksi. Silloinen Suomen museoliiton puheenjohtaja Matti Rossi mainitsi juhlapuheessaan muun muassa seuraavaa:

A. Ahlström Osakeyhtiö on eri puolilla Suomea sijaitsevissa teollisuuslaitoksissaan toteuttanut ennakkoluulotonta ja urauurtavaa työtä teollisuuslaitosten ja teollisuusmiljöiden dokumentoijana ja säilyttäjänä jo 1950-luvulta lähtien.

Noormarkun sahamuseo perustettiin 1956, Strömforsin pajamuseo 1962 ja Karhulan lasimuseo 1964. Niitä ovat seuranneet Iittalan lasimuseo, Kauttuan tehtaan museo, työväen asuntomuseo Näkin mökki Karhulassa sekä Varkauden tehtaitten museo, joka tänä vuonna on saanut omat tilansa.

Museotoimintaan on kytketty aina myös teollisuusmiljöön säilyttäminen ja suojeleminen. Erityisesti lasimuseoiden osalta A. Ahlström Osakeyhtiö on toiminut avarakatseisena tiennäyttäjänä myös osoittamalla miten hyvin hoidettu museotoiminta voi ristiriidattomasti palvella sekä museotyön omia tavoitteita että yhtiön etuja sen oman kuvan esittelijänä ja kirkastajana.⁴⁷⁴

Yhtiön rooli teollisena toimijana muuttui 1980-luvulta lähtien liiketoiminnan rationalisoinnin ja yrityskauppojen johdosta. Liiketoiminnallisten muutosten myötä yhtiö luopui joidenkin teollisuusmuseoiden ylläpitämisestä. 1980-luvulle tultaessa osa Varkauden tehtaanmuseon kokoelmista oli deponoitu Varkauden museolle. 1980-luvulla tehtaanmuseon esineistöä myös katosi ja rikkoon-tui kokoelmanhoitajan ja kunnollisten säilytystilojen puuttuessa. Vuonna 1987 Varkauden tehtaant myytiin Enso-Gutzeit Oy:lle. Samana vuonna A. Ahlström Osakeyhtiö luopui Varkauden tehtaitten museon ylläpitämisestä ja museoesineistö luovutettiin Varkauden museolle.⁴⁷⁵

Kauttuan tehtaitten museota yhtiö hoiti 1.3.2005 asti, jonka jälkeen vastuu museon ylläpidosta siirtyi Euran kunnalle. Museo on kuitenkin edelleen yhtiön omistuksessa. Kauttuan tehtaitten uudistettu näyttely avattiin kesällä 2006.⁴⁷⁶ Karhulan lasimuseon kokoelmat on deponoitu vuonna 2008 Kymin maakunta-

473 Teollisuusmuseot/Tehdasmuseot/Ammattimuseot ja -kokoelmat. Liite.

474 *Me Kaikki* 1985/4, 13. Karhulan lasimuseon ja Noormarkun sahamuseon perustamisajankohdat ovat juhlapuheessa virheelliset.

475 Ks. Varkauden kaupungin museotoimen kokoelmapoliittinen ohjelma 2009, 5.

476 Helander 2008, 127–128; *Me Kaikki* 1974/6, 40–41; Kauttuan Tehtaitten Museo. <http://www.eura.fi/tehdasmuseo/tiedotteet.htm>.

museolle. Osa kokoelmasta on jatkuvasti esillä Kotkassa sijaitsevassa Merikeskus Vellamossa. Joitakin esineitä on ollut esillä myös niissä tiloissa, joihin lasimuseo alun perin Tapio Wirkkalan suunnittelemana toteutettiin.⁴⁷⁷

Iittalan lasimuseon kokoelmien kohtalosta ei ole täyttä varmuutta. Todennäköisesti kokoelmat siirtyivät 1980-luvun lopussa toteutuneen yrityskaupan mukana Wärtsilälle. Strömforsin pajamuseorakennus siirtyi vuonna 1994 silloisen remontin myötä Museovirastolle. 2010-luvulla Loviisan kaupunki vastaa museon ylläpidosta. Museon esinekokoelmat ovat kuitenkin pääsääntöisesti yhtiön omistuksessa.⁴⁷⁸

Noormarkun ruukissa sijaitseva Makkarakosken saha toimi vielä 1970- ja 1980-luvuilla yhtiön sisäisenä museona, minkä jälkeen saharakennus on ollut suljettuna. Suomessa on teollisia vesisahoja säilynyt vain kaksi: Makkarakosken saha ja Strömforsin saha. Strömforsin sahasta ei ole jäljellä kuin itse rakennus. Laitteistot on vuosikymmenien kuluessa poistettu, ja saharakennus toimii lähinnä varastona. Makkarakosken saha laitteistoinen on sen sijaan lähes alkuperäisessä tilassa. Museovirasto on 1990-luvulla luokitellut saharakennuksen ”historialliselta taustaltaan, rakennustavaltaan, varustukseltaan ja miljööltään kansainvälisestäkin huomattavaksi sahamuistomerkiksi”.⁴⁷⁹ Yhtiön tulevaisuudensuunnitelmissa on kunnostaa saharakennus museoksi.

Vaikka yhtiö oli perustanut teollisuusmuseoja jo 1960-luvulta lähtien, yhtiön koko liiketoiminnan vaiheista kertova näyttely *Ahlström Voyage* perustettiin varsin myöhään, vasta vuonna 1996. Alkuperäinen ajatus näyttelyn toteuttamisesta tuli yhtiön silloiselta pääjohtajalta Krister Ahlströmiltä. Näyttely sijoitettiin Noormarkun ruukkiin, vuonna 1894 rakennettuun pajarakennukseen.⁴⁸⁰

Ahlström Voyage on tyypillinen esimerkki siitä, miten yritysmuseo tai näyttely usein sijoitetaan yrityksen historialliselle kotipaikalle tai esimerkiksi pääkonttorin yhteyteen. Kotipaikka itsessään menneisyyden tapahtumien näyttämönä vahvistaa kävijälle muodostuvaa kuvaa yrityksen juurista, historiasta, jatkuvuudesta ja arvoista.⁴⁸¹ Esimerkiksi globaalin Siemens AG:n ensimmäinen museo perustettiin vuonna 1916 Berliiniin yhtiön hallintorakennusten yhteyteen, ja se oli tuolloin Saksan ensimmäinen yritysmuseo. Toisen maailmansodan aikana museo siirrettiin yhtiön muun toiminnan ohella Müncheniin. Yrityksen viimeisin perusnäyttely *Milestones* on valmistunut vuonna 2004.⁴⁸² Vuonna 1756

477 Entisissä Karhulan lasimuseon tiloissa on toiminut henkilöstöravintola ja myöhemmin tilat ovat olleet muun muassa ravintola- ja toimistokäytössä. Karhulan Teollisuuspuiston alueella sijaitseva kiinteistö on edelleen A. Ahlström Osakeyhtiön omistuksessa. Tiina Rajalan sähköpostiviesti Maarit Grahnille 8.11.2012.

478 *Me Kaikki* 1994/6, 30–32; Tiina Rajalan sähköpostiviesti Maarit Grahnille 8.11.2012.

479 Kantonen 1996, 21, 35–36.

480 Ihamäki 2007, 47.

481 Vrt. Völker 2006, 437.

482 Feldenkirchen 2006, 270–271, 278.



Strömforsin pajamuseo ja sen yhteydessä toimiva Pajakahvila kesällä 2010. Yhtiön vuonna 1962 perustamasta teollisuuseumesta on tullut matkailukohde. Kuva: Maarit Grahn.

siirtomaatavarakaupasta alkaneen globaalin Haniel-konsernin museo sijaitsee yrityksen alkuperäisellä kotipaikalla, Saksan Duisburgissa. Museo sijaitsee vanhassa pakkahuoneessa, jossa yrityksen toiminta käynnistyi yli 250 vuotta sitten. Haniel-museo kertoo perheyrityksen liiketoiminnan vaiheista sekä liikemiesperheen elämästä.⁴⁸³

Ahlström Voyage oli jossain määrin pilottinäyttely, jota oli myöhemmin tarkoitus laajentaa. Vuonna 1996 valmistui ensimmäinen osa historiallisesta näyttelystä pajan yläkertaan sekä alakerran rekonstruoitu paja, ja vuonna 1997 avattiin uusi, laajennettu näyttely. Näyttelyn toteuttamista varten perustettiin työryhmä, johon kuuluivat yhtiön silloinen viestintäjohtaja Tuula Puntila sekä Matti Räisänen, joka vastasi yhtiön historiallisesta arkistosta. Näyttelytekstit olivat teollisuushistorioitsija Markku Kuisman käsialaa. Näyttelytekstit toteutettiin suomeksi ja englanniksi. Näyttelyn ulkoasu suunnittelusta ja toteutuksesta vastasi Arch Design Oy, jonka pääsuunnittelijoina olivat Barbro Kulvik ja Antti Siltavuori. Kulvik ja Siltavuori olivat olleet suunnittelemassa ja toteuttamassa myös vuonna 1994 valmistunutta Fiskarsin ensimmäistä näyttelyä.⁴⁸⁴

483 Nykyisin globaali konserni toimii kaupan ja palveluiden toimialoilla. Ks. lisää Haniel Group. History. <http://www.haniel.com/public/en/group/Geschichte>.

484 Ihamäki 2007, 47; *Me Kaikki* 1996/4; Paljakka 2003.



Ahlström Voyage esittelee perheyhtiön vaiheita aina 1850-luvulta 2000-luvulle. Vasemmalta saksalaisen Kämmererin paperitehtaan höyrykäyttöinen kokeilupaperikone vuodelta 1911. Paperitehdas tuli yhtiön omistukseen 1970-luvulla. Oikealla globaalien Ahlstrom Oyj:n toiminnasta kertova esitys. Kuvat: Maarit Grahn 2012.

Ahlström Voyage kuvaa nimensä mukaisesti yhtiön matkaa Antti Ahlströmin ajoista nykyhetkeen. Samankaltainen metaforamaisuus näkyy myös Siemens AG:n perusnäyttelyn nimessä: *Milestones* kuvaa yrityksen vuonna 1847 alkanutta taivalta ja sen tärkeimpiä virstanpylväitä.⁴⁸⁵ *Ahlström Voyage* etenee kronologisesti, eri aikakausia kuvaavassa järjestyksessä. Yhtiön kehitysvaiheet ja merkittävät taitekohdat on liitetty kuvin ja tekstein maailmanhistorian kulloisiinkin tapahtumiin. Näyttelyn perustamisesta lähtien on haluttu painottaa sitä, että kyseessä ei ole yksinomaan menneisyyteen keskittyvä museohanke vaan yhtiön historiasta ja toiminnasta kertova näyttely, joka uudistuu ajan myötä. Näyttely noudattaa siis juuri sitä perusajatusta, jota yhtiön johto oli jo vuonna 1967 korostanut: keskeistä on huomioida menneisyyden ja nykyisyyden välinen yhteys.

Viimeisin *Ahlström Voyageen* tehty uudistus on vuonna 2005 valmistunut voimalaitosnäyttely, joka toteutettiin rekonstruoidun pajan viereiseen tilaan. Voimalaitoksen näyttely kertoo näyttelyesineiden, valokuvien ja niihin liittyvien tekstien avulla ruukin vuosina 1896 ja 1914 valmistuneiden voimalaitosten vaiheista. Näyttelyn valokuvien ulkoinen ilme toteutettiin samalla tyylillä kuin

485 Feldenkirchen 2006, 278–279.

pajanäyttelyssä. Näyttelytilan rakenteet ja värit suunnitteli Antti Siltavuori, joka oli jo 1990-luvulla ollut toteuttamassa yrityksen historiasta kertovaa näyttelyä.⁴⁸⁶

Alun perin *Ahlström Voyage* oli yksityinen näyttely, joka oli tarkoitettu lähinnä yhtiön työntekijöille ja sidosryhmille, jotka vierailivat Noormarkussa kokousten, koulutusten tai yritysneuvottelujen merkeissä.⁴⁸⁷ Tarkoituksena ei siis ollut toteuttaa suurelle yleisölle säännöllisesti avoinna olevaa näyttelyä. Näyttelyn valmistumisen aikoihin yhtiö eli voimakasta kansainvälistymisen aikaa. Siksi näyttelyä ja yhtiön historian aktiivista käyttöä voi tarkastella tietynlaisena tietoisena yrityskuvan luomiskeinona. 2000-luvulla näyttelyä on avattu myös suurelle yleisölle. Näyttely ei kuitenkaan ole säännöllisesti avoinna, vaan vierailijaryhmät voivat tutustua siihen sopimuksen mukaan.

Rakennusperintö teollisen menneisyyden merkinä

Huomenna 22 p. olevaa Huhtik on ummelleen 100 vuotta kulunut siitä kun Noormarkun tehtaan perusti silloinen Maaherra Carnal-, jonka johdosta päivää päätettiin viettää pienemmällä juhlallisuudella tehtaan Kansakoululla alkaen klo 3. j.pp. Tilaisuuteen vieraiksi kutsutaan tehtaan alustalaiset, joille tarjotaan kahvia ja virvokkeita, sekä tehdään selkoa päivän merkityksestä-
ynnä soittoa (tehtaan 14 miehinen torvisoittokunta).⁴⁸⁸

Oheinen lainaus on yhtiön pöytäkirjasta vuodelta 1906, ja se liittyy juhlallisuuksiin, joita vietettiin Noormarkun tehtaan 100-vuotisjuhlapäivän johdosta. Alkutaipaleellaan oleva, Eva Ahlströmin luotsaama perheyhtiö halusi kunnioittaa vuonna 1806 perustetun rautaruukin historiaa. Ruukin, josta oli tuleva Ahlströmin suvun ja perheyhtiön kotipaikka.

Yrityksen toimintaan liittyvät rakennukset ovat yrityskulttuurin ulkoisia ilmenemismuotoja, mutta samalla ne voivat olla myös jälkiä yrityksen elinkaaren eri vaiheista. Muutokset organisaation historiassa näytetään usein fyysisten puitteiden muutoksella. Vanhojen rakennusten uudistaminen tai uusien rakentaminen on yksi tapa vetää viiva vanhan ja uuden johdon tai tuotantosysteemin yli tai jopa osoittaa radikaalia muutosta yrityksen organisaatiossa. Muutokset kuvastavat uusia toiminnallisia tarpeita, mutta niillä on myös symbolinen merki-

486 *Me Kaikki* 1996/4. Turun yliopiston, kulttuurituotannon ja maisemantutkimuksen laitoksen opiskelija Pirjo Ihamäen pro gradu -työhön sisältyi voimalaitoksesta kertovan näyttelyn aineiston, kuten kuvien ja esineiden valitseminen ja esillepano sekä tekstien laatiminen. Lisää voimalaitosnäyttelystä ks. Ihamäki 2007, 44–64.

487 *Me Kaikki* 1996/4.

488 Yhtiön kokouksen pöytäkirja 21.4.1906, A. Ahlström Protokoll 1903–1906, KCo1 101.2, AAOy.



Vuonna 1916 valmistunut pääkonttorirakennus on edelleen hallinnollisessa käytössä. Rakennuksen kellarikerroksessa sijaitsee yhtiön keskusarkisto. Kuva: Maarit Grahn 2012.

tyksensä. Erilaiset rakennukset merkitsevät erilaisia aikakausia yrityksen historiassa, ja niiden kuvia käytetään usein yritysten vuotuisissa esitteissä kuvaamaan yrityksen kehitystä.⁴⁸⁹

Yrityksen varhaisimpiin aikoihin ja yrityksen historialle tärkeä rakennus voi muodostua jopa pyhäksi paikaksi, kuten Berg ja Kreiner ovat todenneet. Pierre Nora puolestaan puhuu muistin paikoista. Pohjimmiltaan kyse on samamerkityksisistä ilmiöistä. Vain konteksti on erilainen. Berg ja Kreiner tarkastelevat paikkojen merkitystä liiketaloudellisessa kontekstissa, yrityksen näkökulmasta. Nora tarkastelee muistin paikkojen merkitystä kansallisen identiteetin rakentamisessa. Noralle muistin paikka voi tosin olla muukin kuin fyysinen rakennus. Se voi olla esimerkiksi kertomus tai henkilö.

Yrityksen historiaan merkittäväällä tavalla liittyvät rakennukset voivat olla tuotantolaitoksia, konttorirakennuksia, omistajien ja työväestön asuinrakennuksia tai edellä mainittujen rakennusten muodostamia kokonaisuuksia. Tyypillisesti tällaiset symbolisen merkityksen saaneet rakennukset sijaitsevat yrityksen synnyinsijoilla, alkuperäisessä kotipaikassa.

Noormarkun ruukkia voidaan tarkastella Bergin ja Kreinerin määritelmän mukaisena yrityksen pyhänä paikkana. Yrityksen historiasta on mahdotonta kertoa mainitsematta Noormarkun ruukkia. Siellä sijaitsevat perheyhtiön juuret.

489 Berg & Kreiner 1992, 57; Mikkonen 2005.

Ruukkia halkovan Noormarkunjoen molemmin puolin sijaitsevat vanhat tuotantolaitokset ovat menneisyyden artefakteja, jotka muistuttavat yrityksen teollisesta menneisyydestä, mutta samalla myös koko teollistumisen aikakaudesta. Jälkiteollisen ajan myötä tästä teollisesta perinnöstä on muodostunut oman aikakautensa muistomerkkejä. Vanha pajarakenus ja joen toisella puolella sijaitseva saha muistuttavat siitä, miten yhtiö on elänyt puusta ja metallista. 1800-luvun lopussa rakennettujen sahan ja pajan toiminta päättyi jo vuosikymmeniä sitten. Saha ja paja on kuitenkin säilytetty, ja niitä on myöhemmin hyödynnetty museokäytössä. Tuotantolaitoksista ainoastaan vuonna 1914 valmistunut voimalaitos on edelleen alkuperäisessä käytössä. Voimalaitos entisöitiin vuonna 2004, ja se tuottaa ekologista sähköä pääasiassa ruukin alueelle.⁴⁹⁰

Omistajasuvun asuinrakennukset, samoin kuin vanhat virkailijoiden ja työväestön asunnot, ovat jälkiä modernisaatiota ja kaupungistumista edeltävästä paternalismin aikakaudesta. Vuonna 1916 valmistunut pääkonttorirakenus on jälki teollisuusimperiumin kasvun vuosista. Se muistuttaa siitä, miten Noormarkussa on aikanaan tehty monia taloushistoriallisesti merkittäviä päätöksiä.

Yhtiön keskushallinnon siirryttyä Helsinkiin yhtiö on käyttänyt ruukkia muun muassa sisäisten koulutustilaisuuksien ja lukuisten kokousten pitopaikkana. Koulutusten ja kokousten yhteydessä vierailijoita on perehdytetty perheyhtiön historiaan ja siihen, millainen rooli Noormarkulla on ollut yhtiön menneisyydessä. Myös lukuisat retkikunnat yhtiön muilta tehdaspaikkakunnilta ovat vuosikymmenien aikana käyneet tutustumassa ruukkiin. Esimerkiksi vuoden 1973 kevään ja kesän aikana ruukkiin kävi tutustumassa yli 800 henkeä, joista osa oli yhtiön eri tehtailta, osa yhdistysten ja kerhojen jäseniä. Vierailijoita kiinnosti erityisesti Noormarkku yhtiön kotipaikkana sekä tuolloin Villa Maireassa esillä ollut taidenäyttely. Yhtiöläiset pääsivät tutustumaan pääkonttoriin ja Isotaloon. Yhtiön ulkopuolisille esiteltiin ruukin nähtävyyksiä lähinnä puistokävelykierroksilla.⁴⁹¹

Ruukkia ja perheyhtiön historiaa on hyödynnetty myös yhtiön kauppasuhteiden hoitamisessa. Erityisesti neuvotteluja monien vanhojen eurooppalaisten perheyrytysten kanssa on helpottanut, kun yhtiön historia on ollut viestimässä vakavaraisuudesta, jatkuvuudesta ja perinteiden kunnioittamisesta.⁴⁹²

Yhtiön teollista toimintaa esittelevissä julkaisuissa esille nostettuja historiallisia rakennuksia ovat tavallisimmin olleet Isotalo, pääkonttori puistoineen sekä Noormarkun ruukin vanhat tuotantolaitokset. Esimerkiksi vuonna 1963 ilmestynyt yrityksen toimintaa esittelevä englanninkielinen julkaisu sisältää melko tyyppillisen kuvan Noormarkunjoen varrella sijaitsevasta voimalaitoksesta ja sahasta.

490 Grahn & Kangas 2008, 208–209, 211; ks. aiheesta myös Grahn 2009a, 111.

491 *Me Kaikki* 1973/8, 28.

492 Rajala 2009, 141.



Suomen Metsäteollisuuden Keskusliiton työvaliokunnan kokous järjestettiin Noormarkussa vuonna 1972. Kokouspaikkana oli historiallinen pääkonttorin johtajien kokoushuone. Kokousta isännöi yhtiön silloinen pääjohtaja Bengt Reh binder. Kuva: Elkan valokuva-arkisto.

Kuvateksti alkaa sanoin ”At one time Norrmark was a really important industrial site”. Tällä viitataan 1800-luvun rautaruukkiaikaan ja sahateollisuuden kasvun vaiheisiin. Yritysjulkaisuissa on toisinaan käytetty kuvia myös Merikarvian Lankoskella sijaitsevasta Isotalon tilasta, jossa Antti Ahlström aloitti liikemiesuransa. Lisäksi muiden tehdaspaikkakuntien toimintaa esitteleviä osioita on kuvitettu käyttämällä tehdaspaikkakuntien varhaisvaiheisiin liittyvää kuvamateriaalia.⁴⁹³ Yhtiön historiaan kytkeytyvien rakennusten kuvia on hyödynnetty myös yrityksen internetsivuilla.

1990-luvulla, lähes 90 vuotta tämän luvun alussa mainitsemani ruukin 100-vuotisjuhlan jälkeen, A. Ahlström Osakeyhtiö oli *design management* -ajattelua käsittelevässä teoksessa esimerkkinä yrityskulttuurista, jossa historia ja perinteet ovat olennainen osa toimintaympäristöä. Teoksessa tuodaan esille, miten yhtiö on vuosikymmeniä pitänyt johdonmukaisesti huolta historiallisesta

493 Ks. A. Ahlström Osakeyhtiö 1936; A. Ahlström Osakeyhtiö 1963; Tallqvist 1949. Englanninkielisissä julkaisuissa Noormarkusta käytettiin useimmiten ruotsinkielistä nimeä Norrmark.



Yhtiö on pitänyt huolta Noormarkun ruukin vanhasta rakennuskannasta. Makkarakosken sahan perustukset ja julkisivu kunnostettiin kesällä 2009. Korjaus toteutettiin osaksi Museoviraston avustuksen turvin. Kuva: Maarit Grahm 2009.

ympäristöstään, mutta samalla myös toimintansa aikana ennakkoluulottomasti edistänyt kulloisenkin aikakauden arkkitehtuurin ajankohtaisia ideologioita.⁴⁹⁴ Rautaruukkiaikaan verrattuna paikan rooli yhtiön sisällä oli kuitenkin muuttunut. Yhtiöön vuosikymmeniä kiinteästi kuuluneesta toiminnan paikasta oli tullut yrityksen pyhä paikka.

494 Andelmin & Casagrande 1994, 24, 141–143.

KOTIPAikka JA PAIKALLISVASTUu

Jatkuvuuden varmistaminen on keskeistä perheyriytysten toiminnassa. Yritystoinninan jatkuvuuden turvaaminen edellyttää pitkän aikavälin tavoitteiden lisäksi vastuuta sidosryhmistä. Perheyriytksen yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa on kyse toimimisesta yrityksen arvojen ja perinteiden mukaisesti.⁴⁹⁵

Tässä luvussa tarkastelen, millaisia muotoja perheyriytksen yhteiskuntavastuullinen toiminta sai yrityksen kotipaikassa 1900-luvun kuluessa. Yhteiskuntavastuulliseen toimintaan sisällytän hyväntekeväisyyden. Paneudun myös yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa tapahtuneisiin muutoksiin. Yritysten toimintaa tarkasteltaessa tulee muistaa, että yritykset eivät toimi tyhjiössä. Ympäröivä yhteiskunta vaikuttaa aina niiden toimintaan. Selvitän, miten yhtiön liiketoimintojen laajentuminen ja kansainvälistyminen sekä yhtiössä suoritettut rationalisointitoimenpiteet yhdessä yleisen yhteiskunnallisen kehityksen kanssa ovat muuttaneet perheyriytön paikallista roolia.

1900-luvun alkuvuosikymmeninä paikallisessa toiminnassa ei kuitenkaan ollut kyse yksinomaan altruistisesta toiminnasta. Yhdeksi Suomen suurimmista teollisuusyrityksistä kasvaneen yhtiön pääkonttori sijaitsi Noormarkussa, ja yrityksen imagon rakentamisen kannalta oli edullista huolehtia ympäröivän yhteisön hyvinvoinnista. Kyse oli siis myös yrityksen strategisista päämääristä.

Tehdas vailla teollisuutta

Yrityksen taloudellinen vastuu ympäröivästä yhteisöstä tarkoittaa muun muassa tuottavaa toimintaa, työpaikkoja ja palkkojen maksamista. Noormarkun ruukin ympärille muodostui yhdyskunta, joka oli sosiaaliselta järjestykseltään kuin mikä tahansa paternalistinen tehdasyhdyskunta. Yksi seikka kuitenkin erotti ruukin muista aikakauden tehdasyhdyskunnista: sinne ei lukuisista pyrkimyksistä huolimatta syntynyt teollisuutta ja teollisuustyöpaikkoja. Osasyynä siihen, miksi ruukin teollisuus taantui, oli todennäköisesti paikkakunnan sijainti sisämaassa huonojen kulkuyhteyksien takana. Noormarkun kautta kulkevan Pori–Haapamäki-radnan rakentamishanke oli ollut jo 1800-luvun lopusta lähtien esillä Noormarkun kunnan kuntakokouksissa, ja yhtiö oli ollut aktiivisesti mukana edistämässä hanketta. Hanke eteni ponnisteluista huolimatta kovin hitaasti. Rataosuus

495 Elo-Pärssinen 2007, 161.

Pori ja Noormarkun välille valmistui 1930 ja Noormarkun ja Haapamäen välinen rataosuus vasta 1938.⁴⁹⁶

Noormarkun ruukista muotoutui 1900-luvun alussa erikoinen yhdistelmä ruukin paikallistoimintoja sekä yhtiön metsäosaston ja yhtiön hallinnosta vastaavan pääkonttorin toimintoja. Ruukin paikallistoimintoihin kuuluivat maatalous, puutarhat, tuotantolaitokset, ruukin rakennuksien hoidosta vastannut rakennusosasto sekä muu palvelusväki. Ruukissa oli oma paikalliskonttori eli kartanonkonttori huolehtimassa paikallisten asioiden hoidosta. Yhtiön keskuhallinto, pääkonttori, oli oma yksikkönsä. Metsäosaston vastuulla olivat puolestaan yhtiön Länsi-Suomessa sijainneiden metsien hoitoon liittyvät asiat. Ulospäin ruukki saattoi näyttää yhtenäiseltä toimintayksiköltä, mutta käytännössä edellä mainitut kolme toimintoa olivat organisatorisesti tiukasti toisistaan eriytettyjä. Eriytyminen merkitsi myös hierarkkisia eroja ruukkiyhteisön sisällä.⁴⁹⁷

Vaikka yhtiö oli vuosikymmeniä merkittävä paikallinen työnantaja, sen työllistäneestä vaikutuksesta on vaikea antaa täsmällistä kuvaa. Tämä johtuu ensinnäkin siitä, että ruukin eri yksiköissä työskennelleistä työntekijöistä on vuosikymmenien aikana laadittu melko vähän yksikkökohtaisia saati sitten yhteisiä tilastoja. Lisäksi maa- ja metsätalousosastojen työntekijämäärät vaihtelivat sesonkien mukaan. Joitakin yksittäisiä tilastoja on olemassa lähinnä ruukin paikallistoimintojen työntekijöistä. Esimerkiksi helmikuussa 1921 Noormarkun Tehtaalla työskenteli 138 henkilöä. Vuonna 1942 työntekijöitä oli 148.⁴⁹⁸ Vuonna 1970 Noormarkun Tehtaan henkilövahvuus oli 65 henkilöä, joista 46 henkilöä sai palkkansa ”Noormarkun kassasta” ja 19 henkilöä kuului keskushallinnon alaisuuteen.⁴⁹⁹ Yksittäisten osastojen työllistävää vaikutusta tarkastelen tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

Taantuva rautaruukki

Noormarkun rautaruukki oli jo perustamisestaan lähtien ollut yksi Suomen pienemmistä kankirautaa valmistavista rautaruukeista. Vaikka Antti Ahlström oli uudistanut rautatehdasta 1800-luvun lopussa, rautatehtaan toiminta hiipui vähitellen 1900-luvun alkupuolella. Paikallinen raudan tuotanto loppui virallisesti vuonna 1927. Tosin yhtiön muilla Länsi-Suomessa sijainneilla tiloilla, Leinperissä ja Kauttualla, taonta oli loppunut jo 1800- ja 1900-lukujen vaihteessa.

496 Lehtinen 2008, 57.

497 Ks. esim. Tuomola 2000. Ruukkiyhteisön sosiaalisen järjestyksen ja yhteisön jäsenten välisten hierarkkisten suhteiden tarkastelu jää kuitenkin tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

498 Grahn 2008, 261.

499 Pöytäkirjoja Noormarkun Tehtaan tapahtumista 1970, Norrmarks Bruks årsberättelser 1940–1941–1970, No1 210, AAOy. Näissä luvuissa ei ole mukana metsäosaston työntekijöitä.

Noormarkun pajassa taontaa jatkettiin vielä vuoden 1927 jälkeen kotitarpeiksi. Siellä valmistettiin ajoittain hevosenkenkiä, kankia, kovapyöräraitaita, nauvoja sekä työkaluja. Pajan vesivasara kävi viimeisen kerran 1940-luvun alussa, jonka jälkeen paja toimi varasto- ja verastilana.⁵⁰⁰

Ruukin saha eli Makkarakosken saha oli 1900-luvun alussa ruukin tuotantolaitoksista merkittävin, vaikka senkin tuotanto oli 1890-luvun lopussa kääntynyt laskuun (Kaavio 4). Vanha vesisaha oli menettänyt mahdollisuutensa kilpailussa rannikon tehokkaita höyrysafoja vastaan. Ensimmäisen maailmansodan aika merkitsi sahalle lopullista murrosvaihetta, kun ulkomaanviennistä siirryttiin paikallisille markkinoille. 1920-luvulta raamien pysähtymiseen vuonna 1956 vuotuinen sahatuotanto vaihteli 50–200 standartiin⁵⁰¹. Vientisahauksen loputtua rahtisahaus tuli osaksi sahan arkipäivää.⁵⁰²

A. Ahlström Oy:n sahatteollisuus koki suuria muutoksia 1900-luvun ensimmäisten vuosikymmenten aikana. Yhtiö lopetti useita suuria höyrysafoja, koska paperiteollisuutta pidettiin tulevaisuuden teollisuudenalana.⁵⁰³ Pieni Makkarakosken saha sai kuitenkin jatkaa toimintaansa. Vientisahauksen loputtua ruukin oma puutavaran tarve takasi sahatuotannon jatkumisen. Yhtenä syynä toiminnan jatkumiselle oli myös se, että saha sijaitsi uittoväylän varrella. Saha toimi eräänlaisena varajärjestelmänä. Maailmansotien välisenä aikana yhtiön tukkeja uitettiin runsaasti Noormarkunjokea pitkin rannikolle. Kaikki tukit eivät kuitenkaan jaksaneet uida päätepiesteeseen saakka, vaan osa tukeista jäi matkan varrelle ”uitosta väsyneenä”. Esimerkiksi vuonna 1920 Makkarakosken sahalle hakatuista tukeista yli puolet oli uitosta väsyneitä tukkeja.⁵⁰⁴

Paikallisen sahatuotannon taantumasta huolimatta sahaa kuitenkin uudistettiin. Vuonna 1900 sahalla otettiin käyttöön lokomobiili eli höyrykone. Vuonna 1901 sahalaitoksen yhteyteen perustettiin myös höyläämö. Höylääminen aloitettiin yleiseen kehitykseen nähden melko varhain. Sahatavaran höylääminen oli vielä 1800- ja 1900-lukujen vaihteessa pienimuotoista, sillä vain 6–7 sahalaitosta harjoitti höyläämistä.⁵⁰⁵ Höyläämölaitoksen perustaminen oli tietynlainen

500 Jutikkala & Nikander 1941, 572; Schybergson 1992, 43–45; Tuomola 2000, 48, 51–52. Toisen maailmansodan aikana pajaa käytettiin muun muassa armeijan asevarastona.

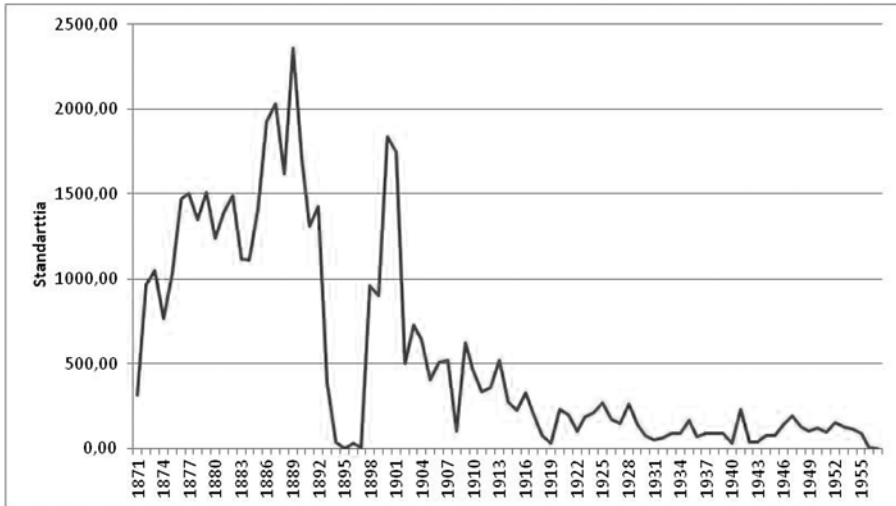
501 Standarti oli mittayksikkö, jota käytettiin sahatavaramääristä erityisesti 1800-luvulla, mutta myös vielä 1900-luvulla kuutiometrin ohella. Yksi standarti on 4,672 m³. Ks. esim. Hoffman 1980, 23.

502 Grahn 2006, 76, 80, 83.

503 Grahn 2006, 76; Schybergson 1992, 158, 162. Vuonna 1901 lopetettiin viisi yhtiön sahaa eri puolilla Suomea: Palosaari, Sofiegarten, Suursannan Uusi Höyrysafo, Lankoski ja Lamppi. Lisäksi vuosina 1907–1908 lakkautettiin Santalahti ja Hollo. 1930-luvun alussa toiminnassa oli neljä suurta sahaa: Pihlava, Suursaari, Varkaus ja Strömfors. Länsirannikolla toimineet suuret Haminaholman ja Kaunissaaren höyrysafohat pysähtyivät 1920-luvulla.

504 Grahn 2006, 77.

505 Grahn 2006, 37–38, 55; Hoffman 1980, 12.



Kaavio 4. Makkarakosken sahan tuotannon kehitys vuosina 1871–1956. 1880-luku oli sahan parasta aikaa. Tämän jälkeen tuotanto alkoi laskea. Ainoastaan vuosina 1900–1901 sahan tuotanto kasvoi tilapäisesti, ja tällekin oli luonnollinen syy. Porin Pihlavan sahalla syttyi maaliskuussa 1900 tuhoisa tulipalo, minkä johdosta Pihlavan sahan tuotantoa jouduttiin siirtämään yhtiön muille lähialueen sahoille. (Grahn 2006.)

uudistusaskel sahalle. Höylämölaitos monipuolisti sahaliikkeen tuotantoa ja toi jonkin verran lisätöitä sahatyöläisille. Höyläämistä voitiin harjoittaa myös talvella.

Sahateollisuudessa vallinnut tekninen kehitys eteni suhteellisen hitaasti toiseen maailmansotaan saakka. Vasta 1950- ja 1960-luvuilla sahateollisuuden automatisointi pääsi vähitellen käyntiin ja työvoiman tarve sahoilla väheni. Siihen saakka käytössä ollut sahaustekniikka ja työmenetelmät edellyttivät sahauskesonkeina runsaasti työvoimaa. Ensimmäiseen maailmansotaan saakka Makkarakosken sahalla työskenteli sahauskesonkin aikana noin 50 henkilöä. Sotien välisenä sekä toisen maailmansodan jälkeisenä aikana sahauskesonkin työvoimatarve oli 30–40 henkilöä. Sahauskauden ulkopuolella sahan vakituisten työntekijöiden joukko oli varsin pieni. 1900-luvulla kevättalveen sijoittuneen sahauskesonkin pituus vakiintui 2–3 kuukauden mittaiseksi, kun se 1800-luvun lopussa oli parhaimmillaan ollut jopa puoli vuotta. Makkarakosken sahan raamit pysähtyivät 20.2.1956. Muutama työntekijä jatkoi töitä kevääseen 1957 saakka. Yhtiö huolehti sahan työntekijöistä tarjoamalla heille töitä ruukin muilta osastoilta.⁵⁰⁶

506 Grahn 2006, 64–65, 67, 84, 103.

Sahatuotannon loppuminen ruukinmäellä vuonna 1956 ei tullut paikkakuntalaisille yllätyksenä. Yhtiöllekään sahan sulkeminen ei ilmeisesti ollut suuri asia, sillä pöytäkirjoissa ei edes mainita sahan lopettamista. Saha oli kuitenkin ollut ruukin merkittävin tuotantolaitos, ja saha ja ruukki olivat eläneet vuosikymmeniä toisiinsa kytkeytyneinä. Ruukin oma puutavaran tarve oli taannut sahatuotannon jatkumisen ja tuonut töitä paikkakuntalaisille. Toisen maailmansodan jälkeen saha alkoi käydä tarpeettomaksi. Paikallista puutavaran kysyntää varten paikkakunnalla oli tuohon aikaan jo muitakin sahoja, ja ruukin omaan tarpeeseen puutavaraa oli saatavissa esimerkiksi Porin Pihlavan sahalta. Uusi aikakausi merkitsi vanhalle sahalle raamien hiljenemistä.

Yhtiö toi myös sähkön paikkakunnalle. Sähköntuotanto merkitsi tietynlaista edistysaskelta sekä ruukin että paikallisyhteisön näkökulmasta. Ensimmäinen ruukin voimalaitos otettiin käyttöön joulukuussa 1896, ja se tuotti valosähköä ruukinmäelle. Suomessa sähkövalo alkoi levitä teollisuusyrityksiin 1880-luvulta lähtien.⁵⁰⁷ Noormarkun ruukki oli siis tässä suhteessa edelläkävijöiden joukossa. Ruukin voimalaitos palveli noin kahdenkymmenen vuoden ajan, kunnes sähköntarpeen lisääntyttyä uuden voimalan rakentaminen todettiin välttämättömäksi.

Vuonna 1913 yhtiö suunnitteli uuden voimalaitoksen käynnistämistä Porin seudulle. Tuolloin suunnitelmana oli rakentaa voimakeskuslaitos Pihlavaan, josta voimaa olisi siirretty muun muassa Porin kaupungin, Noormarkun sekä mahdollisesti myös muiden lähikuntien sähkövalotarpeisiin.⁵⁰⁸ Tämä suunnitelma ei kuitenkaan toteutunut, vaan voimalaitos rakennettiin lopulta Noormarkkuun. Voimakeskuslaitoksen rakentaminen aloitettiin keväällä 1914 vanhan voimalaitoksen tilalle. Uuden voimalaitoksen laskettiin pystyvän tuottamaan sähkövirtaa Noormarkkuun ja lähiympäristöön.⁵⁰⁹ Uusi voimalaitos valmistui syksyllä 1914. Vanhaan voimalaitokseen verrattuna uuden voimalaitoksen teho kasvoi miltei kymmenkertaiseksi 18,4 kilowattista 160 kilowattiin. Alkuvaiheessa sähköä pystyttiin tuottamaan Noormarkun ja Finpyyn kyliin.⁵¹⁰ Voimalaitoksen omistajana yhtiöllä oli valta päättää sähkövoiman hinnasta.

507 Ensimmäisenä sähkövalo tuli Finlaysonin puuvillatehtaalle Tampereelle 1882. Samana vuonna saatiin sähkövalo myös Poriin Rosenlewin Suursannan ja Seikun sahoille. Kymin tehtaalle valo tuli 1888 ja Nokialle 1889. Kuisma 2006, 468–469.

508 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 1.2.1913, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1910–1915, KCo1 101.5, AAOy.

509 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 24.3.1914, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1910–1915, KCo1 101.5, AAOy; Norrmén 1927, 134. Voimalan Francis-turbiini hankittiin saksalaiselta J.M. Voithin tehtaalta Heidenheimista ja generaattori Oy Gottfrid Strömberg Ab:lta Helsingistä. Voithin tehtaan kanssa oli jo aiemmin syksyllä 1912 tehty sopimus Varkauden laitosten tarvitsemista koneista.

510 Ihamäki 2007, 17.



Noormarkun ruukin voimalaitoksen tekniikka peruskorjattiin ja voimalarakennus entisöitiin vuonna 2004. Taustalla vuonna 1894 valmistunut pajarakenus, jossa sijaitsee *Ahlström Voyage* -näyttely. Kuva: Maarit Grahn 2008.

Sähkönjakelu laajeni vähitellen myös muualle Noormarkkuun ja ympäristökuntiin. Vuoden 1932 sähkötilaston mukaan sähkön jakelualueena oli ruuki sekä Harjakankaan, Noormarkun, Finpyyn ja Söörmarkun kylät. Tuolloin jakelualueen asukasmäärä oli noin 2 200, sähkömittareita oli 218 ja mittarittomia asuntoja vastaava määrä. Mittarien määrä kasvoi vähitellen. Vuonna 1958 jakelualueella oli mittareita 1 131 ja mittarittomia asuntoja 83.⁵¹¹ 1960-luvulla sähkö oli jo lähes kaikilla. Vuonna 1967 ruukin voimalaitoksen jakelualueen asukasluku⁵¹² oli noin 4 800 ja suoranaisten kuluttajien määrä 1 225. Jakeluverkoston ylläpito ja huolto oli kuitenkin kallista. A. Ahlström Osakeyhtiö päätti luopua ulkolinjoista ja myi ne vuonna 1967 Oy W. Rosenlew & Co Ab:lle. Tämän jälkeen jakelualueen asukasluku oli 246 ja suoranaisia kuluttajia oli 87.⁵¹³

511 Ihamäki 2007, 23. Mittarittomassa asunnossa sähkön kulutus laskettiin sähkölampun koon ja määrän mukaan.

512 Jakelualueen asukasluku ei tarkoita Noormarkun asukaslukua, sillä jakelu ulottui myös muihin kuntiin.

513 Ihamäki 2007, 24; Tuomola 2000, 41–42, 45.



Noormarkun tehtaan teollisuus jäi lopulta hyvin käsityönomaiseksi. Suksiverstaan työntekijöitä vuonna 1916. Kuva: SatM.

Noormarkun ruukin tuotannolle oli luonteenomaista käsityönomaisuus. Ruukissa työskenteli 1900-luvun alkupuolella useita puuseppiä ja kirvesmiehiä, sillä rakennukset ja patolaitteet vaativat jatkuvaa huoltoa. Ennen toista maailmansotaa ruukkiin kuului myös kaksi puusepänverstasta, Uoti ja Viljanen. Puusepät valmistivat muun muassa ikkunan- ja ovenpuitteita, huonekaluja ja hevostattaita. Puusepäntöiden tarve väheni 1940-luvun kuluessa, eikä kahdelle verstaalle ollut enää käyttöä. Verstastoiminta siirtyi pajaan, jossa taonta oli loppunut 1940-luvun alussa. Oven- ja ikkunankehysien valmistus jatkui 1960-luvun alkuun saakka.⁵¹⁴ Puuseppäperinteestä ei ole kokonaan luovuttu, sillä vielä 2000-luvulla yhtiöllä on oma puuseppä, kirvesmies ja maalari, jotka huolehtivat ruukin rakennusten kunnossapidosta.

Puusepänverstaan lisäksi ruukilla oli suksiverstas, jonka toiminta alkoi 1910-luvulla. Verstaan alullepanija oli Walter Ahlström, joka lahjoitti verstaan varten 50 markkaa ja ilmaisen huoneiston Finpyyn kylästä. Tavoitteena oli järjestää talveksi töitä yhtiön rakennusmiehille. Verstas työllisti 5–6 suksisepää, joilla jokaisella piti olla omat työvälineet. Yhtiö antoi aloittelevalle suksisepälle työvälineavustusta. Suksien teko aloitettiin syksyllä rakennuskesänsä päättyttyä. Sukset myytiin lähipitäjiin. Toisen maailmansodan jälkeen suksien

514 Tuomola 2000, 54–55.

valmistuksessa otettiin yleisesti käyttöön uusia materiaaleja. Suksiverstas ei sopeutunut muutoksiin, ja siksi sen toiminta lopetettiin sodan jälkeen. Suksiverstaan työntekijät jatkoivat työntekoa yhtiön rakennusosastolla.⁵¹⁵

Kariutuneet teollistamissuunnitelmat

A. Ahlström Osakeyhtiö oli 1900-luvun kuluessa laajentanut teollista tuotantoaan Etelä-, Länsi- ja Itä-Suomessa. Yhtiöllä oli pyrkimyksiä kehittää myös Noormarkun tehtaan toimintoja. Esimerkiksi vuonna 1946 selviteltiin mahdollisuuksia perustaa tehdas pehmitettyjen (adusoitujen) putkenosien valmistamista varten. Noormarkkua pidettiin sopivana tällaista teollisuutta ajatellen, koska siellä voitiin hyödyntää Harjavallan voimalaitoksen tuottamaa sähkövoimaa. Lisäksi yhtiöllä oli käytettävissään tarvittavat maa-alueet sekä ainakin jossain määrin asuntoja työväestöä varten. Näiden seikkojen vuoksi tehtaan perustamiskustannusten katsottiin jäävän Noormarkussa alhaisemmiksi kuin jos tehdas olisi perustettu jonnekin muualle. Jatkosodan tuoma epävarmuus oli estänyt yhtiötä investoimasta uusille teollisuudenaloille. Sodan jälkeen tilanne oli muuttunut, ja tuotannon käynnistäminen oli tehtyjen selvitysten mukaan todettu kannattavaksi. Tehtaan rakentamista pidettiin myös paikallisesti hyvin tärkeänä toimenpiteenä. Siksi yhtiön hallitus päätti viipymättä ryhtyä toimenpiteisiin hankkeen toteuttamiseksi.⁵¹⁶

Yhtiöllä oli samaan aikaan vireillä myös toinen paikallinen teollisuushanke. Silloinen pääjohtaja Harry Gullichsen ilmoitti hallituksen kokouksessa elokuussa 1946, että ”erinäiset piirit, jotka olivat Oy Artek Ab:tä lähellä”, olivat kiinnostuneita huonekalutehtaan perustamisesta Noormarkkuun. Erinäisillä piireillä Gullichsen tarkoitti puolisoaan Maire Gullichsenia, joka oli jo vuonna 1935 perustanut yhdessä Aino ja Alvar Aallon sekä Nils-Gustav Hahlin kanssa sisustus- ja taideliike Artekin, jossa myytiin Aallon huonekalujen lisäksi kankaita ja taidetta.⁵¹⁷ Harry Gullichsen antoi selostuksen huonekalutehtaasta ja suunnitellusta tuotannosta. Samalla hän myös totesi, ettei tehdashanke vaikuttaisi häiritsevästi yhtiön omiin suunnitelmiin ja että yritysten välille tulisi todennäköisesti syntymään myös jonkin verran yhteistyötä, etenkin raaka-aineiden järjestämisessä. Huonekalutehdasta varten oli tarkoitus joko myydä tai vuokrata tontti niistä maa-alueista, jotka Noormarkkua varten laaditussa asemakaavassa oli varattu teollisiin tarkoituksiin.⁵¹⁸

515 Tuomola 2000, 56–58.

516 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 15.8.1946, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1946 I–II, KCo1 101.31, AAOy.

517 Woirhaye 2002, 49–55.

518 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 15.8.1946, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1946 I–II, KCo1 101.31, AAOy.

Kyse oli asemakaavasta, jonka Alvar Aalto oli vuonna 1942 laatinut Kokemäenjokilaakson aluesuunnitelmansa yhteydessä. Tämän aluesuunnitelman tavoitteena oli yleisen suunnitelman luominen Porin kaupungin, Porin maalaiskunnan, Ulvilan, Noormarkun, Kullaan, Nakkilan, Harjavallan ja Kokemäen vastaista kehitystä varten. Harry Gullichsenilla oli vahva rooli aluesuunnitelman laadinnassa. Terttu Nupponen on pohtinut syitä, miksi Gullichsenin mielenkiinto kohdistui nimenomaan Porin seutuun, vaikka yhtiön suurimmat tuotantoalueet olivat Kymenlaaksossa ja Varkaudessa. Ahlström-yhtymän asema johtavana suomalaisena metsäteollisuusyrityksenä 1930- ja 1940-luvuilla selitti osaksi sen, miksi pääjohtajan asuinseutua pyrittiin kehittämään suunnitelman puitteissa. Kokemäenjokilaakso oli niiden alueiden joukossa, johon ajateltiin siirtää ja aloittaa uutta tuotantoa.⁵¹⁹ Noormarkun asemakaavaan oli suunniteltu alueet sekä teollisuutta että asuntoja varten.⁵²⁰ Yhtiön hallitus suhtautui myötämielisesti huonekalutehtaan perustamiseen ja päätti asettaa tarvittavat maa-alueet teollisuuden käyttöön.⁵²¹

Vielä 1940-luvun alussa Noormarkun teollisuuden kehittämistä pidettiin yhtiössä siis ilmeisen realistisena ajatuksena. Esimerkiksi paikalliselle työväenyhdistykselle annettiin kieltävä vastaus, kun yhdistys olisi halunnut ostaa vuokratontin, jolla silloinen työväentalo sijaitsi. Perusteluna kieltävään vastaukseen oli se, että tontti oli sahan lautatarhan välittömässä läheisyydessä ja yhtiö piti mahdollisena, että tonttia tulnaisiin käyttämään teollisuustarkoituksiin. Työväenyhdistykselle päätettiin kuitenkin myöntää 50 000 markan suuruinen avustus työväentalon korjausta varten. Lisäksi yhtiö suostui vuokra-ajan päättyessä lahjoittamaan työväenyhdistykselle sopivan tontin toisaalta.⁵²²

Suunnitelmat paikallisten tehdashankkeiden käynnistämiseksi kuitenkin kariutuivat nopeasti. Syynä oli yhtiötä vuonna 1946 koetellut rahoituskriisi, jonka vuoksi yhtiössä jouduttiin tekemään supistuksia. Talvella 1947 yhtiön hallitus päätti, että kaikki hallituksen aikaisemmin hyväksymät hankinnat ja sijoitukset tuli peruuttaa, mikäli niitä ei vielä ollut suoritettu tai ryhdytty suorittamaan siinä määrin, ettei niitä voinut jättää keskeneräisiksi.⁵²³ Noormarkkuun ei siis saatu putki- eikä huonekalutehdasta. Myös vuonna 1948 Pihlavaan valmistunutta kuitulevytehdasta harkittiin aluksi Noormarkkuun, mutta Pihlava voitti

519 Nupponen 2000, 8, 207.

520 Aalto 1943, 18, 26.

521 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 15.8.1946, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1946 I-II, KCo1 101.31, AAOy.

522 Hallituksen kokouksen pöytäkirjat 12.4.1944 ja 7.-8.5.1944, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1944, KCo1 101.29, AAOy.

523 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 7.2.1947, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1947 I-II, KCo1 101.32, AAOy.

edullisemmän sijaintinsa vuoksi.⁵²⁴ Alvar Aallon suunnittelemaa teollisuus-
aluetta ei toteutettu, koska sopivaa teollisuutta ei löytynyt.

Metsä- ja maatalouden voimin

Noormarkun Tehtaan teollisuuden taantuessa paikallisen toiminnan painopis-
teeksi jäi maa- ja metsätalouden kehittäminen. Maa- ja metsätalousosastot tarjo-
sivat paikkakuntalaisille runsaasti erilaisia kausiluonteisia töitä: maatalousosasto
kesäkausina, metsäosasto talvikausina metsätöissä ja kesäkausina tukinuitossa.

Yhtiön alkuaikojen kehitys oli sidottu puuteollisuuteen, minkä vuoksi met-
sien rooli nousi jo varhaisessa vaiheessa keskeiseksi. Vähitellen metsiin kohdistu-
nut toiminta alkoi saada yhä kiinteämpiä muotoja. Yhtiön puunjalostuslaitosten
sijainti eri puolilla Suomea, eri kuljetusreittien varrella, määritteli yhtiön metsä-
osastolle raakapuun hankinta-alueet sekä metsäosaston alueellisen organisaat-
tion. Länsi-Suomi oli yksi merkittävistä hankinta-alueista. Vuonna 1961 metsä-
osaston toimintaa ja organisaatiota esiteltiin yhtiön henkilöstölehdessä. Osasto
oli jakautunut Helsingissä sijainneeseen keskusmetsäkonttoriin sekä Varkauden,
Karhulan ja Noormarkun metsäosastoihin.⁵²⁵

Puunhankintaa ryhdyttiin jossain vaiheessa rationalisoimaan. Vuonna 1968
perustettiin Tehdaspuu Oy huolehtimaan A. Ahlström Osakeyhtiön, Kaukaan,
Kymin ja Tampellan raakapuuhankinnoista sekä yhtiöiden omistamien metsä-
kiinteistöjen hoidosta. Noormarkun metsäosasto haluttiin kuitenkin jättää eril-
lisen sijaintinsa vuoksi Tehdaspuun ulkopuolelle yhtiön oman metsäjohton
alaiseksi osastoksi. Osaston tehtävänä oli hankkia raakapuuta Pihlavan sahalle
ja kuitulevytehtaalle sekä huolehtia Länsi-Suomessa sijaitsevien metsäkiinteis-
töjen hallinnasta ja hoidosta. Noormarkun metsäosaston toiminta ei keskitty-
nyt yksinomaan Noormarkun ympäristöön, sillä osaston hankinta-alueita olivat
Satakunta ja Häme. Uitto oli 1960-luvulle saakka pääasiallinen raakapuun kulje-
tusmuoto, ja Pihlavan sahan hankinta-alueet ulottuivat Kokemäenjoen latvavesi-
en läheisyyteen, aina Kuhmoisiin ja Längelmäelle saakka. Sen jälkeen kun uitto
Kokemäenjoessa 1960-luvun lopussa päättyi, puunhankinta-alueet ulottuivat
Mouhijärvelle ja Vammalaan. Vuonna 1975 yhtiön, Virkailijoiden Eläkesäätiön
ja Leineperin maatalousyhtymän omistamia metsäkiinteistöjä oli Noormarkun
metsäosaston alueella yhteensä 27 500 hehtaaria.⁵²⁶

524 *Me Kaikki* 1976/8, 24; Mattila 1975, 32.

525 *Me Kaikki* 1961/2, 2–4. Metsäorganisaatioon kuului noin 370 henkilöä: metsänhoitajia,
konttorihenkilökuntaa, piiriesimiehiä, piirityönjohtajia ja työnjohtajia. Hallinto- ja työn-
johtohenkilöiden lisäksi varsinaisia metsätyömiehiä työskenteli metsissä vuosittain tuhan-
sia. Metsäosastojen tärkein tehtävä oli raakapuun hankinta yhtiön puunjalostuslaitoksille
sekä muuhun omaan käyttöön.

526 *Me Kaikki* 1975/7, 10; Seppo Jukkola 23.11.2010; Tuomola 2000, 97. Tukkeja uitettiin myös

Puunhankinnan työllistävä vaikutus oli vuosikymmeniä merkittävä. Talviin metsänhakkuisiin tarvittiin paljon kausityövoimaa. Kesäisin tilapäistyövoimaa tarvittiin uittoihin. Metsätyömiesten tärkeimmät työvälineet olivat 1950- ja 1960-luvuille saakka pokasaha ja kirves, ja puu siirrettiin metsistä hevoskuljetuksin. Työväkeä ja hevosia tarvittiin siis paljon. Noormarkun metsäosasto työllisti 1960-luvulla noin 1 200 metsätyömiestä, ja hevosiakin osastolla oli silloin vielä yli 200. Vaikka valtaosa tästä työntekijämäärästä työskenteli muualla kuin Noormarkun alueella, metsätyöt työllistivät myös paikallista väestöä.⁵²⁷

Maataloudella oli keskeinen asema 1900-luvun alun tehdasyhdyskunnissa. Oman maatalouden turvin yhtiöt pystyivät järjestämään elintarvikehuollon työntekijöilleen edullisesti. Usein maataloutta harjoitettiin myös ulkopuolista myyntiä varten.⁵²⁸ A. Ahlström Osakeyhtiö omisti lukuisia kartanoita ja maatiloja eri puolilla Suomea, ja yhtiössä tehtiin rinnakkain päätöksiä sekä teollisuus- että maatalousinvestoinneista. Esimerkiksi vuonna 1903 päätettiin rakentaa Noormarkun ruukkiin uusi navetta noin 80 lehmää varten ja hankkia Strömforsin ruukkiin 30, Tourulaan 60–70 ja Kauttuan ruukkiin 20–30 lehmää.⁵²⁹

Noormarkun ruukissa kasvatettiin lehmä, hevosia ja kanoja. Ruukissa oli vuosina 1904–1970 yleensä 70–80 lypsävää lehmää. Maitoa myytiin sekä ruukin työväestölle että ulkopuolisille. Lihakarjaa ruukissa ei kasvatettu. 1950-luvun alussa ruukin navetta remontoitiin. Joulukuussa 1950 yhtiön hallitus käsitteli ja hyväksyi ehdotuksen, joka koski ruukin maatalouden rakennusohjelmaa vuosille 1951–1952.⁵³⁰ Maatalouden rakennusohjelma on hyvä esimerkki siitä, miten ruukin toiminnan kehittämisen painopiste oli 1950-luvulla maataloudessa: kun yhtiön muilla tehdaspaikkakunnilla investoitiin teollisuuden kehittämiseen, Noormarkussa investoitiin maatalouteen.

Noormarkussa, kuten muuallakin Suomessa, lypsykarjan määrä lisääntyi huomattavasti 1870- ja 1910-lukujen välisenä aikana. Lypsykarjatalouden kasvuun liittyi myös paikallisten meijerien synty. Maidon jalostaminen alkoi siirtyä maatiloilta meijereihin. Paikallisia osuusmeijereitä alkoi syntyä nopeasti sen jälkeen, kun vuoden 1901 osuustoimintalaki mahdollisti osuusmeijerien perustamisen. Noormarkun osuusmeijerin perustava kokous pidettiin tehtaan kansa-

Noormarkunjoessa. 1920-luvulla perustettiin Noormarkunjoen uittoyhdistys, jonka jäseniä olivat A. Ahlström Osakeyhtiö, Oy Rosenlew Ab, Reposaaren saha ja Zacharias-niminen saha Udestakaupungista. Uittoyhdistyksen jäsenten puita uitettiin Laviasta, Kankaanpäästä ja Vihteljärveltä Noormarkunjokea pitkin Ahlaisten jokisuulle, jossa yhtiöiden puut eroteltiin uittomerkkien perusteella. Uitto Noormarkunjoessa päättyi 1950-luvulla.

527 Seppo Jukkola 23.11.2010; Pihkala 1982, 405.

528 Halonen 1999, 46.

529 Yhtiön pöytäkirjat 27.1.1903, 24.8.1903, 28.8.1903, A. Ahlström Protokoll 1900–1903, KCo1 101.1, AAOy.

530 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 11.12.1950, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1950 I–II, KCo1 101.35, AAOy.

koululla 5.3.1906 ja toiminimi A. Ahlström oli mukana meijerin perustamisessa. Yhtiö vuokrasi meijeriosuuskunnalle tonttimaan Finpyyn kylästä ja ryhtyi myös osuuskunnan osakkaaksi.⁵³¹

Meijeri aloitti toimintansa vuoden 1908 alussa, ja vuonna 1909 osuusmeijerissä oli 130 jäsentä. Osuuskunnan jäsenten tilat olivat keskimäärin melko pieniä. Ainoastaan viidellä osakkaalla oli enemmän kuin 15 lehmää. A. Ahlström oli yksi näistä viidestä suurimmasta osakkaasta. Meijerin toiminta keskeytettiin ensimmäisen maailmansodan keskivaiheilla, koska maidon tuotanto oli vähentynyt sodan takia. Toimintaa oli tarkoitus jatkaa sodan jälkeen. Suunnitelmat kuitenkin muuttuivat. Noormarkun osuusmeijeriosuuskunta lopetettiin kokonaan, kun osa jäsenistä oli liittynyt Porin ympäristön osuusmeijeriin.⁵³²

Viljaa ja heinää Noormarkun ruukissa viljeltiin omaan tarpeeseen ja ulkopuoliseen myyntiin. Vuonna 1915 yhtiö perusti erillisen Satakunnan Maanviljelys Oy:n maatilojen ostoa ja omistamista varten. Syynä tähän oli voimaantullut lakimuutos, jonka mukaan sahalaitosten omistajat eivät enää saaneet ostaa omaan lukuunsa maatiloja.⁵³³ Vastaavanlaisia maatalousyhtiöitä perustivat myös muut tuohon aikaan toimineet yhtiöt. Esimerkiksi Tampereen Lielahdessa toiminut J.W. Enqvist Oy perusti vuonna 1916 maatalousosakeyhtiön, joka vastasi Lielahden ja Niemen kartanon maiden yhteisviljelystä.⁵³⁴ 1930-luvulla ja vielä toisen maailmansodan aikana ruukissa oli viljeltyä peltoalaa noin 150 hehtaaria. Sodan jälkeen yhtiö joutui luovuttamaan osan maista siirtoväelle, ja ruukille jäi omia viljelysmaita noin 60 hehtaaria.⁵³⁵

Yhtiö ylläpiti myös paikallista myllyä. Vuonna 1919 ruukin saharakennuksen yhteyteen rakennettiin mylly sahalta poistetun vesipyöräkoneiston paikalle. Toisen maailmansodan jälkeen kotitarvemyllyt yleistyivät, minkä vuoksi jauhatus Makkarakosken sahamyllyllä väheni. Myllyä käytettiin jonkin verran rahtijauhatukseen, ja se oli käytössä vuoteen 1973 saakka.⁵³⁶

Maatalousosaston lisäksi ruukissa toimi puutarhaosasto, jonka vastuulla oli puutarhojen ja puistojen hoito. Omistajasuvun asuinrakennusten ja pääkonttorin

531 Noormarkun ensimmäinen osuusmeijeri aloitti toimintansa vuonna 1905 Lassilan kylässä, mutta se ehti toimia vain pari vuotta ennen lakkauttamistaan. Kangas & Sivula 2008, 171, 174; Yhtiön kokouksen pöytäkirja 6.3.1906, A. Ahlström Protokoll 1903–1906, KCo1 101.2, AAOy.

532 Kangas & Sivula 2008, 175.

533 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 30.3.1915, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1910–1915, KCo1 101.4, AAOy.

534 Ks. esim. Halonen 1999, 44. J. W. Enqvist oli perustanut 1913 Tampereen Lielahden alueelle sulfittiselluloosatehtaat.

535 Tuomola 2000, 69.

536 Tuomola 2000, 82–83. Lähistöllä oli tuohon aikaan myös muita myllyjä, Noormarkunjoen Myllykoskessa sekä Noormarkun kylän että Finpyyn kylän puolella. Myllykosken myllyt kuitenkin purettiin 1920-luvulla huonon kuntosensa takia.



Puutarhaosaston työväkeä 1920-luvulla virkailijoiden asuntojen edustalla. Kuva: SatM.

ympärille perustetut muotopuutarhat ja puistoalueet edellyttivät jatkuvaa kunnossapitoa. Ruukissa panostettiin myös erilaisten puutarha- ja kasvihuone-lajikkeiden tuotantoon. Rafael Ahlström rakennutti ruukin ensimmäisen kasvihuoneen vuosina 1911–1912. Kasvihuoneessa viljeltiin aluksi viinirypäleitä, persikoita ja aprikooseja, jotka olivat tyypillisiä lajikkeita tuon aikakauden kartanokasvihuoneissa. Kasvihuoneita rakennettiin vuosikymmenien kuluessa lisää niin, että 1960-luvulla kasvihuoneissa oli viljelypinta-alaa lähes 700 neliometriä. Tärkeimpiä kasvihuoneiden viljelyslajikkeita olivat leikko- ja ruukkukukat sekä erilaiset vihannekset.⁵³⁷

Kasvihuoneviljelmien lisäksi ruukissa harjoitettiin avomaaviljelyä, johon oli varattu maata kolme hehtaaria. Avomaalla kasvatettiin kukkia, vihanneksia, juureksia, marjoja ja omenoita. Yhtiö myi puutarhatuotteitaan Noormarkussa ja naapurikunnissa. Porin kauppahallissa yhtiöllä oli Noormarkun puutarhamyymälä -niminen vihannespuoti 1930-luvulta 1970-luvulle. Lisäksi hedelmiä ja kasviksia myytiin Porin torilla keskiviikkoisin ja lauantaisin.⁵³⁸

537 Tuomola 2000, 72–73.

538 Tuomola 2000, 73–74.

1900-luvun ensimmäisinä vuosikymmeninä ruukin maatalousosasto antoi töitä parhaimmillaan lähes sadalle paikkakuntalaiselle. Vielä 1970-luvulla osasto työllisti sesonkiaikaan kymmeniä henkilöitä. Myös puutarhaosasto saattoi kesäisin työllistää lähes 20 henkilöä. Talvisin oli hiljaisempaa. Puutarhaosaston työntekijät olivat pääasiassa naisia. Maatalousosastolla työskennelleet miehet siirtyivät talvisin metsä- tai rakennusosaston tehtäviin.⁵³⁹

Tehdaspaternalismi ja huoltojärjestelmät

1800- ja 1900-lukujen vaihteen tehdasyhdyskunnissa paternalistisesta järjestyksestä muotoutui tietoinen ja systemaattinen tehtaan hallintomalli, jota voidaan kutsua tehdaspaternalismiksi tai myös uudeksi paternalismiksi. Tehdaspaternalismissa yhdistyivät tehdasvalta ja teollisia suhteita vahvistavaan huoltojärjestelmään liitetty hyötyajattelu. Tehdasyhdyskunta organisoitiin niin, että yrityksellä oli hyvät toimintaedellytykset. Työväestön elinolot pyrittiin järjestämään hyväksi tai ainakin kelvollisiksi, sillä tyytyväinen työntekijä oli työnantajalle arvokas. Erityisesti maaseudun tehdasyhdyskunnissa tämä keskinäinen huoltosuhde perustui välttämättömään pakkoon. Huoltojärjestelmät, kuten asunnot, terveydenhuolto ja koulut, olivat keskeinen osa paternalistista järjestelmää. Tehtaanomistajan oli huolehdittava työntekijöille palvelut, joita ei syrjäisillä maaseutupaikkakunnilla ollut valmiina. Kasvatukselliset tavoitteet näkyivät esimerkiksi ahkeruuden, säästäväisyyden, uskonnollisuuden ja raittiuden edistämisenä. Näiden kaikkien toimien tavoitteena oli taata vakaa toimintaympäristö ja näin turvata elinkeinon harjoittamisen perusedellytykset.⁵⁴⁰

1920- ja 1930-luvuilla huoltojärjestelmät alkoivat kehittyä aikaisempaa systemaattisempaan suuntaan. Tavoitteena oli kasvattaa poliittisesti ja ammatillisesti luotettavia työntekijöitä, jotta voitiin välttyä tuotannollisilta häiriöiltä ja ristiriidoilta. Sosiaalinen huoltotyö liittyi useimmiten suurten yritysten toimintaan. Huoltotyön keskeisiä elementtejä olivat asuntopolitiikka, terveydenhoito, urheilu- ja harrastetoiminta.⁵⁴¹

Noormarkussa huoltojärjestelmien kehittäminen 1900-luvun alussa periytyi patruunan aikakaudelta. Oma merkityksensä oli erityisesti Antti Ahlströmin testamentissaan ilmoittamalla paikallistasoa koskevilla määräyksillä, jotka omalta osaltaan ohjasivat yrityksen toimintaa ja loivat samalla pohjaa perhey yrityksessä vallinneille käytänteille. Toisaalta huoltojärjestelmien kehittäminen liittyi myös vahvaan rakentamiskauteen: ruukkia rakennettiin suvun ja yhtiön kotipaikaksi.

539 Tuomola 2000, 62, 73–74.

540 Ks. aiheesta esim. Ericsson 1997, 50; Koivuniemi 2000, 29–31.

541 Teräs 2009, 286.

Erityisesti asuntotuotanto yhtiön virkailijoille sekä terveydenhuollon ja kansanopetuksen kehittäminen nousivat keskeisiksi toimenpiteiksi.

Varhaisemmassa paternalismissa korostui työntekijän ja työnantajan välinen henkilökohtainen suhde (*face-to-face*). Tehdaspaternalismissa huoltojärjestelmä korvasi tämän henkilökohtaisen suhteen, joka tehtaiden koon ja byrokratian kasvaessa ei enää ollut samalla tavalla mahdollinen.⁵⁴² Noormarkussa työnantajan ja työntekijöiden välinen *face-to-face*-suhde säilyi ehkä pitempään kuin muilla yhtiön tehdaspaikkakunnilla, koska ruukki jäi kooltaan pienemmäksi ja tuotantonsa maatalousvaltaisemmaksi kuin muut tehdasyksiköt.

Asuntoja virkailijoille ja työväestölle

1910- ja 1920-luvuilla asuntorakentaminen yhtiön tehdaspaikkakunnilla, Varkaudessa, Karhulassa, Kauttualla, Pihlavassa, Iitalassa, Strömforsissa ja Suursaassa, oli vilkasta, ja sitä tuki perheyhtiön vahva mies, Walter Ahlström. Luonteenomaista aikakauden tehdasyhdyskuntien rakentamiselle oli, että asuinrakennukset sovitettiin asemakaavaan ja ne olivat arkkitehtien piirtämiä. Yhtiö käytti muun muassa Walter ja Ivar Thoméa⁵⁴³ sekä Karl Lindahlia⁵⁴⁴. Karl Lindahl peri Thomén veljesten kuoleman jälkeen paikan Walter Ahlströmin luottoarkkitehtinä. Hän suunnitteli 1920-luvulla muun muassa Varkauden tehdasyhdyskuntaa sekä voimalaitoksia Kaakkois-Suomeen. Tyypillistä aikakaudelle oli myös se, että rakentaminen ilmensi hierarkista ajattelua. Tehdasyhdyskuntaan syntyneet asuinalueet olivat paternalismin ulospäin näkyvä muoto. Tehtaanisännöitsijällä oli suurin ja komein talo, sen jälkeen seurasivat osastopäälliköt, insinöörit, konttorivirkailijat, työnjohtajat ja viimeisenä tavallinen työväki. Suunnitelmallinen ja hierarkkinen rakentaminen yhtiön omistamilla alueilla kulminoitui yhtiössä erityisesti 1920-luvulla, ja sitä voidaan tarkastella ilmaisuna yhtiön pääjohtajan Walter Ahlströmin unelmasta ja halusta luoda oma imperiumi. Varkauden tehdasyhdyskunnan kehittäminen oli merkittävin esimerkki näistä pyrkimyksistä.⁵⁴⁵

Siinä missä Varkauteen rakentui huomattava teollisuuskeskittymä ja tehdasyhdyskunta, Noormarkkuun muodostui toisenlainen imperiumi, jonka ytimen muodostivat omistajasuvun asuinrakennukset ja yhtiön pääkonttori. Leimallista 1900-luvun ensimmäisille vuosikymmenille oli erityisesti lukuisten virkailija-

542 Ahvenisto 2008, 26; Tuomola 2000, 15.

543 Arkkitehtiveljekset Valter (1874–1918) ja Ivar (1882–1918) Thomé saivat surmansa 1.2.1918 Vihdissä yrittäessään punaisten rintaman läpi kohti Pohjanmaata. Hovi-Wasastjerna 2009, 8, 23.

544 Karl Lindahl (1874–1930) kuoli juuri ennen kuin arkkitehtuurin uusi suuntaus funktionalismi löi itsensä läpi Suomessa.

545 Ks. esim. Schybergson 1988, 44.

asuntojen rakentaminen. Yhtiön keskushallinnon sijoittuminen Noormarkkuun toi paikkakunnalle aivan uudenlaisen väestöryhmän: virkailijat perheineen. Houkutellakseen näitä ylempiä toimihenkilöitä muuttamaan syrjäiseen Noormarkkuun yhtiön oli tarjottava asuntoja, jotka vastasivat virkailijoiden sosiaalista statusta.

Suomalaisiin tehdasyhdyskuntiin 1900-luvun alkupuolella rakennetut ylempien toimihenkilöiden asunnot erottuivat työväenasunnoista muodoltaan ja väritykseltään, ja niitä kutsuttiin yleensä huviloiksi.⁵⁴⁶ Keltaisiksi maalatut virkailijarakennukset sijoitettiin erilleen ruukinmäen työväenasunnoista. Tämä oli yksi merkki ruukin sisäisestä hierarkiasta. Ruukkia halkova Noormarkunjoki muodosti rajan työväen ja virkailijoiden välille: joen toisella puolella asui työväki ja toisella puolella virkailijat.⁵⁴⁷ Omistajasuvun asuinrakennukset sijaitsivat samalla puolella jokea kuin työväestön asunnot.

Vanhin Noormarkun ruukin virkailija-asunnoista, Vainiola, oli valmistunut jo Antti Ahlströmin aikana 1880-luvulla isännöitsijän asuintaloksi ja vieraiden majoitusrakennukseksi.⁵⁴⁸ Muut virkailija-asunnot rakennettiin vuosina 1911–1929. Kesällä 1911 aloitettiin huvilarakennuksen rakentaminen Myyrymäkeen, Havulinnan läheisyyteen. Huvila valmistui vuoteen 1913 mennessä, mutta siihen tehtiin muutoksia ja uudistuksia vuoden 1914 aikana.⁵⁴⁹ Muutokset tehtiin ilmeisesti Hjalmar Ekholmin⁵⁵⁰ perhettä varten, koska Ekholm oli tuohon aikaan astumassa yhtiön palvelukseen yhtiön toiseksi johtajaksi. Tämä niin kutsuttu Oravalinna purettiin Villa Mairean rakentamisen yhteydessä 1930-luvun lopussa.⁵⁵¹

546 Yhtiön asiakirjoissa virkailija-asunnoista käytetään nimityksiä ”villa” ja ”huvila”. Tässä tutkimuksessa käytän huvila-nimitystä. Huvila yleistyi Suomessa asuntotyyppinä erityisesti keskiluokan keskuudessa 1910- ja 1920-luvuilla. Taustalla huvila-aatteessa oli 1800- ja 1900-lukujen vaihteesta lähtien kansainvälisesti vaikuttanut englantilainen puutarhaliike, joka korosti puutarhamaisen ympäristön terveellistä vaikutusta ihmisen elinympäristönä. Esikuvat huvilarakentamiseen haettiin pääasiassa Englannista, mutta myös ruotsalaiset ja saksalaiset huvilamallit saivat huomiota. 1910-luvulla jugendin jäänteitä sisältäneen huvila-arkkitehtuurin yleisiä piirteitä olivat muun muassa julkisivujen vähäinen koristelu sekä erilaisten parvekkeiden, kuistien ja erkereiden käyttö. Huvilat olivat yleensä kaksikerroksisia ja väritykseltään vaaleita. Mansardikatto oli yleisesti suosittu kattotyyppi, ja sen käyttö viittasi 1700-luvun ruotsalaisajan kartanoarkkitehtuurin ihailuun. 1920-luvulla yleistyneen klassismin myötä rakennusten julkisivut pelkistyivät ja tulivat symmetrisiksi. Kattojen muoto oli yleensä jyrkkä ja ikkunat olivat tasakokoisia. Hackman ym. 2004; Halonen 1999, 47–48; Kolbe 1988, 100.

547 Grahn 2008, 262. Hierarkkisesta rakentamisesta esim. Kortelainen 2008, 113–120; ks. myös Liite 3.

548 Tuomola 2000, 116.

549 Noormarkun ruukin painamattomat vuosikertomukset 1912–1914, Norrmarks Bruks årsberättelser 1903–1917, No1 201, AAOy.

550 Hjalmar Ekholm toimi yhtiön toisena johtajana vuosina 1914–1924. Ks. esim. Ekholm 1932, 148, 210.

551 Tuomola 2000, 156.



1910-luvun alussa valmistunut Oravalinna, jolla oli muihin ruukin virkailijarakennuksiin verrattuna poikkeuksellinen kohtalo: rakennus purettiin 1930-luvulla Villa Mairean rakentamisen yhteydessä. Kuva: AAOy.

Vuonna 1914 aloitettiin kahden perheen asunnon, Mäntylän, rakentaminen niin sanotulle Andellin torpan tontille. Rakennus valmistui alkutalvesta 1915.⁵⁵² Vuosien 1916–1917 aikana rakennettiin kolme uutta virkailija-asuntoa. Pääkonttorin läheisyyteen valmistuneet huvila 1 ja huvila 2 olivat Ivar ja Walter Thomén suunnittelema. Huvila 1 valmistui vuonna 1916, mutta huvila 2 saatiin lopullisesti valmiiksi vasta seuraavan vuoden aikana. Virkailija-asunto numero 3, eli lääkärin asunto, valmistui vuoden 1916 aikana ruukkialueen ulkopuolelle sairaalan läheisyyteen. Lisäksi sahan konttorirakennuksessa sijaitsevaan virkailija-asuntoon tehtiin laajoja korjaustöitä.⁵⁵³

Kaikki virkailijat eivät kuitenkaan asuneet yhtiön omistamissa asunnoissa. Esimerkiksi vuonna 1916 päätettiin myydä prokuristi Viktor Mäkelälle oman kodin rakentamista varten 2,125 hehtaarin suuruinen tonttimaa 2 000 markan hinnasta. Lisäksi yhtiö vuokrasi Mäkelälle tonttimaan lähettyviltä 2,220 hehta-

552 Noormarkun ruukin painamattomat vuosikertomukset 1914–1915, Norrmarks Bruks årsberättelser 1903–1917, N01 201, AAOy.

553 Noormarkun ruukin painamaton vuosikertomus 1916, Norrmarks Bruks årsberättelser 1903–1917, N01 201, AAOy.

rin suuruisen maa-alueen 100 markan vuotuista vuokraa vastaan Viktor Mäkelän ja hänen vaimonsa Naima Mäkelän elinajaksi.⁵⁵⁴

Kun yhtiön keskushallinto vuonna 1920 siirrettiin takaisin Noormarkkuun, ruukin alueelle alkoi nousta nopeassa tahdissa lisää virkailija-asuntoja. Paluu tapahtui kesäkuussa 1920, ja heti heinäkuussa yhtiön hallitus päätti, että ruukkiin rakennettaisiin virkailija-asunto Varkaudessa sijainneen Otsola-nimisen⁵⁵⁵ rakennuksen mallin mukaisesti. Rakennuksen alkuperäiset piirustukset olivat Thomén arkkitehtiveljesten laatimia. Lisäksi varauduttiin tarvittaessa rakentamaan virkailijoille myös toinen samanlainen asuinrakennus. Virkailijarakennuksia rakennettiin lopulta kaksi. Nämä 1920-luvun alussa rakennetut huvilat numero 4 ja 5 olivat kahden perheen huviloita toisin kuin aikaisemmin rakennetut huvilat 1 ja 2, ja ne sijoitettiin vastakkain pääkonttorille johtavan Piilitien varteen.⁵⁵⁶

Vuonna 1924 saatiin valmiiksi myös ruukkialueen tuntumassa sijainneen palokunnantalon korjaukset. Yhtiö oli ostanut rakennuksen kansalaissodan jälkeen vuonna 1919, ja tämän jälkeen rakennus oli ollut suojeluskunnan käytössä. Vuonna 1922 yhtiö päätti korjauttaa rakennuksen ja laajentaa sitä yhden lisähuoneen verran. Laajennussuunnitelmaa pyydettiin porilaiselta arkkitehti T. Nordmanilta. Remontin jälkeen yhtiö otti rakennuksen omaan käyttöönsä. Vuonna 1925 valmistuivat huvilat 6 ja 7 sekä yhtiön rakennuttama Noormarkun Suojeluskunnan ampumapaviljonki.⁵⁵⁷

Myös 1920-luvun loppu oli ruukissa vilkasta rakentamisen aikaa. Vuoden 1927 kuluessa valmistuivat huvilat 8 ja 9. Huvilat oli tarkoitettu yhtiön palvelukseen astuneelle Harry Gullichsenille sekä ”muille naimattomille virkailijoille”, ja ne rakennettiin samojen mallipiirustusten mukaan kuin aiemmin valmistuneet huvilat 6 ja 7.⁵⁵⁸ Vuonna 1928 valmistui huvila 10, kuten myös virkailija

554 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 26.2.1916, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1916–1920, KCo1 101.6, AAOy. Viktor Mäkelä oli yksi yhtiötä pitkään palvelleista virkailijoista.

Mäkelän erityisasemaa kuvaa myös se, että hän on virkailijoista ainoa, joka on puolisoineen haudattu Ahlströmin suvun hautausmaa-alueelle.

555 Otsola-niminen virkailija-asunto rakennettiin 1920-luvun alussa Varkauteen. Se kuitenkin paloi salamaniskun johdosta 1970-luvulla. Ks. Hackman ym. 2004, 49.

556 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 1.7.1920 ja lisätyn hallituksen kokouksen pöytäkirja 18.8.1920, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1916–1920, KCo1 101.6, AAOy; Tuomola 2000, 116. Huvila 5 tuhoutui tulipalossa 1950-luvun alussa.

557 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 22.2.1922, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1921–1923, KCo1 101.8, AAOy; Noormarkun ruukin painamattomat vuosikertomukset 1924–1925, Norrmarks Bruks årberättelser 1924–1925, No1 203–204, AAOy. Huvilat 6 ja 7 ovat ilmeisesti Lassilantien varressa sijaitsevat rakennukset, joita nykyisin kutsutaan Hiekkalaksi ja Hannalaksi.

558 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 7.2.1927, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1926–1927, KCo1 101.11, AAOy; A/4/5 Norrmark Bostadsbyggnader, AAOy. Huvilat 6, 7, 8 ja 9 olivat arkkitehtien Elias ja Matti Paalasen suunnittelema. Huvilat 8 ja 9 ovat ilmeisesti Lassilantien varressa sijaitsevat rakennukset, joita nykyisin kutsutaan Kumpulaksi ja Kultalaksi.



Näkymä pääkonttorin parvekkeelta virkamiesasuntojen suuntaan vuoden 1925 aikoihin. Kuvassa etualalla näkyvät huvilat 1 ja 2 sekä taaempänä huvilat 4 ja 5. Pääkonttorin puistoalueen toteutuksessa näkyi puutarha-arkkitehti Bengt Schalinin tuotannolle tyypillinen arkkitehtoninen tyyli, jonka vaikutteet tulivat barokin aikakauden symmetriasta. (Sinerjoki 2008, 267.) Pääkonttorin ympäristö virkailijarakennuksineen on ollut yksi keino rakentaa menestyvän teollisuusyrityksen imagoa. Kuva: SatM.

Luomanmäkeä varten rakennettu asunto. Samana vuonna aloitettiin myös huvila 11:n perustustyöt, ja huvila valmistui vuonna 1929.⁵⁵⁹

Työväestön asuntojen rakentaminen jäi 1900-luvulla suhteellisen vähäiseksi verrattuna virkailija-asuntojen rakentamiseen. Yhtiön rakennuttamien työväenasuntojen tarvetta vähensi se, että osa ruukin työväestöstä asui lähikylissä tai -kunnissa. 1800-luvun lopussa rakennetut useamman perheen asunnot sijoittuivat pääasiassa ruukinmälle tuotantolaitosten läheisyyteen. Ensimmäinen työväenasuinrakennus oli noussut ruukkiin jo 1860-luvulla ruukin silloisen omistajan K. J. Lönegrenin aikana. Asuinrakennus oli tarkoitettu seppien perheelle, ja siksi sitä kutsuttiin Seppäläksi. Seppälässä oli kahden huoneen ja keittiön asuntoja, mikä poikkesi yleisestä hellahuoneen käsittämästä asumismuodosta. Seppien ammatti oli arvostettu 1800-luvun lopun Suomessa, ja heidän asuntonsa olivat

559 Noormarkun ruukin painamaton vuosikertomus 1928, Norrmarks Bruks årsberättelser 1928, No1 206, AAOy.

sen mukaisia. Seppälän lisäksi ruukinmäelle oli rakennettu 1800-luvun lopussa neljä muuta pitkänomaista punamullattua työväenasuinrakennusta. Työväenasuntojen muodostamaa aluetta ruvettiin kutsumaan Seppäinmäeksi seppien mukaan. Vuonna 1929 Seppälän viereen, joen rantaan, rakennettiin yksi yhden perheen asunto, Rantala.⁵⁶⁰

Isotalon rakennusryhmään kuuluva ”Kymppi”, joka oli alun perin rakennettu posti- ja lennätinrakennukseksi, toimi Isotalon palvelusväen asuntolana. Kymppin viereen rakennettiin myös toinen rakennus palvelusväen käyttöön. Tämä ”Tyttö-hotelliksi” tai ”Ysiksi” kutsuttu rakennus kuitenkin paloi vuonna 1956.⁵⁶¹

Hieman kauempana ruukinmäestä sijaitsi ruukin toinen asuinalue, Olininmäki. Valtaosa rakennuksista on entisiä mäkitupia, jotka kuuluivat yhtiölle. Olininmäen asunnot rakennettiin vuosina 1879–1926. Nämä kymmenkunta rakennusta olivat yhden tai kahden perheen asuinrakennuksia.⁵⁶²

Satu-Miia Tuomola on Noormarkun tehdasyhdyskunnan elinkaarta koskevassa tutkimuksessaan todennut, että yhtiön kiinnittyminen yhdyskuntaan oli selvimminkin nähtävissä asuntomarkkinoilla.⁵⁶³ Työväenasuntojen rakentuminen keskittyi pääosin 1800-luvun lopulle ja virkailija-asuntojen 1910- ja 1920-luvuille. Asuntorakentaminen, ja erityisesti virkailija-asuntojen rakentaminen, oli ehkä ulospäin näkyvimpiä merkkejä yhtiön paikallisesta toiminnasta. Asuntotuotanto oli kuitenkin vain osa suurempaa kokonaisuutta. Yhtiön kiinnittyminen paikkakuntaan näkyi lisäksi omistajasuvun asuntojen ja pääkonttorin rakentamisena sekä yhtiön osallistumisena koulu- ja terveydenhuoltojärjestelmien sekä yleisemminkin paikkakunnan sosiaalisten olojen kehittämiseen.

Vanhuuden turvaa, terveydenhoitoa ja kansanopetusta

Antti ja Eva Ahlström olivat jo 1870-luvulla perustaneet ruukin sairas- ja köyhäinkassan. Lisäksi Antti Ahlström oli vuonna 1889 laatimallaan testamentilla varmistanut, että työväestön sosiaaliset olot säilyisivät turvattuina myös hänen kuolemansa jälkeen. Hän oli määrännyt testamentissaan, että osa jäljelle jääneestä omaisuudesta tuli säilyttää rahastossa, jonka turvin tuli perustaa turvakoti ruukin palveluksessa vanhenneille henkilöille. P. H. Norrménin mukaan Antti Ahlström määräsi testamentissaan seuraavasti: ”Turvakoti rakennetaan Noormarkun tehtaan alueelle, paikalle, jonka olen osoittanut vaimolleni ja lapsilleni. Siinä tulee olla oma lääkäri, jos varat vain sen sallivat. Lähemmät määräykset sen

560 Tuomola 2000, 112–113.

561 Tuomola 2000, 119. Ysi ja Kymppi rakennettiin ilmeisesti samoihin aikoihin 1880-luvulla kuin Isotalo. Ks. myös Noormarkun ruukin kartta liitteessä 3.

562 Tuomola 2000, 113.

563 Tuomola 2000, 152.

perustamisesta ja hoidosta antaa minun vaimoni ja lapseni, joilla myöskin on oikeus määrätä, miten tarkoitusta varten varattu rahasto on hoidettava.” Kyseinen määräys tuli myöhemmin voimaan Antti ja Eva Ahlströmin keskinäisessä testamentissa, joka sai lainvoimansa 1899. Marraskuussa 1900 suoritettiin perinnönjako, jolloin kuolinpesästä lohkaistiin 250 000 markkaa turvakodin rahastoa varten.⁵⁶⁴

Toimet Turvakodin rakentamiseksi aloitettiin keväällä 1902. Rakennuksen piirustukset oli laatinut arkkitehti C. Th. Höijer. Tammikuussa 1903 Turvakoti alkoi olla valmis aloittamaan toimintansa. Hoidokkeja oli 15. Turvakodin vihkiäisiä vietettiin 21.1.1903 kauppaneuvoksetar Eva Ahlströmin 55-vuotissyntymäpäivänä. Pastori J. F. Tallqvist piti vihkiäispuheen. Walter Ahlström toivotti Turvakodin asukkaat tervetulleiksi ja muistutti siitä, miten ajatus Turvakodin perustamisesta oli lähtöisin yhtiön perustajalta Antti Ahlströmiltä, joka oli testamentissaan lahjoittanut summan tätä tarkoitusta varten. Koska lahjoitettu summa ei ollut täysin riittänyt perustamiskustannuksiin, Eva Ahlström oli omalla kustannuksellaan huolehtinut rakentamisen loppuunsaattamisesta sekä tarvittavista varusteista ja kalustosta.⁵⁶⁵ Turvakoti toimi vuoteen 1953 saakka. Rakennus lahjoitettiin myöhemmin kuntayhtymälle sairaalan tiloiksi.⁵⁶⁶

1900-luvun alussa A. Ahlström Osakeyhtiö ajoi aktiivisesti myös kunnanlääkärin viran täyttämistä.⁵⁶⁷ Lisäksi yhtiö rakennutti paikkakunnalle sairaalan. Sairaalan rakentamisen taustalla olivat Eva Ahlströmin myöntämät lahjoitusvarat. Toimet sairaalan perustamiseksi käynnistyivät toukokuussa 1911, kun Eva Ahlström kutsui asian tiimoilta yhtiön hallituksen kokouksen koolle. Kokouksen tarkoituksena oli järjestää tulevan sairaalan rahaston hallinto sekä ratkaista kysymykset rahaston varojen käyttämisestä. Kokouksessa valittiin sairaalan rahastolle johtokunta, jonka hallinnon alaiseksi rahasto määrättiin vuoden 1912 loppuun. Sairaalan johtokunta sai toimekseen heti ruveta rakennuttamaan sairaalaa, jolle yhtiö oli antanut tonttimaan ruukkialueen ulkopuolelta, Turvakodin vierestä.⁵⁶⁸

Eva Ahlströmin sairaala aloitti toimintansa vuonna 1912 27-paikkaisena, ja se oli tuon ajan mittapuun mukaan hyvin moderni. Sairaalarakennuksessa oli keskuslämmitys ja vesijohtojärjestelmä, ja sairaala oli varustettu aikansa huippu-

564 Norrmén 1927, 60; Tuomola 2000, 129–130.

565 Yhtiön pöytäkirjat 22.9.1900 ja 12.1.1903, A. Ahlström Protokoll 1900–1903, KCo1 101.1, AAOy; Norrmén 1927, 60.

566 Ks. Grahn 2008, 256.

567 Noormarkun kuntakokouksen pöytäkirjat 27.1.1908 ja 16.4.1910, Noormarkku Khall I Ca: 4, PKA; Hallituksen kokouksen pöytäkirjat 5.4.1910 ja 30.9.1910, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1910–1915, KCo1 101.5, AAOy.

568 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 21.5.1911, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1910–1915, KCo1 101.5, AAOy. Eva Ahlström oli vuonna 1908 60-vuotisjuhlapäivänsä kunniaksi lahjoittanut 300 000 markkaa sairaalaa varten.



Vuonna 1912 valmistunut Eva Ahlströmin sairaala on arkkitehti Lars Sonckin suunnittelema. Kuva: AAOy.

tekniikalla. Esimerkiksi lokakuussa 1925 yhtiön hallitus myönsi 100 000 markkaa uuden röntgenlaitteen hankkimista varten. Sairaalan silloinen lääkäri Aleksis Tefke tilasi Saksasta tämän viimeisintä tekniikkaa edustaneen laitteen. Vastaavia röntgenlaitteita oli tuohon aikaan Suomessa vain kolmessa muussa paikassa: Helsingin Diakonialaitoksella, Vaasan kunnansairaalassa ja Tampereella.⁵⁶⁹

Ensimmäisinä toimintavuosina sairaalaa työllisti erityisesti monet kulkutaudit. Sairaala pystyi vähitellen rokotustoiminnallaan ja hygieniavalistuksellaan saamaan kuriin kulkutauteja. Lisäksi sairaala kehitti paikallista äitiyshuoltoa. Vuonna 1937 sairaalassa aloitettiin kerran kuukaudessa järjestetyt äitiyshuoltovastaanotot. Vuosina 1947–1956 sairaalan laitteistoa ja kalustoa uusittiin ja sairaala sai lisää tilaan, kun toimintansa vuonna 1953 lopettanut Turvakoti muutettiin uudeksi synnytysosastoksi.⁵⁷⁰

569 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 9.10.1925, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1924–1925, KCo1 101.10, AAOy; Sirkka 2008a, 258–259.

570 Sirkka 2008a, 259–260. Esimerkiksi syksyllä 1918 maailmanlaajuinen influenssaepidemia espanjantauti levisi Suomeen. Noormarkussakin alueen väestöstä noin puolet sairasti taudin. Sairaalahoittoa vaati noin 75 tartunnan saanutta potilasta. 1920-luvulla paikkakuntaa kiusasi tuberkuloosiepideemia. Muita sairaalahoittoa vaativia kulkutauteja olivat ajoittain paikkakunnalla riehuneet kurkkumätä, hinkuyskä, kuristustauti ja erilaiset rokot.

Paikallisen kansanopetuksen edistäminen oli myös yksi paternalistisen järjestelmän tavoitteista. Noormarkussa Antti Ahlströmin perustama tehtaan kansakoulu oli toiminut jo vuodesta 1875 lähtien. Vuosien mittaan oppilasmäärien kasvaessa tehtaan koulun tilat alkoivat kuitenkin käydä ahtaiksi. Niinpä vuonna 1903 koulua ryhdyttiin laajentamaan. Koulu sai uusia luokkatiloja, muun muassa käsityösalin.⁵⁷¹ Tilanahtaus ei kuitenkaan helpottanut kuin hetkeksi. Vuonna 1912 kunnassa suunniteltiin jo uutta koulurakennusta tehtaan koulun rinnalle. Finpyyn kansakoulupiirin kokouksessa päätettiin Finpyyn kylän alueelle perustaa uusi kansakoulu. Koulu rakennettiin yhtiön kustannuksella Finpyystä Harjakankaan kylään johtavan maantien läheisyyteen, ja se aloitti toimintansa elokuussa 1913. Koulu oli kaksiosainen eli siellä toimi sekä ala- että yläkansakoulu. Yhtiö kustansi kouluun opetusvälineitä, kuten helmitaulun, karttapallon, kartoja, käsityökalustoa ja erilaisia opetustauluja.⁵⁷²

Vuonna 1913 Noormarkussa toimi siis kaksi yhtiön omistamaa ja ylläpitämää kansakoulua. Niiden ohella kansanopetuksesta vastasivat seurakunnan ylläpitämät kiertokoulut. Vuonna 1914 kunnassa päätettiin rakentaa kunkin koulupiirin kiertokouluille omat huoneistot. Samana vuonna saatiin lahjoituksina tontit Söörmarkun, Kahaluodon ja Rudanmaan kylien kiertokouluille. Lahjoittajina olivat paikalliset maanomistajat.⁵⁷³ Vuoden 1916 lokakuussa yhtiö lahjoitti kunnalle 5 000 markkaa Finpyyn uuden alakoulusalin rakentamista varten. Koulusali valmistui vuonna 1918 Noormarkun kunnantalon yhteyteen. Yhtiö määritteli Noormarkun kunnalle antamassaan lahjakirjassa tarkat reunaehdot lahjoitukselle:

Lahjakirja:

Allekirjoittanut Osakeyhtiö lahjoittaa täten Noormarkun kunnalle viisituhatta (5.000) Suomen markkaa seuraavilla ehdoilla:

Noormarkun kunnan on myötäseuraavan piirustuksen mukaan kunnan omistamalle kunnantalon Jokela-nimiselle tontille Finpyyn kylässä rakennettava talousrakennuksen maantienpuoleiseen päähän koulusali, jonka sisäpuoliset mitat ovat 7 x 10 metriä ja luovutettava tämä koulusali ynnä sanotussa rakennuksessa ennestään löytyvät asuinhuoneet, tarpeellisine puusuojineen ja ulkokuoneineen pientenlasten koulua (kiertokoulua) varten ilman mitään vuokratkorvausta, ja on Noormarkun kunnan vastaisuudessa

571 Yhtiön kokouksen pöytäkirja 27.1.1903, A. Ahlström Protokoll 1900–1903, KCo1 101.1, AAOy.

572 Sirkka 2008b, 310–311. Molemmat yhtiön koulut olivat suomenkielisiä.

573 Puumala 1933, 183–184.

ylläpidettävä tämä kouluhuoneisto ulkoisuoneineen tarkoitustaan vastaavassa kunnossa. Rakennustyö on loppuun suoritettava niin, että kouluhuoneusto asianmukaisesti kalustettuna voidaan tarkoitukseensa luovuttaa elokuun 1 p:nä 1917 ja ovat Finpyyn ja Noormarkun kylissä, kuin myöskin Noormarkun tehtaalla asuvien henkilöiden lapset oikeutetut kouluhuoneistoa käyttämään. Jos Noormarkun kunta vastaisuudessa päättäisi käyttää tätä koulu- ja opettaja-huoneustoa muihin sellaisiin tarkoituksiin, joita A. Ahlström Osakeyhtiö ei voi hyväksyä, on Noormarkun kunta velvollinen takaisin maksamaan nyt lahjoitetun rahamäärän, kuitenkin ilman korkoa.

Yllämainittu rahamäärä viisituhatta (5.000) markkaa saadaan meiltä nostaa sitten kun meille esitetään Noormarkun kunnan kuntakokouksen lainvoiman voittanut tämän lahjakirjan määräysten kanssa yhtäpitävä päätös.

Noormarkussa Lokakuun 27 p:nä 1916.⁵⁷⁴

Vuonna 1921 annettu yleinen oppivelvollisuuslaki muutti siihen asti toiminutta opetusjärjestelmää, jossa oli toiminut rinnakkain kirkon kiertokoulut ja kuntien kansakoulut. Oppivelvollisuuslain myötä vastuu opetuksesta siirtyi kunnille. Uusi laki edellytti myös kunnallisen yläkoulun perustamista. Siihen saakka Noormarkussa oli toiminut ainoastaan yhtiön perustama ja ylläpitämä yläkoulu Finpyyssä. Joulukuussa 1924 yhtiö päätti ”sattuneesta syystä”, kuten yhtiön pöytäkirjoissa mainitaan, luovuttaa Finpyyn koulun tontteineen, rakennuksineen ja irtaimistoineen kunnalle sillä ehdolla, että myös Söörmarkun ja Lassilan kansakoulut luovutettaisiin ilman lunastushintaa kunnalle. Tehtaan kansakoulua ei sen aseman vuoksi voitu lahjoittaa kunnalle. Yhtiö kuitenkin ilmoitti, että tehtaan koulu voitaisiin vuokrata kunnalle myöhemmin laadittavilla ehdoilla.⁵⁷⁵

Kansanopetuksen siirryttyä kunnan vastuulle yhtiön hallitus käsitteli vuonna 1925 kysymystä, mitä tulisi tehdä yhtiön perustamalle kolmelle rahastolle, joiden korkovaroilla yhtiön oli ollut tarkoitus kattaa tehtaan kansakoulun yleismenoja sekä avustaa tehtaan koulun ja Finpyyn kansakoulun koulukeittiötä. Rahastojen korkovaroja päätettiin käyttää alkuperäisiin avustustarkoituksiin. Yhtiön hallitus kuitenkin määräsi vuosittain varojen käyttämisestä.⁵⁷⁶

574 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 27.10.1916, A. Ahlström Osakeyhtiö 1916–1920, KCo1 101.6, AAOy.

575 Lisätyn hallituksen kokouksen pöytäkirja 4.12.1924, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1924–1925, KCo1 101.10, AAOy; Sirkka 2008b, 318–319.

576 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 24.1.1925, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1924–1925, KCo1 101.10, AAOy. Noormarkun tehtaan kansakoulun rahastossa oli 50 000 markkaa, Noormarkun tehtaan kansakoulun koulukeittiön rahastossa noin 60 000 markkaa ja Noormarkun Finpyyn kansakoulun koulukeittiön rahastossa noin 50 000 markkaa.

Kansakoululaitoksen rinnalla 1900-luvun alun Suomessa maaseutuväestön sivistystasoa kohottamaan perustettiin lukuisia kansanopistoja. Vuoden 1906 yhtiön pöytäkirjojen mukaan myös Pohjois-Satakuntaan suunniteltiin kansanopistoa. Noormarkku oli yksi vaihtoehto kansanopiston sijoituspaikaksi. Yhtiö lupautui antamaan rahallisen avustuksen sekä luovuttamaan tonttimaata opistolle, mikäli opisto rakennettaisiin paikkakunnalle tai sen läheisyyteen yhtiön omistamalle maalle. Kansanopiston perustaminen Noormarkkuun ei kuitenkaan toteutunut. Kansanopisto perustettiin Kankaanpähän vuonna 1909.⁵⁷⁷

Kirkko yhtiön ja perheen ehdoilla

Noormarkun kirkko oli tuhoutunut keväällä 1918 kansalaissodan taistelujen aikana. Kesällä 1918 kirkkokokouksessa päätettiin rakentaa uusi kirkko tuhoutuneen tilalle. Suunnitelmana oli rakentaa joko harmaakivinen tai tiilinen kirkko sen mukaan, kumpi vaihtoehtoista tulisi edullisemmaksi. Vielä saman vuoden aikana Noormarkun seurakunta tilasi kilpailevat luonnokset Josef Stenbäckiltä ja Ilmari Launikselta. Stenbäckin suunnitelma valittiin ja suunnitelmalle haettiin valtioneuvoston vahvistus. Seurakunta asetti myös rakennustoimikunnan. Rakennushanke osoittautui kuitenkin arvioitua kalliimmaksi, minkä vuoksi hankkeesta luovuttiin.⁵⁷⁸ Seurakunta joutui yli 10 vuotta pitämään jumalanpalveluksia eri paikoissa, kuten tehtaan kansakoululla, työväentalolla ja palokunnantalolla. Vuonna 1921 seurakunta osti A. Ahlström Osakeyhtiöltä tyhjilleen jääneen meijerirakennuksen, jossa jumalanpalveluksia pidettiin siihen saakka, kunnes uusi kirkko valmistui.⁵⁷⁹

Kirkon rakennushanke sai uuden käänteen vasta syksyllä 1927. A. Ahlström Osakeyhtiö juhlisti Antti Ahlströmin syntymän 100-vuotisjuhlaa ja ilmoitti juhlan kunniaksi lahjoittavansa 2,5 miljoonan markan lahjarahastosta 500 000 markkaa kirkon rakentamista varten. Yhtiö lahjoitti kirkon rakennusrahastoon lahjoitussumman sillä ehdolla, että kirkko rakennettaisiin kivistä ja yhtiön tilaamien piirustusten mukaisesti. Lisäksi kirkon tuli olla täysin valmis 10 vuoden kuluessa, ja jos sen rakennustyötä ei olisi aloitettu viiden vuoden kuluessa lahjoituspäivästä lukien, yhtiöllä oli oikeus käyttää lahjoittamansa varat muuhun hyväntekeväisyystarkoitukseen. Marraskuussa 1927 yhtiö oli jo antanut arkkitehti Armas Lindgrenille toimeksiannon laatia kirkon piirustusehdotus. Tammi-kuussa 1928 yhtiön lisätyn hallituksen kokous hyväksyi Lindgrenin tekemät

577 Yhtiön kokouksen pöytäkirja 5.9.1906, A. Ahlström Protokoll 1903–1906, KCo1 101.1, AAOy; Kankaanpään opiston historia. <http://www.kankaanpaanopisto.fi/sivu.aspx?tas0=1&id=256>.

578 Nikula 1988, 121; *Satakunnan Kansa* 28.6.1918.

579 Ks. esim. Grahn & Kangas 2008, 175.

piirustukset, ja maaliskuussa 1928 konttoripäällikkö Fredrik Walkonen esitteli piirustusluonnokset kirkon rakennustoimikunnan kokoukselle. Rakennustoimikunta hyväksyi yksimielisesti suunnitelman.⁵⁸⁰ Walter Ahlström, joka oli tilannut rakennuspiirustukset, ei tosin ehtinyt nähdä valmista kirkkorakennusta, sillä hän kuoli joulukuussa 1931. Keväällä 1932 kirkonkokous valitsi hänen tilalleen rakennustoimikunnan jäseneksi Harry Gullichsenin.⁵⁸¹

Rakennushanke nytkähti käyntiin melko verkkaisesti, sillä vasta tammikuussa 1930 rakennustoimikunta hyväksyi uudelleen Armas Lindgrenin arkkitehtuuritoimiston tekemät suunnitelmat, joille saatiin valtioneuvoston vahvistus elokuussa 1930. Lindgrenin kuolema lokakuussa 1929 todennäköisesti hidasti osaltaan hankkeen etenemistä. Kirkon suunnitelman viimeistelivät Lindgrenin tytär Helena Ruohtula ja Arthur Kullman. Rakennustyöt alkoivat keväällä 1931, ja kirkon peruskivi muurattiin elokuussa 1931. Rakentamisessa käytettiin mahdollisimman paljon paikallisia alihankkijoita ja työvoimaa, mikä helpotti lama-
vuosien aiheuttamaa ahdinkoa. Kirkon vihkiäisiä vietettiin syyskuussa 1933, samalla kun Noormarkun seurakunta vietti 200-vuotisjuhlaansa.⁵⁸²

Noormarkun seurakunta sai kirkon, joka rakennusarkkitehtuuriltaan on kuin kopio suomalaisista keskiaikaisista kivikirkoista, ja siinä suhteessa kirkko poikkesi muista Lindgrenin suunnittelemissa kirkoista. Lindgren oli toki uransa aikana korostanut mieltymystään keskiaikaiseen arkkitehtuuriin. Kuitenkin useimmat Lindgrenin suunnittelemissa kirkoista olivat niin sanottuja päätytornillisia pitkäkirkkoja, joiden suunnittelussa arkkitehti yhdisti useita rakennusarkkitehtuurin tyylejä. Myös Noormarkun kirkosta piti alkuperäisten suunnitelmien mukaan tulla päätytornillinen pitkäkirkko, mutta suunnitelmat muuttuivat ilmeisesti jo hankkeen alkuvaiheessa. Syynä oli ”rakennuttajan tahto”. Kirkon tilaajan, Walter Ahlströmin, henkilökohtaiset mieltymykset luultavasti vaikuttivat lopulliseen ratkaisuun. Ehkä tämä oli myös osasyynä rakennushankkeen viivästymiselle.⁵⁸³

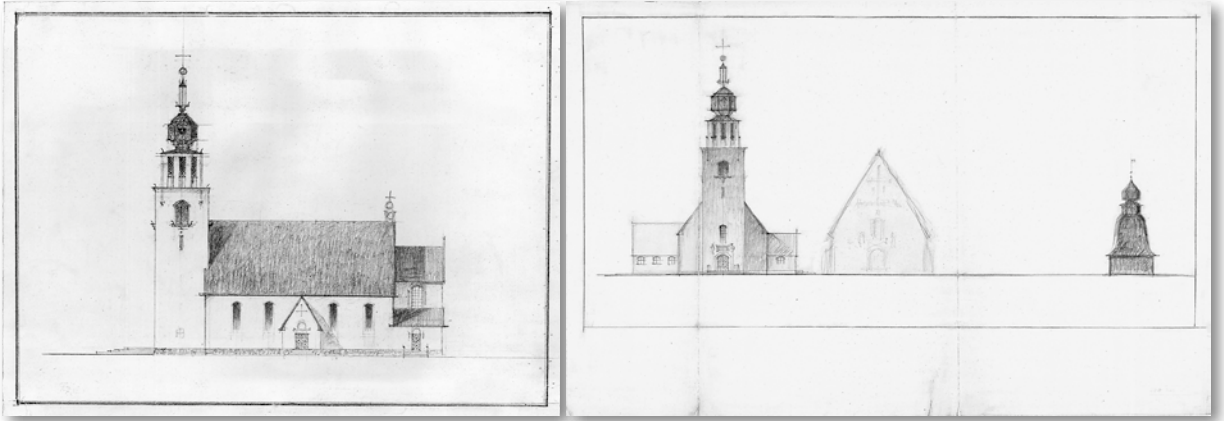
Lahjoittajan tahto vaikutti ulkoisten puitteiden lisäksi myös kirkon sisustukseen. Kirkon sisustuksen suunnittelua ohjasi erityisesti Ahlströmin suvun mieltymys taiteeseen. Armas Lindgrenin tuotantoa tutkinut Riitta Nikula on

580 Lisätyn hallituksen kokouksen pöytäkirjat 30.9.1927, 8.11.1927 ja 18.1.1928, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokollkopior 1926–1929, KCo1 101.13, AAOy; Noormarkun kirkon rakennustoimikunnan pöytäkirja 8.3.1928, Kirkko ja kiinteistöt III Fd 1, 2, 3, NsrkA.

581 Salmi 1933, 2–3, NsrkA. Rakennustoimikuntaan kuuluivat myös Lilli Ahlström, Maire Gullichsen, lääninrovasti K. Kylänpää, prokuristi Fredrik Walkonen, kasööri J. Salmi, opettaja Kössi Lahti, kirkonisännöitsijä Emil Österlund, maanviljelijät Nestori Lehtisalo ja Frans Lammela, työnjohtaja V. Suvanto ja kivityömies Emil Svensberg.

582 Noormarkun kirkon rakennustoimikunnan pöytäkirjat 27.1.1930 ja 24.3.1931, Kirkko ja kiinteistöt III Fd 1, 2, 3, NsrkA; *Satakunnan Kansan* 3.9.1933.

583 Nikula 1988, 121–122. Lindgrenin suunnittelemissa päätytornillisia pitkäkirkkoja ovat muun muassa Valkealan (1927), Säynätsalon (1927), Kuusankosken (1929) ja Käsisalmen (1930) kirkot. Noormarkun ja Käsisalmen kirkkojen suunnitelmat jäivät kesken Lindgreniltä.



Vasemmalla Lindgrenin alkuperäinen suunnitelma Noormarkun kirkosta ja oikealla luonnos, jonka keskellä näkyy lopullisen ratkaisun mukainen hahmotelma. Kuvat: Arkkitehtuurimuseo.

luonnehtinut Noormarkun kirkkoa ”erikoislaatuiseksi taiteen ja perinteen harastuksen monumentiksi”. Lindgrenin keskeneräiseksi jäänyt työ suorastaan hukutettiin taiteeseen, kuten Nikula asian ilmaisee.⁵⁸⁴

Kirkon sisäpuolisista maalauksista neuvoteltiin aluksi taiteilija Antti Suomenlinnan kanssa, joka oli tottunut Lindgrenin arkkitehtuuriin. Lilli Ahlström kuitenkin esitti toivomuksen, että jokin toinenkin taiteilija saisi tehdä luonnokset kirkon sisäpuolista koristamista varten. Samalla hän lupasi suorittaa tästä aiheutuvat kustannukset. Maire Gullichsen ehdotti, että uudet luonnokset tilattaisiin taiteilija Göran Hongellilta. Rakennustoimikunta katsoi lopulta olevansa epäpätevä arvostelemaan taiteilijoiden luonnoksia, minkä vuoksi se pyysi lausuntoa Suomen Koristetaiteilijoiden Liitto Ornamolta. Ornamon johtokunta puolsi Göran Hongellin töitä, ja niin kirkon maalaustyöt lopulta luovutettiin Hongellille, joka sai määrätä kirkon värityksen ja muutenkin valvoa maalaustöiden etenemistä. Lisäksi yksittäisiä maalauksia tilattiin useilta taiteilijoilta. Kirkon alttaritauluna toimi alkuvaiheessa Lilli Ahlströmin lahjoittama Martta Platonoffin maalaama teos. Vuonna 1957 yhtiön silloisen pääjohtajan Hans Ahlströmin toimesta kirkon alttaritaulu uusittiin. Vuorisaarna-aiheisen alttarifreskon maalaasi Lennart Segertsträhle.⁵⁸⁵

Noormarkun kirkon rakentamiskustannukset olivat kaikkiaan 2 539 748,60 markkaa. Rakentamiskustannukset katettiin seuraavin varoin:

584 Nikula 1988, 122.

585 Salmi 1933, 5, NsrkA; *Satakunnan Kansan* 3.9.1933.

Seurakunnan omia varoja	743 136,90 mk
Ahlström Osakeyhtiöltä lahjoina	983 611,70 mk
Ahlström-perheen yksityisiltä jäseniltä	63 000,00 mk
Lainavaroja	750 000,00 mk
Yhteensä	2 539 748,60 mk

Lähde: Salmi 1933, 8, NsrkA.

Kirkon rakennusrahaston ohella yhtiö ja Ahlströmin suku osallistuivat kirkon sisustamiseen lahjoittamalla lukuisia taideteoksia sekä muita tarvikkeita. Lisäksi yhtiö tilasi vuonna 1932 puutarha-arkkitehti Paul Olssonilta suunnitelman kirkon ympäristön kuntoon saattamiseksi. Suunnitelma käsitti myös uudella hautausmaa-alueella sijaitsevan Ahlströmin suvun hautapaikkojen suunnittelun. Kustannusten karsimiseksi Olssonin suunnitelmasta jouduttiin kuitenkin jonkin verran poikkeamaan.⁵⁸⁶ Kirkon rakennustoimikunnan pöytäkirjan mukaan kirkon rakentamiseen ja sisustamiseen tehtiin vuosina 1927–1933 seuraavat lahjoitukset:

A. Ahlström Osakeyhtiö:	Lahjoitus	Yhteensä
500 000 mk korkoineen 7.11.1927	655 149,70 mk	
Kirkon piirustukset ja luonnoksia	153 100,00 mk	
Kuparikatto ja ympäristön koristamista varten	175 362,00 mk	983 611,70 mk
Vuorineuvoksetar Lilli Ahlström:		
3 kpl messinkisiä kynttiläkruunuja	15 000,00 mk	
Alttaritaulu (Platonoff)	4 000,00 mk	19 000,00 mk
Pääjohtajan rouva Maire Gullichsen:		
Taiteilijain Hagelstamin ja Thunströmin maalauksia varten	15 000,00 mk	
Alttariliinojen oston	5 000,00 mk	20 000,00 mk
Rouva Irma Sumelius:		
Käytävämatto	8 400,00 mk	8 400,00 mk
Johtaja Erik Ahlström:		
2 enkelin kuvaa urkujen julkisivuun	8 000,00 mk	8 000,00 mk

586 A. Ahlström Osakeyhtiön lähettämä kirje puutarha-arkkitehti Paul Olssonille 21.7.1932, Kirkko ja kiinteistöt III Fd 1, 2, 3, NsrkA; Salmi 1933, 7–8, NsrkA.

Metsänhoitajan rouva Tyra Borg:

2 kpl kolmehaaraisia kynttilänjalkoja hopeasta, joissa kummassakin kirjoitus: "Skänta till Norrmarks kyrka af Tyra Borg, 3.9.1933	5 000,00 mk	5 000,00 mk
---	-------------	-------------

Karhula Osakeyhtiö:

1 lasinen kastemalja	1 000,00 mk	1 000,00 mk
----------------------	-------------	-------------

Kasööri J. Salmi:

2 taulua, joista toisessa historiikki Noormarkun kirkoista ja toisessa edellisen kirkon kuva	150,00 mk	150,00 mk
--	-----------	-----------

Yhteensä		1 045 161,70 mk
-----------------	--	------------------------

Lähde: Noormarkun kirkon rakennustoimikunnan pöytäkirja 1.9.1933, Kirkko ja kiinteistöt III Fd 1, 2, 3, NsrkA.

Ahlströmin suku oli myös myöhemmin osallisena paikkakunnan kirkollisten olojen kehittämisessä. Syksyllä 1936 Maire Gullichsen osallistui Noormarkun Lassilan kylän kirkon sisäpuolisten maalaustöiden suunnitteluun. Lisäksi hän lahjoitti kirkkoon taide- ja koriste-esineistöä.⁵⁸⁷

Uskonnollisuuden edistäminen oli yksi paternalismin kasvatuksellisista tavoitteista.⁵⁸⁸ Siksi oli tavallista, että ruukkien ja tehtaiden patruunat toimivat tehdaspaikkakunnille rakennettavien kirkkojen rahoittajina. Noormarkun kirkon rakentamisprosessi perheyhtiön rahoituksen turvin ei siis tässä suhteessa ollut poikkeuksellista. Esimerkiksi Mäntän tehdasyhdyskuntaa hallinnut G. A. Serlachius Oy rakennutti kirkon omalla kustannuksellaan. Arkkitehti W. G. Palmqvistin suunnittelema kirkko valmistui vuonna 1928, joka oli myös G. A. Serlachius Oy:n 60-vuotisjuhlavuosi.⁵⁸⁹ Nakkilan seurakunta sai puolestaan vuonna 1935 nahkatehtailija J. W. Suomiselta tämän kuolinvuoteellaan tekemänä lahjoituksena varat uuden kirkon rakentamiseen.⁵⁹⁰

Noormarkun kirkon rakennushanketta on tulkittu erityisesti Walter Ahlströmin hankkeeksi. Keskiäikaistyyllisen kirkon tilaamista voidaan tarkastella paitsi pääjohtajan henkilökohtaisten mieltymysten ilmentymänä myös esimerkkinä eksternaalisen historian käytöstä yrityskuvan rakentamisessa. Walter Ahlström luultavasti katsoi, että keskiäikaistyyllinen kirkko täydentäisi Noormarkkuun

587 Noormarkun kirkon rakennustoimikunnan pöytäkirjat 26.9.1936 ja 16.10.1936, Kirkko ja kiinteistöt III Fd 1, 2, 3, NsrkA.

588 Ks. esim. Koivuniemi 2000, 31.

589 Silvennoinen 2012, 375.

590 Nakkilan historiaa kuvin ja sanoin 1982, 23–24.



Noormarkun kirkko keväällä 2013. Kuva: Maarit Grahn.

rakentuneen tehdasyhdyskunnan ja perheyhtiön imperiumin kokonaisuutta korostaen samalla paikan historiaa ja perheyhtiön perinteitä. Yhtiö rakennutti myöhemmin Varkauden kirkon, jonka oli suunnitellut arkkitehti Matti Paalanen.⁵⁹¹ Tämä vuonna 1939 valmistunut kirkko poikkesi funktionalistisella tyyliuunnallaan täysin 1930-luvun alussa rakennetusta Noormarkun kirkosta. Tilaaja ja aikakausi olivat vaihtuneet.

Modernin säätyläisen yhteiskunnallisen vastuun malli

Toisen maailmansodan jälkeenkään paternalismi ei kadonnut teollisuusyritysten sosiaalitoiminnasta vaan sai uudenlaisia, systemaattisempia muotoja. Tehdasyhdyskuntatutkimuksissa on toisinaan käytetty paternalismin rinnalla *hyvinvointikapitalismin* (*welfare capitalism*) määritelmää. Esimerkiksi Inkeri Ahvenisto on Verlan tehdasyhdyskuntaa koskevassa tutkimuksessa käyttänyt käsitettä hyvinvointikapitalismi kuvaamaan modernin tehdasteollisuuden sosiaalispainotteista työnantajapolitiikkaa ja sen piirteitä. Ahveniston mukaan hyvinvointikapitalismilla tarkoitetaan työnantajapolitiikkaa, joka pyrkii

591 Ks. esim. Itkonen 2005, 112.

kapitalistiseen tavoitteeseensa, yrityksen menestymiseen ja pääoman tuottoon, sellaisin keinoin, joiden se arvelee edistävän työntekijöiden hyvinvointia.⁵⁹²

Hyvinvointikapitalismi on myös organisaatiokulttuuritutkimuksissa käytetty termi. Käsitteellä on alun perin kuvattu Yhdysvalloissa yritysten 1920-luvulla käyttämää toimintapolitiikkaa, joka sisälsi runsaasti sosiaalisia ohjelmia. Tavoitteena oli rohkaista työntekijöitä identifioitumaan yhtiöön ja näin välttämään ammattiyhdistysliikkeitä. Tällainen toimintapolitiikka sisälsi työllisyysturvan, terveydenhuollon, yrityksen sponsoroimia yhdistyksiä, aloitejärjestelmiä, retkiä ja yrityksen kustantamaa urheilutoimintaa.⁵⁹³

Huoltojärjestelmät olivat selvässä yhteydessä yritystoiminnan rationalisointiin. Kyse ei siis ollut pelkästään epäitsekästä hyväntekeväisyydestä. Esimerkiksi Huhtamäki Oy:n toisen maailmansodan jälkeistä toimintaa tarkastellut Kari Teräs on todennut sosiaalitoimen olleen osa liiketoimintaa siinä missä myynti, markkinointi tai teknologia. Sosiaalinen huoltotyö oli jopa avainasemassa yrityksen kehityksen ja taloudellisen menestyksen kannalta. Samalla Teräs on kuitenkin tulkinut Huhtamäen sosiaalista vastuuta myös kodin perintönä makeis- ja leipomoalan kehittämisen ja myyntityöhön kohdistuvan innostuksen ohella. Teräs on käyttänyt tutkimuksessaan *modernin paternalismin* käsitettä.⁵⁹⁴

Walter Ahlströmin kuoleman jälkeen A. Ahlström Osakeyhtiö siirtyi vähitellen kolmannen sukupolven vastuulle. Yhtiö sai uuden johtajapariskunnan, Harry ja Maire Gullichsenin. Gullichsenit olivat erityisen kiinnostuneita yhteiskunnallisista uudistuksista. Varsinkin asuinympäristön kehittäminen funktionalististen periaatteiden mukaan nousi keskeiseksi tavoitteeksi 1930- ja 1940-luvuilla. Gullichsenien aikakautta voikin tarkastella Ahveniston näkemyksen mukaisena esimerkkinä hyvinvointikapitalismista. Kauttua tehdasyhdyskunnan rakentamista tutkineen Pekka Korvenmaan mukaan Harry Gullichsen, ja hänen kauttaan yhtiö, tavoitteli taloudellista ja kulttuurista kansainvälisyyttä, joka ulottui tehdasyhdyskuntien rakentamisen esteettisiin periaatteisiin. Tämä liittyi Gullichsenin kokonaisvaltaisesti moderniin, teknokraattisesti sävyttyneeseen yhteiskuntanäkemykseen. Sen mukaan suuryhtiöiden tuli esimerkillään osoittaa tietä yhteiskunnallisille uudistuksille. Keskeisellä sijalla olivat sosiaaliset parannukset, joihin asuinympäristö elimellisesti liittyi. Korvenmaa toteaa, että tietyn arkkitehtuurinäkemyksen suosiminen oli myös sukupolvikysymys. Walter Ahlströmin aikakaudella tehdasyhdyskuntien suunnittelussa ja rakentamisessa oli suosittu klassismia ja historiallisia aiheita. Gullichsenien aikakaudella rakennussuunnittelun perusajatuksena oli, että yhtiön rakennuskulttuuria tuli uudistaa funktio-

592 Ahvenisto 2008, 27.

593 Handel 2003, 347.

594 Ahvenisto 2008, 26–27; Teräs 2009, 41, 289. Kodin perinnön olen maininnut jo edellä tarkastellessani perheyriksen jatkuvuuteen ja omistajuuteen liittyviä perinteitä.

nalististen periaatteiden mukaisesti. Uutta rakennettaessa siteet vanhaan tuli katkaista.⁵⁹⁵

Yhtiön pääarkkitehtina toimineen Alvar Aallon pääkohde oli Varkauden teollisuusyhdykskunnan suunnittelu.⁵⁹⁶ Vauhdittaakseen talotuotantoaan yhtiö perusti oman talotehtaan Varkauteen vuoden 1940 lopussa. Talotehtaan merkitys puutalojen ja -rakenteiden valmistajana oli erityisesti toisen maailmansodan jälkeisissä oloissa huomattava.⁵⁹⁷ Talotehtaan tuotannon perustana oli Alvar Aallon vuonna 1937 suunnittelema yhdenperheentalo, A-tyyppitalo. Standarditalot oli suunniteltu huokeiksi ja helppoiksi pystyttää. Valmiiden elementtien koamiseen ei tarvittu rakennusalan ammattilaisia.⁵⁹⁸

Toisen maailmansodan jälkeen sosiaalisten olojen ja asuinympäristön kehittämiseksi ei Noormarkussa välttämättä ollut samanlaista painetta kuin yhtiön muilla tehdaspaikkakunnilla, koska ruukin teollisuus oli hiipumassa. 1940-luvulla oli tosin vielä vireillä joitakin teollistamissuunnitelmia, ja Alvar Aallon laatimassa aluesuunnitelmassakin Noormarkun asemakaava sisälsi alueet teollisuustuotantoa ja asuntoja varten. Teollistamispyrkimykset eivät kuitenkaan toteutuneet, mikä vähensi asuntotuotannon tarvetta. Noormarkku sai kuitenkin osansa yhtiössä harjoitetusta sosiaalipolitiikasta. Yksittäisten, hivenen jopa idealististen, kehittämispyrkimysten taustalla saattoivat toisaalta olla ehkä enemmänkin yhtiön kotipaikkaan liittyvät tunnesiteet kuin liiketaloudelliset tavoitteet. Toisaalta, paikallisten toimien taustalla vaikuttivat mitä ilmeisimmin myös imagolliset seikat.

Maire Gullichsenin yhtiön sosiaalisena neuvonantajana

Maire Gullichsenista kehkeytyi merkittävä hahmo yhtiön teollisuuspaikkakuntien asuinympäristöjen ja sosiaalisten olojen kehittämisessä. Hänestä tuli hyvin nuorena, noin 25-vuotiaana, suuren teollisuusyrityksen pääjohtajan puoliso, ja jo

595 Korvenmaa 1989, 96–97.

596 Korvenmaa 1989, 89; *Me Kaikki* 1998/2, 23. Gullichsenin myötävaikutuksella Alvar Aalto sai 1930-luvulla suunniteltavakseen myös Sunilan tehtaan ja asuinalueen Kotkan lähellä. Sunilan ja Varkauden lisäksi Aalto aloitti vuonna 1937 Kauttuan teollisuusyhdykskunnan suunnitelmien laatimisen, mutta varsinainen aluerakentaminen Kauttualla toteutettiin pääasiassa vasta 1940-luvulla.

597 Korvenmaa 1989, 106; Schybergson 1992, 192, 203.

598 Noormarkun asunonäyttelyn esite 1946, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1947 I–II, KCo1 101.32, AAOy; Saarikangas 2002, 372–373. A-talot poikkesivat 1940-luvulla rakennetuista niin sanotuista rintamamiestaloista, siten, että ne olivat yksikerroksisia, vaakalaudoitettuja rakennuksia, joissa usein oli kellari. Taloille tunnusomaisia piirteitä olivat myös epäsymmetrisen harjakatto ja vaihtelevankokoiset ikkunat. A-talojen sisätiloille oli ominaista tilan joustava eriyttäminen, olohuoneen keskeisyys sekä pienten makuuhuoneiden rauhoitettu sijainti funktionalistisen minimiasunnon periaatteiden mukaisesti.

1930-luvun alussa hän osallistui aktiivisesti muun muassa Noormarkun kirkon rakennushankkeeseen. Hän oli mukana myös lastensuojelutyössä, joka oli osa porvarillisen perheyhtiön sosiaalista vastuunkatkoa. Maire Gullichsenin äiti, Lilli Ahlström, oli toiminut aikanaan Suomen Punaisen Ristin neuvostossa ja ollut järjestön naistoimikunnan puheenjohtaja. Lilli Ahlström oli myös tukenut lahjoituksin Punaista Ristiä, sen sairaalaa ja lastensuojeluosastoa, Mannerheimin Lastensuojeluliittoa. Maire Gullichsen jatkoi äitinsä aloittamaa työtä. Hän toimi Mannerheimin Lastensuojeluliiton Noormarkun osaston puheenjohtajana.⁵⁹⁹

Muun muassa kesällä 1940 Maire Gullichsen huolehti 54 lasten kesäsiirtolasta eri paikkakunnilla. Mannerheimin Lastensuojeluliitto oli saanut Ruotsista kolme miljoonaa markkaa lahjoituksina, ja nämä varat jaettiin paikallisosastojen kesken kesäsiirtoloiden järjestämistä varten. Noormarkussa Villa Mairea toimi kesäsiirtolana 17 noormarkkulaiselle 1–7-vuotiaalle sotaorvolle. Erityisen tärkeiksi Maire Gullichsenille muodostuivat karjalaislapsille Porin Yteriin ja Varkauden lähelle rakennetut kesäsiirtolat. Varkaudessa oli käytössä yhtiön talotehtaalta saatuja käyttämättömiä sotaparakkeja, jotka maalattiin kesäasunnoiksi. Ideana oli majoittaa lapset pieniin, kodikkaisiin ryhmiin, jotta lapset tuntisivat itsensä perheenjäseniksi eikä vain lastenkotilapsiksi. Yteriin majoittui kolmeen parakkiin viisikymmentä lasta.⁶⁰⁰

Keväällä 1945 Maire Gullichsen anoi yhtiön hallitukselta, että järjestäessään sosiaalihuoltoaan eri tehdaspaikkakunnilla yhtiö uskoisi hänelle sosiaalisen neuvonantajan tehtävät. Tehtävästään hän ei halunnut rahallista korvausta. Maire Gullichsen vetosi aiempaan kokemukseensa sekä yhtiön sisällä että ulkopuolella ja siihen, että sosiaalisten olojen kehittämisessä tarvittiin myös naisen näkemystä. Erityisesti naisnäkökulmaa vaativina alueina hän piti lastenhoidon ja työväestön sosiaalitulojen hygienian kehittämistä kuten hän kirjelmässään toteaa:

Till Styrelsen för A. Ahlström O.Y.

Anhåller härmed att styrelsen för A. Ahlström O.Y. ville överväga huruvida mig kunde beredas uppdraget verka såsom social rådgivare inom koncernen, med befogenhet att tillsammans med de sociala funktionärerna på de respektive bruken, utarbeta de förslag till sociala åtgärder som äro av nöden, samt ifall dessa av platscheferna och styrelsen godkännes, övervaka dessa årgårders utförande.

599 Woirhaye 2002, 90.

600 Woirhaye 2002, 90–91; Varsinaisen yhtiökokouksen pöytäkirja 22.5.1940, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1940, KCo1 101.24, AAOy. Lilli Ahlström kuoli 19.11.1939 kotonaan Helsingissä.

Motiverar min anhöllan med stöd av den erfarenhet jag har av socialt arbete utom och inom koncernen och då jag anser att det vore förenligt med firmans intressen om de sociala funktionärernas initiativ och arbeten kunde övervakas av en firman närstående person.

Anser även att en del frågor på det sociala området fodra kvinnlig omtanke och tillsyn, såsom t.ex. barnkrubbor och barnträdgårdars verksamhet, ordningen och trivselen i arbetarmatsalar, hygienien i omklädningsrum och toaletterum, m.m.

Detta rådgivande arbete vore jag, på grund av mitt intresse för saken, villig utföra utan att lyfta av bolaget någon lön därför.

Norrmark, 26.3.1945

Maire Gullichsen⁶⁰¹

Yhtiön hallitus keskusteli asiasta ja päätti äänestyksen jälkeen suostua Maire Gullichsenin anomukseen saada toimia yhtiössä sosiaalisena neuvonantajana. Ainoastaan Åke Gartz oli asiasta eri mieltä kuin hallituksen enemmistö. Reunaehdoiksi yhtiön hallitus kuitenkin määräsi, että Maire Gullichsenin tuli esittää ehdotuksensa kirjallisesti asianomaisen tehtaan johtajalle tai yhtiön hallitukselle. Hänelle ei myönnetty oikeutta antaa määräyksiä ja ohjeita eri tehtaiden toimihenkilöille.⁶⁰²

Keväällä 1947 yhtiön hallituksen kokouksessa esiteltiin Maire Gullichsenin antama selvitys hänen valvomistaan sosiaalisista toimenpiteistä. Hän oli ensin näkin tehnyt aloitteen ja kutsunut koolle ”Sosiaalivirkailijoiden neuvottelupäivät”, jotka oli pidetty Varkaudessa heti alkuvuodesta 1946. Päivien tarkoituksena oli ollut tutustuttaa konsernin virkailijoita sosiaalisten olojen kehittämiseen. Tapaamiseen osallistui sosiaalipäälliköitä, sosiaalivirkailijoita, isännöitsijöitä, insinöörejä ja konttoripäälliköitä. Maire Gullichsen oli myös valvonut ja toimeenpannut lukuisia sisustusprojekteja. Näihin projekteihin oli kuulunut muun muassa Noormarkun neuvolan (Hälsogård) rakennustyön suunnittelu, valvonta ja sisustus. Yhtiö oli alusta saakka ollut mukana neuvolan perustamisessa, sillä jo vuonna 1945 se oli lahjoittanut Mannerheimin Lastensuojeluliiton Noormarkun osastolle tontin neuvolan rakentamista varten. Rakennushanke kustannettiin varoilla, jotka Walter ja Lilli Ahlström olivat aikanaan lahjoittaneet Mannerheimin lastensuojeluliiton Noormarkun osastolle.⁶⁰³

601 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 25.-26.3.1945, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1945, KCo1 101.30, AAOy.

602 Ibid.

603 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 27.3.1947, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1947 I-II, KCo1 101.32, AAOy.

Selonteon mukaan Maire Gullichsen oli lisäksi sisustanut Noormarkun virkailijakerhon ja ryhtynyt tarpeellisiin käytännön uudistuksiin ja sisustusyksi-tyiskohtiin, jotka koskivat Noormarkun lastentarhaa, joka sijaitsi entisen tehtaan koulun tiloissa. Hän oli myös sisustanut Noormarkun ruukissa sijaitsevan talon numero 9 virkailijoita ja konttorihenkilökuntaa varten. Selvityksessään Maire Gullichsen tosin pahoitteli, miten rakennus oli pitänyt tyhjentää karjalaisia siirtolaisia varten pian sen jälkeen, kun sisustus oli saatu valmiiksi. Hän oli myös valvonut työväenasuntojen kunnostustöitä sekä uusien asuntoalueiden suunnittelua Noormarkussa, sisustanut Pihlavan klubia sekä vierashuoneita sekä valvonut Pihlavan työmaaruokalaparakin sisustamista. Lisäksi hän oli sisustanut mestarien klubin Kauttualla, tehnyt aloitteen Marttayhdistyksen perustamiseksi Kauttualle sekä suunnitellut Kauttuan lastentarhaa arkkitehdin kanssa. Maire Gullichsen ilmoitti, että kaikkia näitä tehtäviä oli tehty yhteistyössä vastaavan tehtaanjohtajan, isännöitsijän ja arkkitehdin kanssa tai heidän toimestaan.⁶⁰⁴ Maire Gullichsenin selvityksessään antama luettelo oli vaikuttavan pitkä. Pääjohtajan rouva oli ollut ahkera sosiaalisissa toimissaan, jotka ulottuivat muuallekin kuin Noormarkkuun.

Noormarkun asunonäyttely 1946

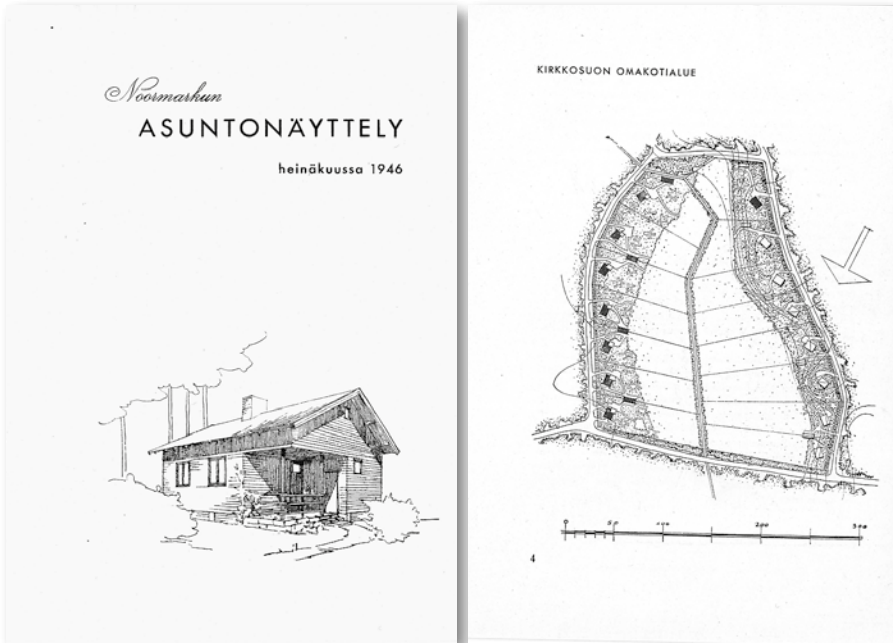
Yksi Maire Gullichsen luotsaamista sosiaalisista hankkeista oli kesällä 1946 järjestetty asunonäyttelyiden sarja, jonka yhtiö järjesti kolmella paikkakunnalla: Noormarkussa, Kauttualla ja Varkaudessa. Asunonäyttelyillä oli selkeä työväestöä kasvattava näkökulma. Niiden tarkoituksena oli kohottaa asumiskulttuuria luomalla kiinnostusta kotia, sen hoitoa sekä tarkoituksenmukaista ja ajanmukaista sisustamista kohtaan. Kustakin asunonäyttelystä laadittiin esite, jossa kuvattiin tarkemmin asuntoalueita ja asuntotyyppejä. Noormarkussa näyttely järjestettiin niin sanotulla Kirkkosuon asuntoalueella.⁶⁰⁵

Maire Gullichsen oli suunnitellut näyttelyt yhteistyössä sisustusarkkitehti Maija Heikinheimon ja Artek Oy:n kanssa. Kullakin paikkakunnalla järjestettiin kolmen samanlaisen talon näyttely. Sisustuksessa käytetyt huonekalut oli sijoitettu asuntoihin vain näyttelyn ajaksi, koska tarkoituksena oli valaista talojen käyttökelpoisuutta asianmukaisen sisustuksen avulla.⁶⁰⁶ Myöhemmin asuntoihin muuttaneet perheet hankkivat itse omat huonekalunsa.

604 Ibid.

605 Noormarkun, Kauttuan ja Varkauden asunonäyttelyiden esitteet 1946, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1947 I–II, KCo1 101.32, AAOy.

606 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 27.3.1947 ja Noormarkun, Kauttuan ja Varkauden asunonäyttelyiden esitteet 1946, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1947 I–II, KCo1 101.32, AAOy; *Satakunnan Kansan* 20.7.1946. Taloissa oli esillä muun muassa seuraavien senaikaisten valmistajien tuotteita: Stockman, Te-Ma, Keravan Puuteollisuus, Artek,



Kansikuva Noormarkun asuntonäyttelyn esitteestä sekä suunnitelma Kirkkosuon asuntoalueesta (Noormarkun asuntonäyttelyn esite 1946, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1947 I-II, KC01 101.32, AAOy).

Toisen maailmansodan jälkeen yhtiö pyrki edistämään yksityistä rakentamista edullisella tontti- ja lainapolitiikallaan.⁶⁰⁷ Noormarkussa työväenasunnoille ei toisen maailmansodan jälkeen ollut suurta tarvetta. Niin sanotulle Hakamäen asuntoalueelle ruukkialueen tuntumaan yhtiö pystytti vain neljä Varkauden talotehtaan valmistamaa kahden perheen tyyppitaloa.⁶⁰⁸ Sen sijaan rintamamiehet ja siirtoväki tarvitsisivat kipeästi asuntoja. Tammikuussa 1944 yhtiö lahjoitti palveluksessaan oleville noormarkkulaisille rintamamiehille omakotitontteja tunnustukseksi palveluksesta rintamalla. Noormarkussa ilmoittautui 16 tontinhakijaa, ja näistä päätettiin sijoittaa 8 perhettä Kirkkosuon asevelikylän omakotialueelle ja 8 perhettä Hakalan asuntoalueelle, joka sijaitsi lähellä Kirkkosuon aluetta.⁶⁰⁹

Majander, Wilh. Schauman, Bostadsförening för Svenska Finland r.f. (Suomen ruotsalaisseutujen asuntoyhdistys r.y), Ekwall, Häkli ja Vallilan Puusepät. "Armatuurit" eli vesikalusteet olivat toiminimeltä Täito.

607 Schybergson 1992, 215. Esimerkiksi Karhulassa syntyi vuoteen 1969 mennessä 311 omistusasuntoa yhtiön palveluksessa oleville.

608 Ks. esim. Tuomola 2000, 15.

609 Noormarkun asuntonäyttelyn esite 1946, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1947 I-II, KC01 101.32, AAOy.



Noormarkun Kirkkosuon asuntoalueen näyttelytalot vuonna 1946. Kuvan oikeassa reunassa näkyy hirsinen ja väritykseltään kahdesta muusta talosta poikennut Talo 1. Kirkkosuon alueen talot ovat edelleen asuinkäytössä ja helposti A-taloiksi tunnistettavissa, vaikka niihin on vuosikymmenien aikana tehty muutoksia. Kuva: Maire-a-säätiön kuva-arkisto.



Talo numero 2 sisustettuna. Sisustus noudatti tarkoin asunnoista laadittua suunnitelmaa. Kuva: Maire-a-säätiön kuva-arkisto.

Asukkaat vastasivat itse rakentamiskustannuksista, jotka olivat noin 300 000 markkaa asuntoa kohti. Rakentajat saivat lainaa valtion Hypoteekkiyhdistyksestä, ja yhtiö toimi lainojen takaajana. Vuonna 1946 maanhankintalautakunta ei ollut toistaiseksi antanut rakennuslupaa Hakalan maalla sijainneille tonteille. Hakalan alueen tontit oli tarkoitus ottaa käyttöön vasta sitten, kun rakentamiselle ilmenisi tarvetta. Kirkkosuon alueelle ensimmäiset talot valmistuivat kesän 1946 aikana.⁶¹⁰

Ennen kuin talojen uudet omistajat saivat asunnot käyttöönsä, yhtiö järjesti heinäkuussa 1946 kolmen talon näyttelyn. *Satakunnan Kansa* uutisoi näyttelystä otsikolla ”Mielenkiintoinen asunonäyttely Noormarkussa eilen. Reportteri A. Ahlström Osakeyhtiön alullepanemiin rakennussuunnitelmiin tutustumassa”. Noormarkkuun rakennetut talot olivat Alvar Aallon suunnittelemaa A-taloja, tyyppiä 2,42. Kussakin talossa oli asuinkeittiö ja kaksi huonetta. Asunonäyttelyssä esiteltiin kolme erilaista, erikokoisille perheille sisustettua kotia. Asuintilojen suunnittelussa oli otettu huomioon Väestöliiton antamat käytännön ohjeet yleisen asuntotason kohottamiseksi. Väestöliitto oli tätä tarkoitusta varten julkaissut samana vuonna Heikki von Hertzenin toimittaman kirjan *Koti vaiko kasarmi lapsillemme*. Talo numero 1 oli rakennettu hirsistä, mutta siinä oli käytetty samaa pohjaratkaisua kuin standarditaloissa. Talo oli väritykseltään punainen, ja siinä oli valkoiset pihtipielet. Talot numero 2 ja 3 olivat koottavia ja valmistettu yhtiön puutalotehtaan materiaaleista. Väritykseltään nämä talot olivat kellertäviä. Talo numero 2 oli sisustettu nelihenkiselle perheelle, johon kuului isä, äiti sekä kouluikäiset tytär ja poika. Talo numero 3 oli suunniteltu yksiläpöiselle perheelle.⁶¹¹

Asunonäyttelyn kasvatuksellisesta otteesta kertoo esimerkiksi Taloon numero 2 liittyvä kuvaus:

Asuinkeittiössä perhe syö ateriansa. Makuualkovissa nukkuu poika ja lukee läksynsä pienen pöydän ääressä. Pojan nurkkaus on erotettu keittiöstä säleiköllä.

Makuuhuoneessa, joka samalla on olohuone, nukkuvat isä ja äiti auki vedettävissä Heteka-sängyissä. Olohuoneessa on lisäksi kirjoituslipasto ja kirjahylly, ”seurustelupöytä” ja kaksi nojatuolia. Tässä huoneessa on perheellä radionsa ja äidillä ompelukoneensa.

610 *Satakunnan Kansa* 20.7.1946.

611 Mielenkiintoinen asunonäyttely Noormarkussa eilen. Reportteri A. Ahlström Osakeyhtiön alullepanemiin rakennussuunnitelmiin tutustumassa. *Satakunnan Kansa* 20.7.1946; Saarikangas 2002, 108.

Tytär käy koulua ja lukee ylioppilaaksi. Hänellä on oma huoneensa, jossa on pinnasohva, kirjoituspöytä, lipasto peileineen ja ompelukori. Täällä hän voi ottaa vastaan omat samoin kuin veljensä vieraat.⁶¹²

Kirsi Saarikangas on pohtinut pienten asutustilojen perustamisen historiallisia taustoja, jotka selittävät osaltaan myös Noormarkun asuntoalueiden rakentumista. Toisen maailmansodan päätyttyä voimaan tulleen Maanhankintalain tavoitteena oli saavuttaa poliittisesti vakaat olot sekä lunastaa rintamasotilaille sodan aikana annetut lupaukset. Maanhankintalaki merkitsi Suomessa maansääjien moninkertaistumista ja asuntorakentamisen vilkastumista. Maata saattoivat saada siirtoväen ohella myös sotainvalidit, sotaalesket, sotaorvot ja perheelliset rintamasotilaat. Maaseudun jälleenrakentaminen ja pientilojen perustaminen olivat eurooppalaisessa mittakaavassa poikkeuksellista 1940- ja 1950-luvuilla. Juuri Maanhankintalain ansiosta Suomeen rakennettiin vuosina 1945–1946 noin 75 000 asuintaloa ja perustettiin lähes 100 000 uutta pientilaa, joiden asuinerakennukset olivat pääasiassa puolitoistakerroksisia omakotitaloja. Muistissa oli myös kansalaissodan aikainen valkoisten porvarien ja itsenäisten talonpoikien sekä punaisten työläisten ja torpparien vastakkainasettelu. Pientilojen perustamisella ja asunto-olosuhteiden kohottamisella pyrittiin siis myös tässä mielessä turvaamaan vakaat elinolosuhteet.⁶¹³

Noormarkussa A. Ahlström Osakeyhtiö joutui luovuttamaan siirtolaisten asuttamiseen maata ja metsää yhteensä noin 1 280 hehtaaria. Pelloistaan yhtiö menetti noin kolme neljäsosaa. Koko Länsi-Suomen alueella yhtiöltä pakkolunastetut alueet olivat pinta-alaltaan noin 8 000 hehtaaria.⁶¹⁴ Muistissa oli toisaalta vielä kansalaissodan tragedia, joka oli koetellut erityisen raskaasti Noormarkun ruukkia, yhtiötä ja Ahlströmin sukua. Olemalla aktiivisesti mukana siirtoväen ja rintamamiesten sosiaalisten olojen kehittämisessä yhtiö, Maire Gullichsenin johdolla, luultavasti pyrki takaamaan, etteivät vuoden 1918 tapahtumat toistuisi. Kirkkosuon alueelle rakennettiin lopulta kuitenkin vain edellä mainitut kolme näyttelytaloa. Hakalan alueelta yhtiö lahjoitti myöhemmin tontteja rintamamiehille, ja sinne rakennettiin muutamia A-taloja.

Noormarkun Käsiyöt – idealistinen elvytysyritys

Sosiaalisten olojen parantamisen lisäksi Maire Gullichsen pyrki virkistämään myös paikkakunnan elinkeinoelämää. Jo 1940-luvulla yhtiössä oli ensimmäisen

612 Noormarkun asunonäyttelyn esite 1946, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1947 I–II, KCo1 101.32, AAOy.

613 Saarikangas 2002, 350–352. Maanhankintalaki tuli voimaan 5.5.1945.

614 Tuomola 2000, 60.



Puukulhojen valmistusta Noormarkun Käsitöiden verstaalla 1960-luvulla. Kuva: SatM.

kerran suunniteltu huonekalutehtaan perustamista yhteistyössä Oy Artek Ab:n kanssa, mutta tällöin suunnitelma oli kariutunut yhtiön senhetkisen taloudellisen tilanteen vuoksi. Vuonna 1961 ajatus sai uutta pontta, kun Maire Gullichsen perusti yhdessä muotoilija Bertel Gardbergin kanssa Noormarkun Käsityöt-nimisen yrityksen.⁶¹⁵ Elinkeinoelämää ryhdyttiin elvyttämään paikallisia käsityötaitoja hyödyntämällä.

Liiketoiminnan alkuperäisenä ajatuksena oli, että noormarkkulaisissa kodeissa valmistettaisiin korkealaatuisia puuesineitä ja kudonnaisia Artekin myyntiin. Ensimmäisiä valmistettuja tuotteita olivat sorvatut puiset käyttöesineet, joita suunnittelivat Bertel Gardberg, Birgitta Bergh ja Nanny Still. Aluksi toiminta oli melko harrastelijamaista, eikä yrityksellä ollut omia toimitiloja. Paikalliset puusepät, joita oli aluksi neljä, valmistivat tuotteita kotonaan. Työ oli puusepille lähinnä jonkinlaista puhdetyötä. Alkuvaiheessa puuseppien oli myös hankittava itse tarvitsemansa raaka-aineet, mutta vähitellen materiaalien hankinta siirtyi yrityksen vastuulle. Koriste-esineiden valmistus laajeni vähitellen, minkä vuoksi yrityksen oli lopulta hankittava omat toimitilat. Noormarkun Käsityöt vuokrasi vuonna 1963 työtilat A. Ahlström Osakeyhtiöltä. Puusepänverstas perustettiin

615 Nieminen 2002, 27.

ruukin vanhaan pajarakennukseen. Samalla yritys sai käyttöönsä maalaamon sekä vanhoja käyttökelpoisia koneita.⁶¹⁶

Vuonna 1965 tuotanto laajeni sorvatuista puuesineistä huonekalujen valmistukseen. Ensimmäiset valmistetut huonekalut olivat Aino Aallon, Maija Heikinheimon, Lars Gestraniuksen ja Ben af Schulténin⁶¹⁷ suunnittelema. Myöhemmin Anna-Maija Jaatinen suunnitteli pystyaulakon ja Kristian Gullichsen suunnitteli koivuvanerisen Vanikka-huonekalusarjan, johon kuului pöytä, tuoleja ja lastentuoleja. Vanikka-sarja muodostui ehkä huonekalutuotannon tärkeimmäksi kokonaisuudeksi. Sarjaa valmistettiin vuodesta 1968 lähtien, ja samana vuonna se myös esiteltiin Kööpenhaminan huonekalumessuilla.⁶¹⁸

Vuonna 1967 tuotevalikoimaa laajennettiin metallitaoksilla. Paikallinen sepä Pentti Laine takoi muun muassa lampetteja, kynttilänjalkoja, lyhtyjä ja grillivälineitä. Laine oli aikaisemmin toiminut A. Ahlström Osakeyhtiön palveluksessa. Takorautatuotteiden valmistus oli kuitenkin melko lyhytaikaista, sillä se loppui jo 1960- ja 1970-lukujen vaihteessa.⁶¹⁹ 1960-luvun lopussa yrityksen toimintaa laajennettiin vielä mattokutomotuotteilla. Kutomon toiminnan päästyä kunnolla käyntiin kutomossa oli 4–5 kutojaa, minkä lisäksi mattoja kudottiin paikallisissa kodeissa. Mattokutomotoimi ensimmäiset pari vuotta ruukinmäellä Kymppi-nimisessä rakennuksessa. Myös yrityksen konttori sijaitsi aluksi ruukinmäellä yhdessä pienessä hellahuoneessa. Vuonna 1967 A. Ahlström Osakeyhtiö kunnosti ruukin tuntumassa sijaitsevan Uotin rakennuksen, minkä jälkeen Noormarkun Käsitöiden konttori siirtyi sinne. Rakennukseen perustettiin myös yrityksen myymälä. Vuonna 1970 mattokutomokin siirtyi Uotin tiloihin.⁶²⁰

Matot osoittautuivat suosituiksi ja onnistuneiksi tuotteiksi. Lisäksi yritys hyötyi Maire Gullichsenin hyvistä suhteista. Pienellä, paikallisella käsityöyrityksellä oli kauppasuhteet muun muassa ulkomaisiin tavarataloihin Galleries Laffayetteen ja Bloomingdalesiin. Kaikesta huolimatta yrityksen toiminta oli jatkuvasti tappiollista (Kaavio 5). Ongelmien taustalla oli monta syytä. Yritykseltä puuttui kunnollinen taloudellinen ja operatiivinen johto. Maire Gullichsenilla oli paljon ideoita, mutta häneltä puuttui liikeyrityksen johtamiseen tarvittavia käytännön taitoja. Lisäksi käsityö oli hidasta ja kallista, eikä verstaan tuotantoprosesseja saatu organisoitua rationaalisesti. Valmistettavia malleja alkoi olla liikaa, eikä työn laatuakaan aina vastannut odotuksia. Tuotannon tehostamiseksi ryhdyttiin pohtimaan tuotevalikoiman supistamista ja siirtymistä pienesineiden

616 Nieminen 2002, 29–31; Siltavuori 2000, 123–124; Woirhaye 2002, 182.

617 Ben af Schultén toimi Artekin taiteellisena johtajana vuosina 1976–2004. Ben af Schultén ja Artekin traditio 29.5.2009–27.9.2009.

618 Nieminen 2002, 40–45; Siltavuori 2000, 124.

619 Nieminen 2002, 45–46.

620 Nieminen 2002, 47–50.

tehokkaaseen sarjatuotantoon. Vuoden 1970 alussa myös yhtiöjärjestystä muutettiin. Avoin yhtiö lakkautettiin ja sen tilalle perustettiin kommandiittiyhtiö, jonka vastuunalaisena yhtiömiehenä toimi Kristian Gullichsen. Vuoden 1970 alussa yrityksen palveluksessa oli 23 kokopäiväistä työntekijää. Saman vuoden toukokuussa verstaasta irtisanottiin seitsemän työntekijää tuotantokustannusten laskemiseksi. Syyskuussa 1970 Vanikka-sarjan tuotanto päätettiin lopettaa, ja verstaan tuotevalikoima supistettiin muutamiin tuotteisiin. Myös verstaan toiminnan lopettamista mietittiin, mutta kaikesta huolimatta toimintaa yritettiin loppuun saakka tehostaa.⁶²¹

Noormarkun Käsitöiden taloudellinen ahdinko ei hellittänyt. Yhtenä ongelmana oli se, että hyvät puusepät lähtivät yrityksestä itsenäisiksi yrittäjiksi, minkä jälkeen verstaan palvelukseen jäi iäkkäitä naisia ja nuoria poikia. Huonekalutuotantoa supistettiin minimiin, ja lopulta vuonna 1974 huonekalutuotanto siirtyi Artekin hoitoon. Verstas jatkoi toimintaansa Artekin alaisena nimellä Artek Oy Ab Norrcraft.⁶²² Noormarkun Käsityöt jatkoi tämän jälkeen toimintaansa mattokutomona ja Uotin käsityömyymälänä. Toimintaa ei kuitenkaan saatu kannattavaksi. Noormarkun Käsityöt lopetettiin 31.12.1976, ja vuonna 1977 mattokutomo sulautettiin Satakunnan Kotiteollisuusyhdistyksen toimintaan. Yhdistys avasi kotiteollisuusneuvonta-aseman Uotin rakennuksessa 15.2.1977.⁶²³

Hanna-Mari Nieminen on Noormarkun Käsitöiden toimintaa tarkastelevassa tutkimuksessaan todennut, että A. Ahlström Osakeyhtiö oli sisustusliike Artekin ohella yksi merkittävä yrityksen taustavoima. Yhtiö myönsi vuosien mittaan Noormarkun Käsitöille lainoja, vuokrasi vanhan pajan puutyöverstaaksi sekä kunnosti ja vuokrasi tilat kutomolle. Osa verstaan koneista oli yhtiöltä saatuja. Lisäksi yhtiön kautta hankittiin raaka-aineita. Esimerkiksi Varkauden tehtaalta hankittiin vaneria kalustetuotantoon ja Porin Puuvillatehtaalta⁶²⁴ hankittiin räsyjä mattokutomon tarpeisiin. Niemisen tutkimuksesta ei kuitenkaan käy selville, maksettiinko mattokutomon tarpeisiin hankituista räsyistä jotakin. Käytännössä kyse oli kuitenkin puuvillatehtaan jäännöseristä, joten todennäköisesti materiaalia saatiin vähintäänkin edulliseen hintaan.

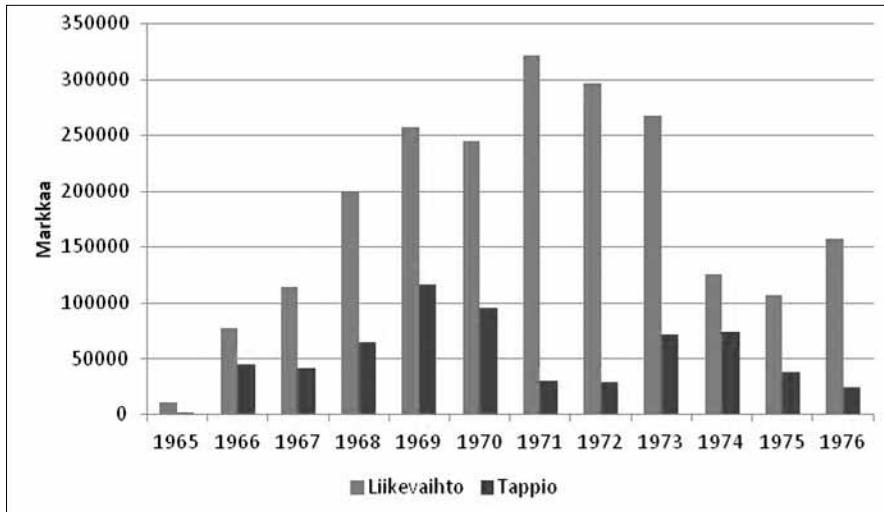
Ahlströmin suku ja A. Ahlström Osakeyhtiö olivat yrityksen tärkeitä asiakkaita, mikä osaltaan myötävaikutti siihen, että liiketoimintaa pystyttiin jatkamaan aina 1970-luvulle saakka. Varsinkin mattokutomolle suku oli merkittävä

621 Yhtiöjärjestyksen muutos tuli ajankohtaiseksi, kun Maire Gullichsen oli vuonna 1969 avioitunut uudelleen ja muuttanut puolisonsa Bertil Nyströmerin kanssa Ranskaan. Nieminen 2002, 52–53.

622 Artek Oy Ab Norrcraftin toiminnasta vastasi Noormarkussa puuseppä Pekka Jalonen. Yritys jatkoi toimintaansa 1990-luvun puoliväliin saakka, mutta toiminta siirtyi jossain vaiheessa pois pajan tiloista. Nieminen 2002, 62; Seppo Jukkola 23.11.2010.

623 Nieminen 2002, 60–66; Siltavuori 2000, 124; Woirhaye 2002, 182.

624 A. Ahlström Osakeyhtiö oli yksi Porin Puuvilla Oy:n omistajista.



Kaavio 5. Noormarkun Käsitöiden liikevaihto ja tappio vuosina 1965–1976 (Nieminen 2002, Liite 1).

asiakasryhmä. Kutomon tuotteita myytiin muun muassa Noormarkussa järjestettyjen jokavuotisten yhtiökokousten ohessa. Yhtiökokouksista kehkeytyikin merkittävä vuotuinen myyntitapahtuma. Suku ja yhtiö olivat vuosien mittaan myös muulla tavoin mukana yrityksen toiminnassa. Maire Gullichsenin poika Kristian Gullichsen toimi tuotteiden suunnittelijana ja myöhemmin yrityksen vastuuhenkilönä. Osa Noormarkun Käsitöiden työntekijöistä oli tai oli ollut perheyhtiön palveluksessa.⁶²⁵

Nieminen on tarkastellut Noormarkun Käsitöiden toimintatapa kriittisesti verrattuna muotoilun yleiseen kehitykseen 1960- ja 1970-luvuilla. Niemisen mukaan yrityksen idealismi ja käsityöperinteen korostaminen olivat ristiriidassa tuon ajan muotoiluajatteluun nähden. Juuri 1960- ja 1970-luvuilla käsityön asema oli heikko teolliseen tuotantoon verrattuna. Nieminen on osuvasti tarkastellut Maire Gullichsenin paikallista toimintaa ”eräänlaisena sivistyneen ihmisen projektina” ja tietynlaisena jäänteinä luokkayhteiskunnasta ja ruukkipatruunoiden hyväntekeväisyystyöstä. Nieminen on luonnehtinut Noormarkun Käsitöitä Maire Gullichsenin rakkaudenosoitukseksi kotiseutuaan kohtaan vertaamalla Gullichsenia ulkomaisiin taiteen ja kulttuurin mesenaatteihin, jotka olivat Gullichsenin tavoin varakkaita ja valmiita sijoittamaan omaisuutta yhteisen hyväksi.⁶²⁶ Toisaalta voidaan myös pohtia, oliko Maire Gullichsen ideansa kanssa ehkä aikaansa edellä. Ruukkialueet erilaisine käsityöpajoineen alkoivat yleistyä Suo-

625 Nieminen 2002, 25–26, 48; Siltavuori 2000, 124.

626 Nieminen 2002, 103–104.

messa vasta 1990-luvulta lähtien.

Noormarkun Käsi-työt oli osoitus siitä, miten Maire Gullichsen, Ahlströmin suku ja yhtiö olivat historian kautta sitoutuneita suvun ja yhtiön kotipaikkaan. Kyse oli idealistisesta pyrkimyksestä elvyttää ja ylläpitää paikallisia käsityöperinteitä ja samalla myös piristää kotipaikan elinkeinotoimintaa. Tavoite ei kui-



Maire Gullichsen (1907–1990) 1980-luvun lopulla.
Kuva: Maire-säätiön kuva-arkisto.

tenkaan toteutunut. Yhtiön näkökulmasta paikallisen käsityöperinteen moninaista tukemista voi jossain määrin tarkastella myös esimerkkinä eksternaalisen perinteen hyödyntämisestä sisäisen yrityskuvan rakentamisessa.

Maire Gullichsenin toiminta on myös oiva esimerkki siitä, miten yhdellä perheyrietyksen omistajista voi olla taustansa ja omaisuutensa vuoksi runsaasti vaikutusvaltaa. Maire Gullichsenin isä, Walter Ahlström, sekä Mairen puoliso, Harry Gullichsen, olivat toimineet perheyhtiön pääjohtajina, ja Maire Gullichsen oli myös itse ollut mukana yhtiön vahvennetussa hallituksessa. Perheyhtiön toimintatapoihin oli vuosikymmenien ajan kuulunut tehdaspaikkakuntien elämän tukeminen eri tavoin, ja Maire Gullichsen oli jo 1930-luvulta lähtien ollut aktiivisesti mukana tässä toiminnassa. Noormarkun Käsi-työt oli jatkoa hänen aikaisemmille toimilleen. Yhtiön taholta paikallisen käsityötuotannon kehittämistä pidettiin tosin enemmänkin ”rouvan harrastuksena”, kuten Nieminen toteaa tutkimuksessaan.⁶²⁷ Siitä huolimatta yhtiö antoi huomattavaa taustatukea Maire Gullichsenin liikeidealle, vaikka yrityksen toimintaa ei sen noin viisitoistavuotisen elinkaaren aikana saatu missään vaiheessa kannattavaksi.

627 Nieminen 2002, 25.

Veromarkkoja ja vaikutusvaltaa

Koska Ahlström omisti kaikki oltiin kuin yhtä perhettä.⁶²⁸

Edellä oleva aikalaiskuvaus on Noormarkun Finpyyn kylässä asuneen Niilo Nordlundin muistelmista 1800- ja 1900-lukujen vaihteesta, ja se antaa hyvän kuvan siitä vuorovaikutussuhteesta, joka vallitsi vuosikymmeniä yhtiön ja paikallisyhteisön välillä. Kuten olen jo edellä tuonut esille, yhtiö vastasi monien vuosien ajan paikallisten peruspalveluiden tuottamisesta, olipa kyse sitten terveydenhuollosta, koululaitoksen kehittämisestä, lastensuojelutyöstä tai sähköntuotannosta. Lisäksi yhtiö osallistui aktiivisesti paikallisyhteisöä koskevien asioiden päätöksentekoon. Yhtiöllä oli jo Antti Ahlströmin ajoista lähtien ollut edustajansa Noormarkun kunnan päättävissä elimissä. Ahlström ja Noormarkku ovat hyvä esimerkki siitä, miten suuri merkitys varallisuudella oli paternalistisessa järjestelmässä. Taloudellinen valta takasi järjestyksen ja antoi sananvaltaa paikallishallinnossa.⁶²⁹

Paikallinen valta perustui erityisesti yhtiön maksamiin verotuloihin ja maanomistuksiin. Noormarkun tehdas oli jo 1800-luvun lopusta lähtien ollut huomattava veronmaksaja. Yhtiö ja kunta eivät suinkaan aina olleet yksimielisiä verotuksen täytäntöönpanosta, ja verotukseen liittyviä kysymyksiä puitiin useasti myös oikeusteitse. Noormarkun kunnan eduksi koitui yhtiön maksama niin kutsuttu pääkonttoriosuus.⁶³⁰ Yrityksen liiketoiminnan kasvaessa myös maksettavien verojen määrä kasvoi huomattavaksi.

Vuosina 1952–1966 Noormarkun veroäyrin hinta oli kahdeksan penniä lukuun ottamatta vuotta 1954, jolloin äyrin hinta oli yhdeksän penniä. Noormarkku kilpaili Kauniaisten kanssa Suomen alhaisimmasta veroäyristä aina 1960-luvun lopulle saakka. Muun muassa vuoden 1959 *Talouselämä*-lehdessä ”tasaisessa myötätuudessa purjehtinutta” 4 500 asukkaan kuntaa mainostettiin alhaisella veroäyrillä. Noormarkun taloudellinen tilanne nähtiin suhteellisen hyvänä osaksi juuri ”huomattavien verotuskohteiden” ansiosta.⁶³¹ Lyhyen lehtiartikkelin tavoitteena oli houkuttaa teollisuusyrityksiä Noormarkkuun. Huomattavilla verotuskohteilla viitattiin A. Ahlström Osakeyhtiöön sekä pariin muuhun Ahlströmin suvun omistamaan yritykseen, joiden kotipaikka oli Noormarkussa. Muita merkittäviä yrityksiä paikkakunnalla ei tuohon aikaan toiminut.

628 Muistelmia Noormarkun kirkonkylästä vuosisadan vaihteen tienoilta. Kirj. Niilo Nordlund, No2 17.1, AAOy.

629 Ks. esim. Koivuniemi 2000, 31.

630 Ks. aiheesta luvusta ”Yhtiön kotipaikka”.

631 *Talouselämä* nro 39, 25.9.1959; Paula Vuohelainen 13.11.2007.

1960- ja 1970-lukujen vaihteessa Noormarkun paikallinen teollisuus- ja elinkeinotoiminta oli vaatimatonta.⁶³² Siitä huolimatta kunnan veroäyrestä lähes 40 prosenttia kertyi elinkeinotuloista. Elinkeinoituloista kertyneet äyrit määräytyivät pääasiassa A. Ahlström Osakeyhtiön verotettavan elinkeinotulon mukaan. Myös Noormarkussa kirjoilla olleet Ahlströmin suvun jäsenet sekä yhtiön johtajat ja virkamiehet kartuttivat maksamillaan veroilla kunnan kassaa. Lisäksi elinkeinoverotuloja kunnalle toivat kaksi 1950-luvulla perustettua, pääosin suvun omistuksessa ollutta kommandiittiyhtiötä, joiden kotipaikkana oli Noormarkku. Molempien yhtiöiden keskeisenä taustavaikuttajana oli Hans Ahlström. Kommandiittiyhtiöiden kotipaikan valinnan taustalla vaikuttivat mitä ilmeisimmin kuitenkin taloudelliset saati historialliset perusteet. Yhtiöt hyötyivät Noormarkun alhaisesta verotustasosta. Vuonna 1953 kaupparekisteriin merkityn Kommandiittiyhtiö H. Ahlström ja K:nit tarkoituksena oli harjoittaa teollisuutta ja kauppaa, ei kuitenkaan puutavarakauppaa eikä teollisuutta, jossa raaka-aineena käytettäisiin metsätuotteita. Kyseinen kommandiittiyhtiö oli yhtenä omistajana Kolsi Oy:n voimalaitoksessa, Länsi-Suomen Voima Oy:ssä sekä Porin Puuvilla Oy:ssä.⁶³³

Toinen perustetuista kommandiittiyhtiöistä oli Ahlströmin Teollisuus ja Sähkö Kommandiittiyhtiö. Yhtiön toimialana oli teollisuus, mukaan lukien sähköenergiankehitys, ja kauppa. Ensimmäisen kerran yhtiö näkyy Noormarkun kunnan taksoitusluetteloissa vuonna 1956. Vuoden 1958 taksoitusluettelossa on mukana myös Kommandiittiyhtiö H. Ahlström ja K:nit, jonka verotettavat tulot tosin jäivät lähes kolmannekseen edellä mainitun yhtiön tuloista.⁶³⁴

Paikallista valtaa A. Ahlström Osakeyhtiölle toivat myös runsaat maanomistukset ja niiden mukanaan tuomat oikeudet vesiin. Länsi-Suomessa yhtiö omisti Noormarkun ruukin lisäksi myös monia muita tiloja. Tilojen pinta-alasta suurimman osan muodostivat metsät. Yhtiö oli huomattava maanomistaja mutta samalla myös nopeasti kasvava metsäyhtiö. Metsäyhtiön ominaisuudessa yhtiö joutui toisinaan kiistoihin paikallisväestön kanssa. Noormarkussa välejä hiersivät kiistat järvien kuivatuksista. Vastakkain olivat metsäteollisuuden ja maatalouden edut. Maatalouden käyttöön tarvittiin lisää maata, ja yhtenä keinona siihen oli järvien kuivatus. Järvien kuivatus kuitenkin haittasi metsäteollisuuden

632 Kunnallishallinnon nykytila hallintokunnittain. Tehtävät nrot 1.2, 1.3, 2.3. Kuntasuunnitelma 1970, PKA; ks. Noormarkun teollisesta kehityksestä esim. Lehto & Sivula 2008, 338–345.

633 Kommandiittiyhtiö H. Ahlström ja K:nit. Ilmoitus kaupparekisteriin, 601/208–55, AL/827/2011, KA. Ks. myös esim. Koskinen 2001, 12.

634 Ahlströmin Teollisuus ja Sähkö Kommandiittiyhtiö. Kaupparekisteri-ilmoitus, 555/205–55, PRH. Vuonna 1958 kommandiittiyhtiön verotettavat tulot olivat 120 744 834 mk. Kommandiittiyhtiön H. Ahlström ja K:nit verotettavat tulot olivat puolestaan 44 821 794 mk. Taksoitusluettelo 1958, Noormarkku Takslk III Bb:20, PKA.

toimintoja. Esimerkiksi Lassilan kylän lähetyksillä sijainneen Inhottujärven kuivatus, joka oli alkanut jo 1880-luvulla, haittasi vuosikymmeniä ruukin sahan, pajan ja voimalaitoksen toimintaa ja tukkien uittoa. Sekä Antti Ahlström että hänen perillisensä pyrkivät säilyttämään Noormarkunjoen uittokelpoisuuden ja varmistamaan vesivoimakäyttöisten tuotantolaitostensa tasaisen energiansaannin. Yhtiö vastusti 1930-luvulle saakka Inhotun vesistön vedenkorkeuden säätelyä. Vasta tukkien uiton väheneminen Noormarkunjoessa 1950-luvulla vähensi yhtiön kiinnostusta joen uittokelpoisuuteen ja sen myötä järvien kuivatuksiin.⁶³⁵

Perheyritys lahjoittajana

Hyväntekeväisyys on ollut yksi yritysten perinteinen tapa osoittaa yhteiskunnallista vastuutaan. Suomessa varsinkin ensimmäisen maailmansodan jälkeen yritykset pyrkivät lahjoituksillaan legitimoimaan asemaansa yhteiskunnassa ja hälventämään yritystoimintaan kohdistuneita epäluuloja. Yritysten lahjoitustoiminta muuttui entistä systemaattisemmaksi suomalaisuusliikkeelle ominaisten kansalaiskeräysten ja maahan perustettujen yleishyödyllisten säätiöiden ja rahastojen myötä. Suomalaisuusliikkeeseen sitoutuneiden liikemiesten erityisiä avustuskohteita olivat sivistys- ja kulttuurihankkeet.⁶³⁶

A. Ahlström Osakeyhtiö on monien muiden teollisuusyritysten tavoin harjoittanut hyväntekeväisyyttä sekä valtakunnallisella tasolla että tehdaspaikkakunnillaan. Edellä olen käsitellyt yhtiön yhteiskuntavastuullista toimintaa paikallisten sosiaali- ja kulttuurihankkeiden kautta. Yhtiö perusti useita säätiöitä ja rahastoja, joiden turvin voitiin ylläpitää paternalistisia huoltojärjestelmiä. Osa paikallisista rahastoista oli perustettu jo Antti Ahlströmin aikana, ja rahastojen kautta perustajan tahtoa noudatettiin vuosikymmenien ajan. Osa rahastoista perustettiin 1900-luvun alussa aikana, jolloin yhtiö rakensi tehdasyhdyskuntiaan.⁶³⁷

Yhtiö antoi vuosittain myös lukuisia yksittäisiä avustuksia. 1920-luvulta lähtien avustusanomusten käsittely yhtiön kokouksissa muuttui entistä systemaattisemmaksi. Käyttöön otettiin erityiset tarkoitusta varten laaditut lomakkeet. Anomusten käsittelyvaiheessa lomakkeisiin merkittiin yhteisön tai yksityisen henkilön hakema avustussumma ja tehty päätös. Lomakkeissa näkyivät myös

635 Sivula 2008, 379, 383.

636 Teräs 2009, 85.

637 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 22.2.1922, Protokoll 1921–23, KCo1107, AAOy; Santavuori 1961, 637 (Liite N:o 22, Antti Ahlströmin rahaston perustamiskirja). Yksi vanhimmista rahastoista, Sastmola Folkskole donation eli Merikarvian kansakoulun rahasto, oli perustettu jo 1870-luvulla huolehtimaan Antti Ahlströmin kotipitäjän kansanopetuksesta. Leineperin (Fredriksfors) ruukissa 1910-luvulla toimintansa aloittanutta Emäntä- ja puutarhakoulu hallinnoi myös oma säätiö.

hakijan aikaisemmat hakemukset ja tehdyt päätökset. Usein avustuksia hakivat vuosittain samat yhteisöt tai yksityiset henkilöt. 1920-luvulle oli leimallista, että yhtiö tuki paikallisia suojeluskuntia. Mukana oli myös lastensuojelutyötä tekeviä ja uskonnollisia yhteisöjä. Toisen maailmansodan jälkeen paikallisten avustustensaajien joukkoon tulivat urheiluseurat.⁶³⁸

Paikallisen urheilun tukemisessa yhtiö oli laajemminkin mukana kuin vain yksittäisten rahalahjoitusten kautta. Urheilun tukeminen liittyi laajempaan, aikakaudelle ominaiseen ilmiöön. Urheilusta oli jo 1930-luvulla tullut tärkeä osa tehdasyhtiöiden kasvatuksellista tehdasjärjestystä. Urheilu nähtiin mahdollisuutena koota kansankerroksia yhteen ja kasvattaa nuoria yhteisen harrastuksen varjolla porvarilliseen elämäntapomukseen. Tavoitteena oli kasvattaa nuorista urheilun avulla terveitä ja isänmaallisia kansalaisia. Urheilu oli alun alkaen olennainen osa suojeluskuntien sidostoimintaa, jonka avulla nuorisoa houkuteltiin järjestöön. Suojeluskuntien urheilutoiminta keskittyi talvikausina murtoama-, ampuma- ja tiedusteluhiihtoon. Kesäkausien suosikkilaji oli yleisurheilu. Useilla paikkakunnilla suojeluskunta oli ensimmäinen porvarillinen urheilutareena. Monilla paikkakunnilla toimi toisaalta myös jo 1900-luvun alussa perustettu työväenyhdistysten alaisia urheiluseuroja.⁶³⁹

1940-luvun alussa Noormarkussa toimi kaksi paikallista urheiluseuraa. Noormarkun työväenurheilijoiden seura Koitto oli perustettu vuonna 1921.⁶⁴⁰ Toinen urheiluseura, Noormarkun Nopsa, oli perustettu vuonna 1941.⁶⁴¹ Kesäkuussa 1945 yhtiön hallituksen kokouksessa todettiin, että Noormarkun urheiluojoja oli pyrittävä parantamaan. Rahallisen avustuksen lisäksi paikkakunnalla oli tarvetta urheilutalolle sekä urheilukentälle. Yhtiö oli jo aiemmin vastaanottanut Noormarkun suojeluskunnalta urheilun edistämiseksi 320 000 markkaa, josta lahjaveron maksamisen jälkeen oli jäänyt käytettäväksi 206 500 markkaa. Yhtiö luovutti Noormarkun kunnalle suojeluskunnan lahjoittamat varat ja entisen meijerirakennuksen. Tilapäisenä kirkkonakin toiminut meijerirakennus oli 1930-luvulla uuden kirkon valmistumisen jälkeen ollut suojeluskunnan käytössä ja siirtynyt myöhemmin takaisin yhtiön haltuun. Rakennuksen lisäksi yhtiö lahjoitti kunnalle 2–3 hehtaarin suuruiseen maa-alueen urheilukentäksi. Varat ja meijerirakennus luovutettiin ja käyttöoikeus maahan myönnettiin sillä edellytyksellä, että kunta pitäisi rakennuksen tarkoituksenmukaisessa kunnossa.⁶⁴²

638 Hallituksen pöytäkirjat liitteineen 1920- ja 1940-lukujen väliseltä ajalta, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1920–1949 I, KC01 101.6–KC01 101.34, AAOy.

639 Hentilä 1992, 142; Koivuniemi 2000, 217; Laine 1992, 195–199.

640 Noormarkun Koitto. <http://noormarkunkoitto.sporttisaitti.com/seurainfo/>.

641 Noormarkun Nopsa. http://www.noormarkunnopsa.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=382&Itemid=181.

642 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 8.6.1945 ja ylimääräisen yhtiökokouksen pöytäkirja 10.9.1945, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1945, KC01 101.30, AAOy.



Yksi Kaharin talonpoikaistalon huoneista on sisustettu varakkaan porvarisnaisen huoneeksi. Huonetta kutsutaan *Mairen kammariksi* Maire Gullichsenin mukaan. Kuva: Maarit Grahn 2013.

Yhtiö oli perustamassa myös paikallista kotiseutumuseota. Talonpoikainen kotiseutuaate nosti yleisesti Suomessa päätään toisen maailmansodan jälkeen. Sota-aika ja sodissa menetetyt kotiseudut loivat ilmapiiriä, jossa paikallinen, maakunnallinen ja valtakunnallinen identiteetti saivat keskeisen sijan. Viimeistään 1950-luvun aikana maan lähes jokaiseen kuntaan oli perustettu museo.⁶⁴³ Noormarkussa kotiseutumuseota ryhdyttiin perustamaan vuonna 1955. A. Ahlström Osakeyhtiön suunnitelmissa oli ollut huutokaupata vanha Kaharin⁶⁴⁴ tila, joka oli siirtynyt yhtiön omistukseen vuonna 1907. Maire Gullichsen kuitenkin päätti, että huutokaupattavaksi tarkoitettusta tilasta tehtäisiin kotiseutumuseo, ja hänen organisoimanaan yhtiö

kunnosti tilan museoksi.⁶⁴⁵ Maire Gullichsenin kiinnostus kotiseutututkimukseen ja kulttuurihistoriaan kulki suvun perintönä. Hänen tätinsä Thyra Borg oli 1930-luvun loppupuolella perustanut Kristiinankaupunkiin Lebellin kauppiassuvun historiasta kertovan museon. Lisäksi Thyra oli perustanut säätiön hallinnoimaan museon toimintaa.⁶⁴⁶

643 Vilkuna 1998, 85–87.

644 Kaharin tila on yksi vanhimmista säilyneistä paikallisista tiloista. Heikki Kaharin tila mainitaan jo vuoden 1698 Finpyyn kartassa. 1700-luvun loppuun saakka tilan rakennukset sijaitsivat Noormarkunjoen varrella lähellä nykyistä Lampuodin siltaa. Nykyiselle paikalleen tilan rakennukset siirrettiin isojaon jälkeen 1800-luvun alussa. Vuonna 1899 Nikolai Kahari myi osan tilasta Antti Ahlströmin perillisille, ja vuonna 1907 perheyhtiö osti koko tilan. Grahn & Sivula 2008a, 441.

645 Oraharju 2005, 8. Maire Gullichsen lahjoitti museolle lukuisia esineitä Merikarvian Lankosken kartanosta, joka oli tuolloin Ahlströmin suvun omistuksessa.

646 Varsinaisen yhtiökokouksen pöytäkirja 8.3.1949, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1949 I–II, KCo1 101.34, AAOy. Pöytäkirjan liitteenä Hans Ahlströmin pitämä muistopuhe Thyra Borgin kuoleman johdosta. Antti Ahlströmin vaimo Eva Ahlström (o.s. Holmström) oli Lebellin sukua.

Maire Gullichsen ja yhtiö houkuttelivat noormarkkulaisia vapaaehtoisia huolehtimaan uudesta kotiseutumuseosta. Noormarkun Kotiseutuyhdistyksen perustava kokous pidettiin 7.6.1955.⁶⁴⁷ Yhtiö luovutti Kaharin talon irtaimistoinen yhdistykselle. Maire Gullichsen, joka oli lahjoittanut museolle laajan esinekokoelman, kutsuttiin yhdistyksen ensimmäiseksi kunniajäseneksi.⁶⁴⁸

Paikallisten avustusten lisäksi yhtiö teki lukuisia yleishyödyllisiä lahjoituksia. Esimerkiksi vuonna 1953 yhtiön teki seuraavat lahjoitukset:⁶⁴⁹

Nutidskonst-Nykytaide	100 000 mk
Lebellska Köpmansgården	100 000 mk
Stiftelsen Svenska Handelshögskolan	300 000 mk
Stiftelsen Tekniska Läroverket i Helsingfors	100 000 mk
Björneborgs Svenska Samskola	500 000 mk
Suomen Punainen Risti	200 000 mk
Satakunnan Sotainvalidien Avustamisyhdistys	100 000 mk
Vapaussodan Invaliidien Liitto	300 000 mk
Reserviupseeriliitto	100 000 mk
Jääkäriiliitto	100 000 mk
Pelastusarmeija	100 000 mk
Satakunnan Marttapiiriiliitto	50 000 mk
Valtion Teknillinen Tutkimuslaitos	600 000 mk
Walter Ahlströmin säätiö Suomen teollisuuden palvelukseen valmistautuvia insinöörejä varten	400 000 mk
Yhteensä	3 050 000 mk

Vuoden 1953 lahjoituslistalla oli useita suomenruotsalaisia kulttuurin tai tieteiden edustajia. Vaikka omistajasuvun kotikieleksi vakiintui ruotsi, ja yhtiö oli monien muiden teollisuusyritysten tavoin kaksikielinen, yhtiön harjoittamassa hyväntekeväisyydessä ei sanottavammin näkynyt kielipoliittisia kannanottoja. Yhtiön kokouspöytäkirjoista voi päätellä, että avustuksia jaettiin vuosittain sekä suomen- että ruotsinkielisille tieteiden, taiteen ja kulttuurin edistäjille. Toisen

647 Österlund 1970, 1.

648 Österlund 1970, 2. Varsinainen kotiseututalon lahjoitus tapahtui juhlatilaisuudessa 21.8.1955. Yhtiön silloinen pääjohtaja Hans Ahlström luovutti Kotiseutuyhdistykselle lahjakirjassa mainitun ehdoin 2 780 m²:n suuruisen Kaharin tilaan kuuluvan alueen, alueella sijaitsevat kotiseutumuseota varten kunnostetut rakennukset sekä niihin kerätyn irtaimiston.

649 Samana vuonna Noormarkun paikallisten avustusten määrä oli 380 000 markkaa. Hallituksen kokouksen pöytäkirja 20.3.1953, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1953, KCo1 101.38, AAOy.



400 000 markan suuruinen lahjakirja kunnallisen päiväkodin rakentamista varten luovutettiin Noormarkun pääkonttorissa vuonna 1976. Kuvassa kätelemässä oikealla Börje Ahlström ja vasemmalla kunnan edustajana Väinö Jokiainen. Taustalla seisomassa vasemmalta lukien muun muassa Risto Peevo, Reino Rantala, Eino Varjus ja kunnanjohtaja Veikko Kohtamäki. Kuva: PKA.

maailmansodan jälkeen yhtiö avusti aktiivisesti myös sotainvalideja, reserviupseereita ja maanpuolustustyötä.⁶⁵⁰

Monet yhtiön tekemistä lahjoituksista tai lahjoitusrahastojen perustamisista ovat ajoittuneet merkkipäivien tai juhlavuosien yhteyteen. Esimerkiksi Eva Ahlströmin Sairaalaa hallinnoinut rahasto perustettiin vuonna 1908 Eva Ahlströmin 60-vuotispäivän johdosta. Vuonna 1925 Walter Ahlström perusti nimeään kantavan säätiön 50-vuotispäivänsä kunniaksi lahjoittaen säätiölle kaksi miljoonaa markkaa. Säätiön tehtäväksi tuli tukea nuorten diplomi-insinöörien jatkokoulutusta erityisesti puunjalostusteollisuuden, sähkötekniikan, voimatalouden ja metalliteollisuuden aloilla. Walter Ahlströmin säätiön toiminta jatkuu edelleen.⁶⁵¹

650 Hallituksen pöytäkirjat liitteineen 1920–1964. A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1920–1964, KCo1 101.6–KCo1 101.49, AAOy; Grahn 2013a. Yhtiön keskustelu- ja päätöksentekokielenä oli pitkään ruotsi, mutta yhtiössä käytettiin myös suomea. Työntekijöiden kieli oli yleensä suomi. Kansainvälistymisen myötä konsernikieli vaihtui englanniksi. Vuoden 2001 jakautumisessa syntyneen A. Ahlström Osakeyhtiön yhtiökokoukset ovat edelleen ruotsinkielisiä. 2000-luvulla Ahlströmin suku on kaksikielinen ja suvussa on myös joitakin täysin suomenkielisiä sukuhaaroja.

651 Julkunen 2002, 12–13; Walter Ahlström Säätiö. <http://www.walterahlstrom.fi/>. Säätiö on keskittynyt tukemaan väitöskirjatoita ja jakamaan matka-apurahoja kansainvälisiin tutkijakokouksiin sekä tutkijavierailuihin kansainvälisissä tutkimuslaitoksissa.

Edellä olen jo tarkastellut, miten yhtiö perusti vuonna 1927 Antti Ahlströmin syntymän 100-vuotisjuhlan johdosta 2,5 miljoonan markan lahjoitusrahaston.⁶⁵²

Vuonna 1976 yhtiön 125-vuotisjuhlavuoden johdosta yhtiö teki kaikkiaan miljoonan markan lahjoitukset yleishyödyllisiin tarkoituksiin. Lastentautien tutkimussäätiö, Sydäntutkimussäätiö sekä Syöpätautien tutkimussäätiö saivat kukin 200 000 markkaa. Suurimman summan, 400 000 markkaa, yhtiö kuitenkin lahjoitti kotipaikkakunnalleen kunnallisen päiväkodin rakennushankkeeseen.⁶⁵³

2000-luvulla yhteiskuntavastuullinen toiminta ja hyväntekeväisyys ovat edelleen tärkeä osa perheyhtiön toimintaa. Viimeisimpiä merkittäviä lahjoituksia on Ahlstrom Oyj:n vuonna 2010 tekemä 500 000 euron lahjoitus Aalto-yliopistolle tieteen ja tutkimustyön tukemiseksi. Lisäksi A. Ahlström Osakeyhtiö ja Ahlström Capital Oy lahjoittivat vuonna 2010 kumpikin 100 000 euroa Svenska handelshögskolanille ja Åbo Akademille tukeakseen suomalaisten yliopistojen opetus- ja tutkimustyötä.⁶⁵⁴

Myös Ahlströmin suku jatkaa perheyhtiössä vallinneita sosiaalisen vastuun perinteitä. Vuonna 2010 perustetun Eva Ahlströmin Säätiön tavoitteena on hädässä olevien naisten, lasten ja nuorten tukeminen. Säätiön perustajien ajatuksena on ollut jatkaa Antti ja Eva Ahlströmin viitoittamaa tietä. Keväällä 2011 säätiö lahjoitti 200 000 euroa Suomen Unicefille. Lahjoituksella tuetaan Unicefin puhtaaseen veteen liittyvää projektia Madhya Pradeshissa, joka on yksi Intian köyhimmistä alueista.⁶⁵⁵

Paikallisvastuun murros

Yritysten irtaantuminen paikallisvastuusta tapahtui 1900-luvun kuluessa vähitellen. Yleinen yhteiskunnallinen kehitys ja julkisten sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmien kehittyminen edistivät omalta osaltaan yritysten ylläpitämien huoltojärjestelmien vähittäistä purkamista. Työväkeä ja paikallisyhteisöä koskevat velvoitteet siirtyivät vähitellen paikallishallinnon ja asukkaiden vastuulle. Yhtiöjohtoisesta huoltojärjestelmästä siirryttiin yhtiövetoiseen järjestelmään, mikä käytännössä tarkoitti sitä, että yhtiö toimi enemmänkin yhdyskunnan resurssilähteenä kuin ainoana valtakeskuksena.⁶⁵⁶ Tämä toisen maailmansodan jälkeen tapahtunut muutos koski niin Noormarkkua kuin monia muitakin suomalaisia

652 Hallituksen kokouksen pöytäkirja 7.11.1927, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1926–1927, KCo1 101.11,b AAOy.

653 *Me Kaikki* 1976/6, 5–6.

654 Ahlstrom. Sustainability report 2010, 5; A. Ahlström Osakeyhtiö. <http://www.a-ahlstrom.fi/sivu.aspx?taso=0&tid=9>.

655 Eva Ahlströmin säätiö. <http://www.evaahlstromsstiftelse.fi/finnish/findex.html>.

656 Koskinen 1987, 103; Nupponen 2000, 205.

”yhden työnantajan tehdasyhdyskuntia”. Noormarkussa paikallistason muutoksiin vaikuttivat myös yhtiön sisäiset ratkaisut, erityisesti yhtiön keskushallintoa ja liiketoiminnan rationalisointia koskevat päätökset 1960-luvun lopussa.

Irti huoltojärjestelmistä

Jo 1920-luvulla yhtiö oli luopunut ylläpitämistään kouluista yleisen oppivelvollisuuslain tultua voimaan. Koulutukseen liittyvästä vastuusta yhtiö ei kuitenkaan luopunut kokonaan, sillä kouluja varten perustettujen rahastojen ylläpitoa jatkettiin. 1940-luvulla yhtiö alkoi vähitellen irrottautua terveydenhuoltoon liittyvästä vastuusta. Vuonna 1945 aloitettiin neuvottelut Eva Ahlströmin sairaalan ja lääkärin asunnon osittaisesta luovuttamisesta Noormarkun, Ahlaisten ja Pomarkun kunnille. Tarkoituksena oli saada kunnat osallistumaan sairaalan menoihin. Kunnat ilmoittivat suostuvansa sillä ehdolla, että sairaalan omaisuudesta, joka käsitti 18 300 m² suuruisen, Sairaala-nimiseen tilaan kuuluvan maa-alueen, sillä olevan sairaalarakennuksen ulkorakennuksineen sekä sairaalan käytössä olevan irtaimiston, myytäisiin kunnille seuraavat osuudet: Noormarkun kunnalle 8/30, Ahlaisten kunnalle 6/30 ja Pomarkun kunnalle 4/30. Lisäksi oli ehtojen mukaan kullekin kunnista myytävä 1/4 mainitun tilan muista maista sekä niillä olevista lääkärin- ja ulkorakennuksista. Kuntien velvollisuuksiin kuului suorittaa suhteellinen osa sairaalan vuotuisista menoista ja lääkäriasunnon kunnossapitokustannuksista.⁶⁵⁷

Sairaalan kustannukset olivat vuosien kuluessa kohonneet niin paljon, ettei kustannuksia olisi ollut jatkossa mahdollista peittää ilman yhtiön jatkuvaa avustusta. Siksi esitettyä järjestelyä pidettiin yhtiössä sangen edullisena. Kunnat oli samoihin aikoihin velvoitettu varaamaan itselleen sairaansijoja joko eri puolille maata perustettavista keskussairaaloista taikka yksityisistä sairaaloista. Ajankoh- ta sopimukselle oli siis siinäkin mielessä otollinen. Muussa tapauksessa kunnat olisivat hankkineet sairaansijoja todennäköisimmin Porista. Koska sairaanhoidon järjestäminen oli yleisesti siirtymässä kunnille ja koska säätiö ei olisi ilman ulkopuolista apua pystynyt tuloksellisesti jatkamaan sairaalan toimintaa, säätiö hyväksyi kesällä 1945 kaupan ehdot ja sopi luovutuksista kuntien kanssa. Samassa yhteydessä säätiö myi yhtiölle 2/30 varsinaisen sairaalan omaisuudesta. Luovutusten jälkeen säätiön haltuun jäi 1/3 sairaalan omaisuudesta sekä 1/4 lääkäri- rinasunnosta. Säätiö menetti määräämisvaltansa, koska kunnilla oli enemmistö sairaalan hallintoa hoitavissa elimissä.⁶⁵⁸

657 Hallituksen kokouksen pöytäkirjat 25.–26.3.1945, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1945, KCo1 101.30, AAOy.

658 Hallituksen kokouksen pöytäkirjat 25.–26.3.1945, 10.9.1945 ja ylimääräisen yhtiökokouksen pöytäkirja 10.9.1945, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1945, KCo1 101.30, AAOy.

Marraskuussa 1958 sairaalan säätiö päätti lahjoittaa Noormarkun, Pomarkun ja Ahlaisten kunnille omistamansa osuudet sairaalan omaisuudesta ja lääkärinasunnosta. Lahjoituksen ehtona oli, että kuntien, yhtiön ja säätiön välillä vuonna 1945 tehty sairaalan hoitoa koskeva ohjesääntö säätiön ja yhtiön osalta lakkaisi olemasta voimassa 31.12.1959. Omistus- ja hallintaoikeus lahjoitettuun omaisuuteen siirtyi tuolloin lahjansaaajille. Yhtiö sitoutui vuosina 1960–1964 osallistumaan sairaalan käyttökustannuksiin vuosittain kahdella miljoonalla markalla.⁶⁵⁹ Eva Ahlströmin Sairaala Noormarkussa -niminen säätiö purettiin vuonna 1959.⁶⁶⁰ Turvakotia hallinnoinut säätiö puolestaan myi omistamansa Turvakodin yhtiölle 500 000 markan kauppahinnasta vuonna 1950. Yhtiö lahjoitti tilan maa-alueet ja sillä olevat rakennukset Noormarkun, Pomarkun ja Ahlaisten muodostamalle kuntayhtymälle vuonna 1953.⁶⁶¹

Vaikka yhtiö oli 1960-luvun alkuun mennessä luopunut miltei kaikista paikallisista sosiaalista velvoitteistaan, yhtiön vastuulla oli vielä 1970-luvun alussa lasten päivähoidon järjestäminen. Vuosille 1973–1977 laaditun kuntasuunnitelman mukaan lasten päivähoitoa ei ollut kunnassa järjestetty kokonaisvaltaisesti. Kunnassa toimi 1970-luvun alussa 26-paikkainen lastentarha, joka oli ”yksityisessä omistuksessa”. Lastentarha toimi vanhassa tehtaan koulun rakennuksessa. Lastentarha oli ainoastaan puolipäivätarha, jossa lapsia hoidettiin neljä tuntia päivässä. Kaikki hoitopaikat olivat käytössä, eikä tarhapaikkoja riittänyt kaikille. Yhtiö oli tarjonnut lastentarhaa kunnalle siten, että kunta olisi vuokrannut ja huolehtinut toiminnan järjestämisestä sekä palkannut tarvittavan henkilökunnan. Näin tarha olisi voitu muuttaa kokopäiväiseksi. Kunta piti lastentarhatoiminnan kunnallistamista mielekkäänä ratkaisuna. Kuntasuunnitelman mukaan sopimus oli aikomus tehdä jo vuoden 1972 aikana.⁶⁶² Kunnallinen päiväkotihanke eteni kuitenkin vasta 1970-luvun lopussa, kun lastentarhana toimineen tehtaan koulun pihapiiriin rakennettiin uudisrakennus päivähoidon kasvaneita tarpeita varten. Päiväkodin rakentaminen voitiin aloittaa, kun yhtiö oli vuonna 1976 lahjoittanut kunnalle hanketta varten 400 000 markkaa.⁶⁶³

Irrottautuminen paternalistiselta aikakaudelta peräisin olevista käytänteistä alkoi toisen maailmansodan jälkeen näkyä myös ruukin työväestön

659 Eva Ahlströmin Sairaala Noormarkussa -nimisen säätiön hallituksen kokouksen pöytäkirja 22.11.1958 ja yhtiön hallituksen kokouksen pöytäkirja 28.11.1958, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1958, KCo1 101.43, AAOy.

660 Varsinaisen yhtiökokouksen pöytäkirja 27.9.1959, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1959, KCo1 101.44, AAOy.

661 Varsinaisen yhtiökokouksen pöytäkirja 21.3.1950, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1950 I–II, KCo1 101.35, AAOy; Hallituksen kokouksen pöytäkirja 10.12.1953, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1953, KCo1 101.38, AAOy.

662 Noormarkun kunnan kuntasuunnitelma 1973–1977, Kuntasuunnitelma 1970, PKA.

663 *Me Kaikki* 1976/6, 6–7.



Seppäinmäen entisiä työväenasuntoja. Sisätiloiltaan nykyaikaistetut asunnot on ulkopuolelta säilytetty perinteisessä asussaan. Kuva: Maarit Grahn 2008.

luontaisetujen loppumisena. Asunto, valosähkö ja polttopuut olivat toiseen maailmansotaan saakka kuuluneet ruukin kantatyöväestön luontaisetuihin. Sodan jälkeen yhtiö alkoi luopua tästä ruukkiaikakaudelta peräisin olleesta jäänteestä. Yhtiö tuki aktiivisesti omien asuntojen rakentamista tarjoamalla edullisia tontteja ja rakennustarvikkeita. Omistusasuntojen yleistymisen edisti osaltaan myös tehdasyhteisön hajoamista.⁶⁶⁴ Työväenasunnoista, samoin kuin virkailija-asunnoista, tuli yhtiön vuokra-asuntoja. 1970-luvulta lähtien asuntoja ryhdyttiin vuokraamaan myös yhtiön ulkopuolisille asukkaille.⁶⁶⁵

Vähenevät veromarkat

A. Ahlström Osakeyhtiöstä oli suuryhtiönä ja merkittävänä maanomistajana tullut 1900-luvun kuluessa tärkeä tulonlähde Noormarkun kunnalle. 1960-luvun lopussa yhtiössä tehdyt organisaatiomuutokset tulivat vaikuttamaan kunnan taloudelliseen tilanteeseen. Organisaatiouudistuksen yhteydessä yhtiön koti-

664 Grahn 2008, 261, 263.

665 Tiina Rajalan sähköpostiviesti Maarit Grahnille 1.10.2013.

Taulukko 2. Veröyriä prosentuaalinen jakautuminen Noormarkussa äyriajittain 1971–1975 (Noormarkun kunta. Elinkeinojen kehittämssuunnitelma. Liite nro 2, Kuntasuunnitelma 1970, PKA).

	1971	1972	1973	1974	1975
Palkkatulot	60,9	65,8	65,9	79,0	80,4
Elinkeinoitulot	28,7	25,3	26,2	13,1	11,4
Kiinteistötulot	10,3	8,8	7,7	7,9	8,1

paikka säilyi Noormarkussa.⁶⁶⁶ Verotuksellisesta näkökulmasta tarkasteltuna keskushallinnon siirto Helsinkiin merkitsi kuitenkin suuria muutoksia. Yhtiön Noormarkun kuntaan veroina maksamasta viiden prosenttiyksikön pääkonttori-osuudesta siirtyi kolme prosenttiyksikköä Helsinkiin. Noormarkulle jäi kaksi prosenttiyksikköä.

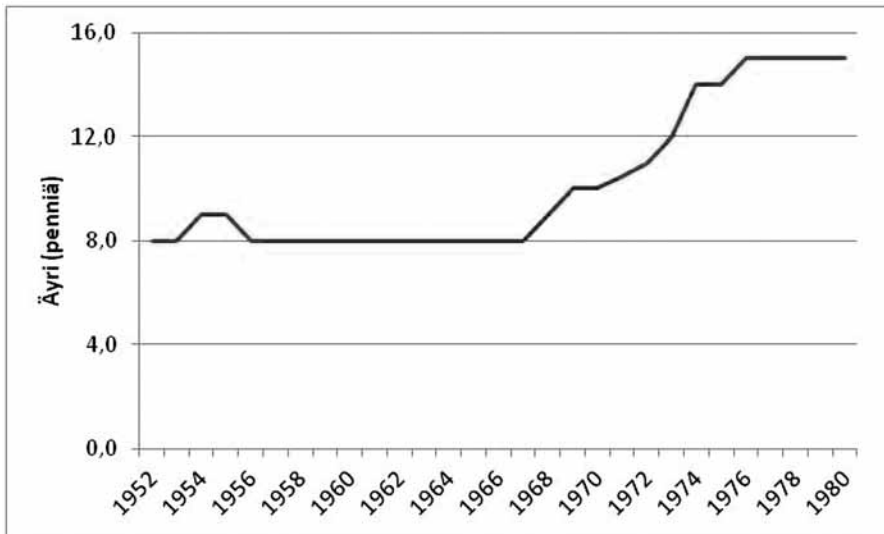
Yhtiön sisällä tehty organisaatiomuutos näkyi siis paikallisella tasolla vähitellen alenevina verotuloina. Vuoteen 1969 saakka elinkeinotuloista kertyneiden veröyriä määrä pysyi vielä suhteellisen tasaisena. Tämän jälkeen elinkeinoäyriä määrä alkoi laskea. Vuonna 1970 elinkeinoäyriä osuus kokonaisäyrimäärästä oli noin 10 prosenttiyksikköä pienempi 1960-luvun hyviin vuosiin verrattuna.

Suurin muutos tapahtui vuonna 1974, jolloin elinkeinotuloista kertyneet veröyrit suorastaan romahtivat (Taulukko 2). Kunnan veröyrit vähenivät lähes kahdeksalla miljoonalla veröyriä, joista 7,5 miljoonaa äyriä syntyi nimenomaan elinkeinotulojen veröyriä vähenemisestä. Kaikkiaan kunnan verotulot vähenivät 11,6 prosenttia edellisvuoteen verrattuna. Noormarkun kunta oli tilanteessa, jossa veröyritasoa oli korotettava. Tosin veröyriä oli korotettu vähitellen jo 1970-luvun alkupuolella viidellä pennillä, mutta silti veröyriä hinta oli pysynyt maan keskitason alapuolella. Siksi vuoden 1974 jälkeenkin veröyriä hintaa oli mahdollista korottaa ylittämättä vielä silloinkaan maan keskitasoa. Vuoden 1976 veröyriä hinnaksi tuli 15 penniä, kun se vuosina 1956–1967 oli ollut kahdeksan penniä (ks. Kaavio 6).⁶⁶⁷

1970-luvulla myös Ahlströmin suvun omistamien kommandiittiyhtiöiden toiminnassa tapahtui muutoksia, jotka ilmeisesti osaltaan laskivat kunnalle kertyneitä verotuloja. Vuonna 1979 Ahlströmin Teollisuus ja Sähkö Kommandiittiyhtiön silloiset vastuunalaiset yhtiömiehet siirtyivät äänettömiksi yhtiömiehiksi ja vastuunalaiseksi yhtiömieheksi tuli Euran Paperi Oy. Yhtiön uudeksi toiminnimeksi tuli Altim Control Ky ja myös yhtiön toimiala muuttui. Toimialana oli

666 Yhtiöjärjestyksiä 1946–, Yhtiöjärjestykset 1946–1998. KCo1 024, AAOy.

667 Kunnallishallinnon nykytila hallintokunnittain. Tehtävät nro 1.2, 1.3, 2.3, Kuntasuunnitelma 1970, PKA; Noormarkun kunta. Elinkeinojen kehittämssuunnitelma. Liite nro 2, Kuntasuunnitelma 1970, PKA. Vuonna 1976 Noormarkun veröyriä hinta oli 15,00 penniä, kun maan keskimääräinen veröyriä hinta oli 15,55 penniä ja maalaiskuntien 15,69 penniä.



Kaavio 6. Noormarkun kunnan veroäyriin kehitys 1952–1980. A. Ahlström Osakeyhtiön vaikutus veroäyriin tasoon näkyy selvästi 1970-luvulle saakka. Tarkastelu päättyy vuoteen 1980, koska tämän jälkeen äyrimuutokset ovat olleet maan keskimääräistä tasoa. Vuonna 2007 Noormarkun veroäyri oli 18,75. (Grahn 2008, 253.)

kehittää, valmistaa ja myydä elektronisia järjestelmiä ja laitteita sekä harjoittaa muuta tähän liittyvää toimintaa. Yhtiön uudeksi kotipaikaksi tuli Varkaus.⁶⁶⁸ Kommandiittiyhtiö H. Ahlström ja K:nit puolestaan päätettiin lakkauttaa vuonna 1979. Syyksi yhtiön purkamiseen ilmoitettiin, ettei yhtiöllä ollut viimeisinä vuosina ollut lainkaan liiketoimintaa.⁶⁶⁹

Monista 1960- ja 1970-luvun muutoksista huolimatta A. Ahlström Osakeyhtiö on metsä- ja kiinteistöomistustensa ansiosta ollut kuitenkin vuosikymmenien ajan paikkakunnan ylivoimaisesti suurin veronmaksaja.⁶⁷⁰ Vuonna 2010 tapahtuneen kuntaliitoksen myötä nykyinen yhtiö on myös yksi Porin kaupungin huomattavimmista veronmaksajista.

668 Ahlströmin Teollisuus ja Sähkö Kommandiittiyhtiö. Muutosilmoitus kaupparekisteriin, 13306/79, PRH; Yhtiön myöhemmät toiminimeä ja toimintaa koskevat muutokset: Altim Control Ky 1979–1984, Altim Control Oy 1984–1991, Ahlstrom Automation Oy 1991–1999, Ahlstrom Electronics Oy 1999–2002, Ahltronix Oy 2002–2005, AC-Kiinteistö Oy 2005–. Ote Kaupparekisteristä. Elinkeinonharjoittajan rekisterihistoria. AC-Kiinteistö Oy. PRH.

669 Kommandiittiyhtiö H. Ahlström ja K:nit. Lakkaamisilmoitus kaupparekisteriin. AL/827/2011, KA.

670 Ks. esim. *Satakunnan Kansan* 5.11.2008.

Ruukin paikallistoiminnot muutosten kohteena

Noormarkun ruukin maa- ja metsätalous ovat vuosikymmenien kuluessa olleet suurten muutosten kohteina. Paikallistason toimintoihin ovat vaikuttaneet yhtiön sisäisten järjestelyjen ohella Suomen maa- ja metsätaloustuotantoa koetelleet muutokset. Suomalainen metsätalous koki suuren muodonmuutoksen 1960- ja 1970-lukujen välisenä aikana. Erityisesti metsätalouden työvälineiden ja kuljetusmuotojen varsin nopea kehitys muutti metsätyön muotoja ja vähensi työvoiman tarvetta. 1960-luvulla siirryttiin ensin hevosista maataloustraktoreihin ja 1970-luvulla edelleen metsätraktoreihin ja monitoimikoneisiin. Vuonna 1975 Suomessa ei virallisesti ollut metsätöissä enää yhtään hevosta. Metsätyöt kehittyivät ammattitaitoa vaativiksi, ja tilapäistä kausityövoimaa ryhdyttiin korvaamaan vakinaisilla, ammattitaitoisilla metsätyöntekijöillä. Teknologian ja metsätyömiesten ammattitaidon kehittymisen ansiosta metsätyön tuottavuus nousi huomattavasti. Kausityövoimaa tarvittiin huomattavasti aiempaa vähemmän.⁶⁷¹

Metsätalouden muodonmuutos näkyi Noormarkun metsäosaston toiminnassa. Kun 1960-luvulla metsäosastolla oli vilkkaimpana sesonkina ollut noin 1 200 työntekijää, 1970-luvulla osasto työllisti enää noin 130 henkilöä. Hallinto-henkilökuntaa ja työnjohtajia tästä määrästä oli noin 30 henkilöä, jotka pääsääntöisesti työskentelivät Noormarkussa. Varsinaisia metsätyöntekijöitä osastolla oli noin 100, joista parhaimmillaan muutamia kymmeniä työskenteli Noormarkun alueella. Metsätalous alkoi tässä vaiheessa työllistää paikallisia yksityisyrittäjiä, sillä metsä- ja kaukokuljetukset sekä konehakuut siirtyivät paikallisten yrittäjien vastuulle.⁶⁷²

Vuosi 1992 oli yhtiölle historiallinen. Yhtiö myi Enso-Gutzeit Oy:lle 100 000 hehtaaria metsää Itä-Suomesta. Kyseessä oli kenties yksi Suomen historian suurimmista kiinteistökaupoista. Kaupassa yhtiön metsiä vaihdettiin Enso-Gutzeit Oy:n osakkeisiin. A. Ahlström Osakeyhtiö omisti tämän jälkeen 23,5 prosenttia Enson osakkeista. Kaupan yhteydessä Itä-Suomen metsäorganisaatio pieni. Yhtiölle jäi tämän jälkeen noin 50 000 hehtaaria metsäomaisuutta, joka sijaitsi pääasiassa Länsi- ja Keski-Suomessa. Noormarkun metsäosasto vastasi tämän metsäomaisuuden hoidosta. 1990-luvun lopussa metsäosasto työllisti Noormarkussa noin kolmekymmentä metsuria ja metsätyönjohtajaa.⁶⁷³

Vuonna 2004 yhtiön omistuksessa ollut Ahlström Pihlava Oy myytiin sahayhtiön toimivalle johdolle ja yhtiön uudeksi nimeksi tuli Pihlavan Saha Oy.

671 Pihkala 1982, 405.

672 *Me Kaikki* 1991/5, 19; Noormarkun Metsäosaston Budjetti v. 1976–1977, AAOy; Seppo Jukkola 23.11.2010.

673 *Me Kaikki* 1992/6, 6; Seppo Jukkola 23.11.2010; Tuomola 2000, 155.

A. Ahlström Osakeyhtiö jäi perustetun yhtiön vähemmistöosakkaaksi. Kauppa merkitsi A. Ahlström Osakeyhtiön oman puunhankinnan loppumista. Muutos oli historiallisesta perspektiivistä katsottuna merkittävä: Pihlavan saha oli ollut yhtiön viimeinen saha, ja kaupan myötä puunhankkijasta tuli puunmyyjä. Samalla Noormarkun metsäosaston henkilökunta väheni, kun osa puunhankinnasta vastaavista työntekijöistä siirtyi Pihlavan Saha Oy:n palvelukseen.⁶⁷⁴

2010-luvulla A. Ahlström Osakeyhtiön maaomistus on noin 35 000 hehtaaria. Tästä maa-alasta on varsinaista metsätalousmaata noin 30 000 hehtaaria. Metsät sijaitsevat pääasiassa Länsi-Suomessa. Yhtiön metsäosasto vastaa metsätalouksmaiden hoidosta ja markkinoi puuta sopimusasiakkaille. Metsäosasto työllistää alle 10 henkilöä, joista muutama on metsureita.⁶⁷⁵ Metsureita ei tarvita enempää, koska yhtiöllä ei ole enää omaa puunhankintaa.

Metsätalouden ohella myös ruukin maataloustuotanto oli murroksen edessä 1960- ja 1970-lukujen vaihteessa. Kun ruukin tehdasyhteisö alkoi toisen maailmansodan jälkeen murentua, ei omavaraisuudelle ollut enää tarvetta. Tämä johti osaltaan maataloustuotannon supistamiseen. Peltoja ei enää tarvittu tuotamaan ruokaa ruukin työväelle. Maanviljelyn, kasvihuoneviljelyn ja kauppa-putarhatoiminnan supistaminen liittyi myös yhtiössä toteutettuihin organisatioudistuksiin ja rationalisointitoimenpiteisiin. 1960-luvulla yhtiössä pohdittiin, millaisiin toimenpiteisiin yhtiön tuli ryhtyä niiden toimintojen suhteen, jotka eivät liittyneet teollisuusyhtiön suoranaiseen yritystoimintaan. Vuonna 1966 ruotsalaisen konsulttiyhtiö Ekonomisk Företagsledning AB:n (EF) tekemät rationalisointiehdotukset koskivat myös yhtiön silloisia kauppa-putarhoja, jotka sijaitsivat Noormarkussa, Kauttualla ja Karhulassa. Rationalisointiehdotuksissa kauppa-putarhojen lakkauttamista ehdotettiin pohdittavaksi.⁶⁷⁶ Maataloustuotintojen rationalisointiin ryhdyttiin asteittain.

1960-luvulla ruukin pelloilta toimitettiin kasviksia pääasiassa elintarviketeollisuudelle. Vielä 1980-luvun lopussa ruukissa viljeltiin muun muassa ruista, sokerijuurikasta, keräkaalia ja kukkakaalia. Lisäksi ruukissa kasvatettiin jonkin aikaa mustamarja-aronia lähinnä suomalaisen mehuteollisuuden raaka-aineeksi. 1990-luvulla yhtiö alkoi vähitellen vaihtaa ruukin viljelysmaita metsämaihin tai vuokrata niitä ulkopuolisille viljelijöille. Myös Kauttuan tehtaan viljelysmaat oli jo 1990-luvun alussa vuokrattu ulkopuolisille. Yhtiö lopetti maanviljelyn

674 Pihlavan saha oli vuonna 1995 yhtiötetty erilliseksi yhtiöksi, Ahlström Pihlava Oy:ksi, joka oli silloisen A. Ahlström Osakeyhtiön omistuksessa vuoteen 2001. Vuoden 2001 yhtiöjakautumisen myötä saha siirtyi uuden A. Ahlström Osakeyhtiön omistukseen. Seppo Jukkola 23.11.2010; Vanhatalo 2007, 10–11.

675 A. Ahlström Osakeyhtiö. <http://www.a-ahlstrom.fi/>.

676 A. Ahlström Osakeyhtiö. Huvudrapport för etapp I. Mars 1966, Jarl Engblom, EF-utredningar för Kauttua, forstavdelningen och diverse 1966–1968, KC04 709.84, AAOy.

harjoittamisen kokonaan vuonna 1995. Yhtiön omistamat maatalousmaat on vuokrattu yksityisille maanviljelijöille.⁶⁷⁷

Vuonna 1967 yhtiö aloitti Noormarkun kasvihuoneiden vuokraamisen yksityisille. Kaikkia kasvihuoneita ei kuitenkaan vuokrattu vaan kaksi kasvihuonetta jätettiin yhtiön omaan käyttöön. Niissä kasvatettiin pääasiassa kaalia. 1990-luvun alussa yhtiö päätti lopettaa kasvihuoneiden vuokraamisen yksityisille. Kasvihuoneet olisivat vaatineet remontointia, eikä siihen kustannussyistä haluttu lähteä. Tarpeettomiksi käyneet kasvihuoneet päätettiin purkaa.⁶⁷⁸

Karjanhoidon osalta vuosi 1970 oli ratkaiseva. Silloin ruukissa luovuttiin kokonaan lypsykarjan pidosta. Ratkaisu liittyi Suomen hallituksen määräykseen, jonka mukaan yhteisöt, osakeyhtiöt mukaan lukien, joutuivat maksamaan korotettua markkinointimaksua tuottamastaan maidosta ja vehnästä. Markkinointimaksu oli 30–40 prosenttia tuotteen hinnasta. Maidontuotannosta tuli kannattamatonta.⁶⁷⁹ Ylimääräinen markkinointimaksu johti ruukin lehmien teurastamiseen ja lypsykarjan pidon lopettamiseen huhtikuussa 1970. Raskas päätös ei koskenut ainoastaan Noormarkkua. Yhtiön viideltä tilalta lopetettiin tuolloin yhteensä 211 lehmää.⁶⁸⁰

1960-luvun jälkeen maatalous- ja puutarhaosastojen toimintojen vähittäinen lakkauttaminen vähensi ruukin työvoimatarvetta. 1990-luvun alussa perinteisestä maataloudesta oli jäljellä enää murto-osa, eikä maatalousosastolla työskennellyt kuin muutama vakituinen työntekijä.⁶⁸¹ Vuosikymmenien myötä ruukin puistoalueet ja puutarhat yksipuolistuivat ja muotopuutarhojen tilalle istutettiin nurmikenttiä.⁶⁸² 2010-luvulla puistojen hoito työllistää vakituisesti vain muutamien henkilön. Yhtiön puistotyöntekijöiden vastuulla on myös Noormarkun hautausmaalla olevan A. Ahlström Osakeyhtiön hautausmaa-alueen hoito. Alueelle on haudattu useita suvun jäseniä, ja hautojen hoito on perinteisesti kuulunut yhtiön vastuulle.

1990-luvulla ruukki alkoi hiljentyä. Hiljentymisestä kertoo se, että 1990-luvun alussa paikallishallinnossa työskenteli enää noin 35 henkilöä, joista 8 työskenteli pääkonttorin hallinnollisissa tehtävissä ja loput ruukin paikallistoiminnoissa.⁶⁸³ 1990-luvun alussa metsäosasto ja pääkonttori yhdistettiin yhdeksi tulosityksiköksi.⁶⁸⁴ Tämäkin toimenpide oli historiallisesta näkökulmasta

677 *Me Kaikki* 1988/4, 14; *Me Kaikki* 1991/5, 18; Tuomola 2000, 71.

678 Tuomola 2000, 75.

679 Granberg 2004, 183; *Me Kaikki* 1991/5, 18.

680 Pöytäkirjat Noormarkun Tehtaan tapahtumista 1970. Norrmark 1970, Norrmarks Bruks årsberättelser 1940–1941–1970, No 1 210, AAOy; Tuomola 2000, 68.

681 Tuomola 2000, 62, 71, 73–74.

682 Sinerjoki 2008, 279–281.

683 Sirkka-Liisa Rossi 18.11.2010.

684 *Me Kaikki* 1991/6, 17.

tarkasteltuna iso muutos kuten myöhemmin vuonna 2004 toteutunut Pihlavan sahan myynti. 1990-luvulle saakka paikallistoiminnot, pääkonttori ja metsätalous olivat olleet organisatorisesti toisistaan eriyettyjä. Toimintojen yhdistäminen merkitsi vanhoista, paternalistiselta aikakaudelta peräisin olleista käytänteistä luopumista. 1990-luvulla oli tultu tilanteeseen, jossa ruukin tulevaisuutta oli mietittävä uudelta pohjalta. Ruukkia oli jo 1960-luvun lopulta lähtien käytetty yhtiön kokous-, koulutus- ja majoituspaikkana. Yhtenä kehittämisajatuksena esitettiin, että ruukkia hyödynnettäisiin yhtiön sisäisenä koulutuspaikkana enemmän kuin sitä siihen asti oli käytetty. Jäljelle jääneiden toimintojen yhdistäminen oli alkua uusille suunnitelmille.

TUOTTEISTETTU KULTTUURIPERINTÖ

Edellä olen tarkastellut, miten perheyrietyksessä on käytetty kulttuuriperintöä yrityksen symbolisena pääomana, identiteetin ja yrityskuvan rakennusaineena ja millä tavalla yhteiskuntavastuuseen liittyvät käytänteet ovat ohjanneet yrityksen toimintaa. Tässä viimeisessä käsittelyluvussa tarkastelen, miten yritys hyödyntää kulttuuriperintöään 2000-luvulla elämyksien ja hyödykkeiden tuottamiseen. Kulttuuriperintöä käytetään tällöin liiketoiminnan resurssina ja matkailun veto-voimatekijänä.

Yksi historiakulttuurin ulottuvuuksista on menneisyyden hyödykkeistäminen, jossa menneisyyden tulkinta muutetaan kulutuskohteeksi. Hyödyke voi olla mitä tahansa, esine, tarina tai kokemus, kunhan se tarjoaa kuluttajalle elämyksen, josta kannattaa maksaa. Menneisyyden hyödykkeistämisen taustalla vaikuttavat aina taloudelliset lähtökohdat: menneisyys tai nostalgia on muutettavissa rahaksi.⁶⁸⁵

Vaikka yritysten historian käytön taustalla on identiteetin ja yrityskuvan rakentamiseen tähtäävä toiminta, nykyajan kulutusyhteiskunnassa yritykset hyödyntävät historiaansa yhä useammin myös taloudellisen tuottavuuden lähtökohdista. Joidenkin globaalien teollisuusyritysten historian käyttö on synnyttänyt kansainvälisesti suosittuja tutustumiskohteita, joista on vähitellen muodostunut merkittäviä matkailun vetovoimatekijöitä.⁶⁸⁶

Kulttuuriperintö yrityksen arvolistalle

A. Ahlström Osakeyhtiön jakaantuminen kolmeen osaan vuonna 2001 oli tietynlainen vedenjakaja Noormarkun ruukin kannalta. Yhtiön jakautuminen merkitsi ruukin kulttuuriperinnön hallinnoinnin erottamista varsinaisesta liiketoiminnasta. Jakautuminen oli väistämätön etappi globaalia liiketoimintaa harjoittavan

685 Salmi 2001, 147–149.

686 Esimerkiksi Saksan Stuttgartissa sijaitsevassa Mercedes-Benz-maailmassa (Mercedes-Benz-Welt) on varsinaisen Mercedes-Benz-museon lisäksi erilaisia kokous- ja koulutustiloja, ravintoloita, kahviloita, Mercedes-Benz-tuotteita myyvä museokauppa sekä Mercedes-Benz-keskus, jossa sijaitsevat ajoneuvojen näyttely-, myynti- ja huoltotilat. Mercedes-Benz-museo, joka on näyttelyalaltaan noin 16 500 m², avattiin keväällä 2006, ja vuoden 2010 syksyyn mennessä siihen oli tutustunut yli 3,4 miljoonaa kävijää. Mercedes-Benz Classic. The Mercedes-Benz Museum. Information for Media.

yhtiön kehityksessä. Se ennakoi myös vuonna 2006 toteutunutta Ahlstrom Oyj:n listautumista Helsingin arvopaperipörssiin. Jakautumisvaiheessa kukin yhtiö profiloitiin, ja tuolloin perustetun uuden A. Ahlström Osakeyhtiön tehtäväksi tuli huolehtia Länsi-Suomen metsistä sekä niistä yhtiön omistamista kiinteistöistä, joita ei tarvittu varsinaisessa liiketoiminnassa. Näiden tehtävien ohella yhtiön tuli vastata Noormarkun ruukin hallinnoinnista ja ylläpidosta. Yhtiö sai käytännössä vastataksaan maa- ja kiinteistöomistuksista, jotka eivät olisi tuoneet lisäarvoa pörssiin. Kyse oli perheyhtiön perinteiden hoitamisesta.⁶⁸⁷ Jakautumisen yhteydessä siis tietystä mielessä toteutui jo 1930-luvulla ensimmäisen keran esille nostettu ajatus teollisen liiketoiminnan ja maa- ja kiinteistöomistusten erottamisesta omiksi yhtiöikseen.

A. Ahlström Osakeyhtiön toimitusjohtajana vuosina 2002–2008 toiminut Seppo Jukkola on kuvaillut Noormarkun yksikön silloista tilannetta termillä ”jakojäännös”. Ruukki oli 2000-luvun alkuun mennessä joutunut sopeutumaan lukuisiin muutoksiin. Jakautumisen myötä syntynyt uusi tilanne nostatti jälleen kysymyksiä paikallisen yksikön tulevaisuudesta ja roolista: Mikä yhtiö oikein oli? Miten yhtiötä ja ruukkia tuli kehittää? Koska tulevaisuuteen liittyi paljon kysymyksiä ja tiettyä epämääräisyyttä, yhtiössä päätettiin käynnistää tulevaisuutta koskeva suunnitteluprosessi yhteistyössä henkilökunnan ja omistajien kanssa. Prosessin aikana käytiin läpi yhtiön arvopohja ja rakennettiin visio 3–5 vuoden päähän. Yhteistyön pohjalta yhtiön hallitus määritteli yhtiölle arvot ohjaamaan paikallisen toiminnan kehittämistä.⁶⁸⁸

Yhtiön missio ja arvot löytyvät yhtiön internetsivuilta.⁶⁸⁹ Yhtiön missio⁶⁹⁰ eli olemassaolon tarkoitus on määritelty seuraavaksi:

A. Ahlström kasvaa kannattavasti kehittämällä kiinteistöomistustaan ja hoitamalla metsäomaisuuttaan ekologisesti ja taloudellisesti esimerkillisellä tavalla. Yhtiö tarjoaa kodinomaisia kokous- ja virkistyspalveluja perinteikkäässä Noormarkussa.

Yhtiön toimintaa ohjaavat arvot on määritelty seuraavasti:

Toimimme tuloksellisesti.

Kehitämme ja uudistamme toimintaamme kustannustietoisesti ja suunnitelmallisesti tavoitteenamme vakaatuottoinen ja kannattava liiketoiminta.

687 Seppo Jukkola 23.11.2010.

688 Ibid.

689 A. Ahlström Osakeyhtiön missio ja arvot. <http://www.a-ahlstrom.fi/sivu.aspx?taso=2&id=36>; <http://www.a-ahlstrom.fi/sivu.aspx?taso=2&id=38>.

690 Yrityksen missio eli toiminta-ajatus on yhdessä arvojen ja vision kanssa osatekijä yrityksen strategian määrittelyssä.

Rakennamme pitkäjänteisiä asiakassuhteita.

Huolehdimme palvelujen ja tuotteiden laadusta ja kilpailukyvyistä varmistaksemme hyvät ja sitoutuneet asiakassuhteet.

Osaamme ja onnistumme yhdessä.

Olemme reiluja ja avoimia ja kunnioitamme toinen toistamme. Toimimme vastuullisesti yhdessä ja huolehdimme koko henkilökunnan hyvästä osaamisesta. Hyvä yhteishenki auttaa yhdessä laadittujen tavoitteiden saavuttamisessa.

Arvostamme perinteitämme ja huolehdimme ympäristöstämme.

Hyödynnämme yhtiömme menestyksestä historiaa toimintamme kehittämisessä. Kulttuurin ja metsäluonnon vaaliminen kuuluu olennaisena osana toimintaamme.

Arvolistan viimeinen kohta on tutkimukseni kannalta keskeinen. Kun tarkastellaan mitä tahansa tuotannollista toimintaa harjoittavaa yritystä, historiaa tai perinteitä ei yleensä näe yritysten arvolistoilla kirjattuina arvoina. Painotus on yleensä toiminnan tuloksellisuudessa ja asiakassuhteissa. Useimmiten yrityksen perinteet ovat näkymättömissä, mutta saattavat silti ohjata yrityksen toimintaa.⁶⁹¹ Toisinaan, kuten tässä tapauksessa, kulttuuriperintö voi olla näkyväkin osa yrityskulttuuria, arvoja ja yrityskuvaa. Nykyisen A. Ahlström Osakeyhtiön yrityskulttuuri poikkeaa huomattavasti tuotantopainotteisista yrityskulttuureista. Ruukkia hallinnoivan yhtiön yhtenä tehtävänä metsätalouden ja kiinteistöliiketoiminnan ohella on huolehtia ruukin kulttuurihistoriallisesti arvokkaasta kulttuuriperinnöstä ja samalla kehittää ruukin toimintoja.⁶⁹²

Mitä perinteet yhtiön arvoissa sitten tarkoittavat? Seppo Jukkolan mukaan yhtiön arvoihin kirjatulla perinteillä viitataan edelläkävijyyteen ja innovatiivisuuteen. Yhtiön toiminnassa on aina pyritty katsomaan tulevaisuuteen. Perinteillä ei siis tässä yhteydessä tarkoiteta museoitumista, paikalleen pysähtymistä tai taaksepäin katsomista. Vaikka yhtiössä vaalitaan arvokasta kulttuuriperintöä, tavoitteena on ennen kaikkea toimintojen jatkuva kehittäminen. Ruukkialuetta on lähes 140 vuoden ajan kehitetty kulloisenkin tarpeen mukaan. Pyrkimyksenä on ollut säilyttää ruukki toimivana ja elinvoimaisena. Ruukista ei ole haluttu tehdä museota, vaan on mietitty uusia toimintatapoja sitä mukaan, kun vanhat toiminnot ovat väistyneet. Alueen kehittäminen ja säilyttäminen elinvoimaisena on nähty sekä yhtiön, suvun että ympäristön yhteisenä etuna.⁶⁹³

691 Puohiniemi 2003, 26.

692 Ks. myös Ihamäki 2007, 37–39.

693 Seppo Jukkola 23.11.2010; Rajala 2009, 140–141.

Yhtiön omistajat eli Ahlströmin suku ovat sitoutuneita huolehtimaan kulttuuriperinnöstä, joka on ollut suvun hallussa jo 1870-luvulta saakka. Kesällä 2008 *Satakunnan Kansalle* antamassaan haastattelussa Johan Gullichsen korosti sitä, että kulttuurimyönteisyys on aina ollut näkyvä osa Ahlströmin suvun ja yhtiön toimintaa ja että suvun tehtävänä on kulttuurihistoriallisesti arvokkaan kulttuuriperinnön säilyttäminen. Gullichsen totesi, että ”Meidän pitää muistuttaa koko Suomen kansaa, mistä kaikki on alkanut.” Tällä hän ei tarkoittanut yksinomaan Noormarkun ruukkialuetta, vaan hän viittasi kaikkien Suomen ruukkialueiden säilyttämiseen ja kehittämiseen.⁶⁹⁴ Ruukin kaltaisten kulttuurihistoriallisesti arvokkaiden kohteiden ylläpitäminen edellyttää kuitenkin huomattavia taloudellisia resursseja. Siksi kulttuuriperinnön uskäytölle on pitänyt miettiä toimintamuotoja, joista syntyvällä tuloksella pystyttäisiin kattamaan ainakin osa ylläpidosta ja säilyttämisestä syntyvistä kuluista.

Arkkitehtuuria, kulttuurielämyksiä ja historiaa – tuotteistamisen ensiaskeleita

Ensimmäiset pyrkimykset ruukin kulttuuriperinnön jonkinasteiseen tuotteistamiseen otettiin jo 1970-luvun alussa, muutamia vuosia sen jälkeen kun yhtiön taloushallinto oli siirretty Noormarkusta Helsinkiin. Uusien ideoiden takana oli Maire Gullichsen, joka päätti avata Villa Mairean ovet suurelle yleisölle. Arkkitehtien ja taiteilijoiden ihailun kohteena rakennus oli toki ollut jo valmistumisestaan saakka. Heinäkuussa 1972 Villa Mairea muuttui noin kahden kuukauden ajaksi taidenäyttelyn esittelytilaksi. Rakennuksen sisällä ja pihapiirissä oli esillä 65 suomalaista nykytaidetta edustavaa maalausta ja veistosta. Kyse oli aluksi koekielusta, joka nopeasti osoittautui menestykseksi, sillä jo ensimmäisenä kesänä näyttelyyn tutustui yli 20 000 kävijää. Kesänäyttelyt vakiintuivat jokavuotisiksi, ja Villa Maireasta tuli suosittu matkailukohde. Suurelle yleisölle avoimia näyttelyitä järjestettiin 1980-luvun loppupuolelle saakka. Villa Maireasta painettiin myös esitteitä. Esitteet sisälsivät kuvia rakennuksesta sekä lyhyen esittelytekstin suomeksi, ruotsiksi, englanniksi, saksaksi ja ranskaksi. Lisäksi esitteet sisälsivät muitakin kävijöille tärkeitä tietoja, kuten alueen kartan, näyttelyn aukioloajat ja maininnan bussikuljetuksista Porista Noormarkkuun.⁶⁹⁵

694 Antti Ahlströmin jälkeläiset haluavat säilyttää ruukkiperintöä. *Satakunnan Kansa* 12.7.2008. Johan Gullichsenin haastattelu.

695 *Satakunnan Kansa* 29.6.1972; *Me Kaikki* 1972/4, 38–39; Villa Mairean esitteet 1983, 1985; Woirhaye 2002, 183. Vuoden 1983 esitteessä oli lisäksi maininta kahvilasta. Kahvilan toiminnasta ei ole tarkempaa tietoa. Vuonna 1972 Noormarkun Martat huolehtivat kahvitarjoilusta rakennuksen pihapiirissä näyttelyn aukioloaikoina.

Villa Mairean taidenäyttelyjen taustalla oli Maire Gullichsenin luotsaama Porin taidemuseohanke, johon näyttelypääsymaksujen avulla pyrittiin hankkimaan varoja. Porin taidemuseo avattiin vuonna 1981. Samana vuonna Maire Gullichsen perusti myös Mairea-säätiön. Varainkeruun lisäksi näyttelytoiminnan taustalla oli kasvattava näkökulma. Maire Gullichsen halusi demokraattisen ideologian ohjaamana käyttää Villa Mairean elinympäristöä ”opiksi ja iloksi myös laajemmille piireille”.⁶⁹⁶

Villa Mairean näyttelytoiminta ei kuitenkaan saanut jatkoa täysin ongelmitta, koska rakennus oli osa suurempaa suvun omistuksessa olevaa kokonaisuutta, Noormarkun ruukkia. Tilanne aiheutti ristiriitoja. Ruukkialueella omaan rauhaan tottuneet muut sukulaiset häiriintyivät lukuisista Villa Maireaan tutustuvista vieraista, ja kävijöiden liikkumista yritettiin rajoittaa puomein ja kieltokyltein. Maire Gullichsenin mielestä tällaiset kieltokyltit olivat ”häpeäksi yhtiön perinteille”. Aikaisempien sukupolvien aikakausille oli ollut leimallista sosiaalinen, humanistinen ja kulttuuriystävällinen ajattelu, jonka hän olisi toivonut näkyvän myös uusien sukupolvien toiminnassa. Kieltojen sijasta olisi pitänyt kirjoittaa ”Tervetuloa Noormarkkuun”.⁶⁹⁷ Villa Mairean yleisönäyttelyt olivatkin ehkä enemmän yhden yksittäisen ihmisen kuin perheyhtiön tai suvun kulttuuriteko.

Villa Mairean näyttelyt olivat toisaalta osa Maire Gullichsen suurempaa haavetta, jossa Noormarkun Käsitöillä olisi ollut oma roolinsa. Gullichsen oli suunnitellut Noormarkkuun kotiteollisuuskeskusta, jossa hän olisi voinut puuhailla vanhuuden päivinään. Noormarkun Käsitöitä ei kuitenkaan saanut tuulta purjeidensa alle, ja niin suunnitelmat kotiteollisuuskeskuksesta kariutuivat. Villa Mairean yleisönäyttelyt loppuivat 1980-luvun loppupuolella. Yhtenä syynä näyttelyiden lopettamiseen oli suuret kävijämäärät, joiden pelättiin pitkällä aikavälillä olevan vahingoksi rakennukselle, joka oli alun perin rakennettu yksityiskodiksi. Maire Gullichsen kuoli 83-vuotiaana vuonna 1990. Mairea-säätiö vastaa edelleen Villa Mairean toiminnasta, ja rakennukseen on mahdollista tutustua tilauksesta.⁶⁹⁸

Noormarkun ruukin kaupallinen kehittäminen on Maire Gullichsenin kokeilujen jälkeen ollut 2000-luvun alkuun saakka maltillista. 1980-luvulla alueelle suunniteltiin ilmeisesti golfkenttää, mutta hanketta ei kuitenkaan toteutettu.⁶⁹⁹ Ruukin kulttuuriperintöä on 2000-luvulla hyödynnetty pääasiassa kertaluonteisten, lyhytkestoisten musiikitapahtumien yhteydessä. Noormarkussa on useiden vuosien ajan järjestetty kesäisiä kulttuuritapahtumia, joissa on yhdistetty

696 Woirhaye 2002, 183; *Satakunnan Kansan* 29.6.1972; Grahn 2008, 251.

697 Woirhaye 2002, 183.

698 Villa Mairea – ajankohtainen klassikko. <http://www.vierastoiminta.a-ahlstrom.fi/index.php/villa-mairea.html>; Woirhaye 2002, 183.

699 Lundén 2012, 50.



Villa Mairean esitteitä 1980-luvulta sekä Noormarkun ruukin esite 1970-luvun alusta, jolloin ruukki oli ollut Ahlströmin suvun hallussa 100 vuotta. Kuva: Maarit Grahn 2012.

musiikkia, arkkitehtuuria ja paikallista historiaa. Vajaan viikon mittainen musiikkitapahtuma on yleensä sisältänyt sekä klassisen että viihdemusiikin konsertteja. A. Ahlström Osakeyhtiö on ollut vuosittain mukana tapahtuman järjestämisessä. Esityspaikat ovat vaihdelleet vuosittain. Tavallisimpia esityspaikkoja ovat olleet Noormarkun kirkko, urheilutalo sekä muun muassa ruukin alueella sijaitsevat Noormarkun Kerho ja *Ahlström Voyage* -näyttelytila ja viime vuosina myös Havulinna ja Villa Mairea. Tapahtumaviikon aikana yleisöllä on ollut mahdollisuus tutustua ruukkiin. Alueella on järjestetty kävelykierroksia, ja Villa Mairea on ollut avoinna yleisölle. Esimerkiksi vuonna 2010 Noormarkku Festival -nimeä kantanutta tapahtumaa markkinoitiin otsikolla ”Musiikkia ja arkkitehtuuria Noormarkussa 3.–9.7.2010”. Ohjelmassa oli muun muassa viihteellinen lounaskonsertti Noormarkun kerholla, Bellmanin musiikkia ja teollisuushistoriaa *Ahlström Voyagessa* sekä taiteilija Jorma Uotisen lauluja Havulinnassa.⁷⁰⁰

Vanhat linnat ja kartanot toimivat usein kesäisten musiikki- ja teatteritapahtumien näyttämönä. Suomessa ehkä yksi tunnetuimmista linnainteriöriin sijoittuvista musiikkitapahtumista on vuodesta 1967 lähtien järjestetty Savonlinnan oopperajuhla, jonka tapahtumapaikkana on historiallinen Olavin-

700 Noormarkku Festival 3.–9.7.2010, esite.

linna.⁷⁰¹ Klassinen musiikki, kamarioopperat ja teatteriesitykset sopivat myös hyvin mielikuviin vanhoista herraskartanoista, joissa herrasväen harrastuksiin kuului musiikki, kulttuuri ja taiteen mesenointi.⁷⁰² Ahlströmin teollisuussuku on jo 1800-luvun lopusta lähtien tukenut taidetta ja kulttuuria sen eri muodoissa. Siinä mielessä musiikki- ja taidetapahtumien sijoittaminen ruukin kulttuurihistorialliseen ympäristöön on jatkanut perheyhtiön perinteitä kulttuurin edistäjänä.

Edellä mainittuja kesäisiä musiikkitapahtumia mittavampi produktio toteutettiin Noormarkussa kesällä 2008, kun Antti Ahlströmin elämäntyöstä ja suomalaisen teollisuushistorian syntyvaiheista kertova ooppera *Vierivä kivi* sai kantaesityksensä aivan ruukkialueen tuntumassa. Tämä oli yksi uusi askel kohti perheyhtiön kulttuuriperinnön aktiivista tuotteistamista. Viikkoa ennen vuotuisia Pori Jazz -festivaaleja järjestetyt viisi oopperaesitystä keräsivät Noormarkkuun runsaasti historiasta ja oopperamusiikista kiinnostunutta yleisöä. Oopperan toteutuksessa käytettiin ammattiesiintyjä. Paikallinen yhteistyö näkyi lähinnä tapahtuman organisoinnissa ja rahoituksessa. Yhteistyökumppaneita olivat A. Ahlström Osakeyhtiö, Antti Ahlströmin Perilliset Oy, Satakuntaliitto, Noormarkun kunta ja Pori Jazz -festivaali. Ahlströmin sukua osallistui oopperan toteutukseen myös käytännön tasolla: oopperan lavasteet suunnitteli Alvar Gullichsen⁷⁰³, Maire Gullichsenin pojanpoika, joka on Antti Ahlströmin jälkeläisiä viidennessä polvessa.⁷⁰⁴

Vierivä kivi -ooppera on hyvä esimerkki siitä, miten menneisyyden representaatio tai historiallinen hahmo voi toimia juuri sellaisena Pierre Noran tarkoittamana muistin paikkana, jota yhteisön jäsenet käyttävät menneisyyden tulkitsemiseen ja historiatietoisuutensa ylläpitämiseen.⁷⁰⁵ Kuten monissa muissakin paikallishistoriaa tai yhtiön historiaa käsittelevissä representaatioissa, Antti Ahlström kuvattiin oopperassa sankarihahmona. Kyse ei kuitenkaan ollut fiktiivisestä representaatiosta. Esitys perustui vahvasti historiankirjoituksissa esitettyihin todellisiin tapahtumiin. Niille oopperaa seuranneille katsojille, joille Juhani Ahon 1900-luvun alussa kirjoittamat kuvaukset Antti Ahlströmin elämän vaiheista

701 Savonlinnan oopperajuhlat. Historia. <http://www.operafestival.fi/fi/footer/Historia>; Olavinlinnan historiaa. <http://www.nba.fi/fi/museot/olavinlinna/historia>. Olavinlinnan rakentaminen aloitettiin vuonna 1475. Linnaa käytettiin lähinnä sotilaallisena varustuksena, ja sitä varustettiin ja rakennettiin seuraavien vuosisatojen aikana aina 1700-luvulle saakka. 1800-luvulla linna pääsi rappeutumaan. Linnan perusteellinen restaurointi aloitettiin 1960-luvun alussa ja se saatiin päätökseen 1975.

702 Lindvall 2004, 105.

703 Alvar Gullichsen (1961–) on Kristian Gullichsenin poika. Hän on tullut tunnetuksi taide- ja muusikkona sekä myös Bonk-teoksistaan.

704 Oopperan libretto oli Antti Tuurin käsialaa, ja oopperan tuottaja oli Jouni Maunula, Damot Oy. *Vierivä kivi* -oopperan ohjelma, 2008.

705 Nora 1998, 14–15.



Kesällä 2008 Noormarkussa esitetyn *Vierivä kivi*-oopperan käsiohjelman kansikuva, jonka on suunnitellut Alvar Gullichsen. Oopperaesityksessä korostui historian monumentaalinen käyttö.

olivat tuttuja, oopperaesitys olikin kuin vanhan kertausta. Niin tarkasti oopperan libretto noudatti varhaisia historiankirjoituksia.

Oopperamuotoon toteutettu menneisyyden kuvaus sisälsi piirteitä Nietzschen tarkoittamasta monumentaalisesta historian käytöstä.⁷⁰⁶ Antti Ahlström oli suuren teollisuusyrityksen perustaja ja vaikutusvaltainen ruukkipatruuna. Hän edusti aikakautta, jota ei enää ole. Oopperassa Antti Ahlströmin historiallista henkilöahmoa käytettiin toisaalta myös kulttuurisena vetoimatekijänä. Samalla kun tämä menneisyyden representaatio voidaan tulkita muistin paikaksi, esitystä voidaan tarkastella pyrkimyksenä tuottaa kulttuuriperintöä nykyajan tarpeisiin, liiketoiminnan ja matkailutalouden kehittämisen lähtökohdista.

Noormarkun ruukki ja paketoitu perintö

Kun 2000-luvun alussa ruukin rooli jakautuneen perheyhtiön sisällä oli tämentynyt, ryhdyttiin pohtimaan ruukin kehittämisen uusia suuntaviivoja. Yhtiön keskeisten toimialojen, metsä- ja kiinteistöliiketoiminnan, lisäksi yhtiössä päätettiin ryhtyä panostamaan kokous-, ravintola- ja majoituspalveluihin, jotka siihen saakka olivat olleet lähinnä oheistoimintaa. Uutta liiketoimintamuotoa ryhdyttiin kutsumaan *vierastoinnaksi*. Vierastoinnin kehittäminen on edennyt vähitellen. Ensimmäiset askeleet kohti uutta liiketoimintaa otettiin kesällä 2006, jolloin ruukki tarjosi majoituspalveluita Porissa järjestetyn Suomi-Areenan⁷⁰⁷ vieraille. Lisäksi palveluita tarjottiin jonkin verran yrityksille. Vuonna 2008 käynnistettiin projekti liiketoiminnan kehittämiseksi, ja syksyllä 2009 yhtiö aloitti palveluidensa julkisen markkinoinnin.⁷⁰⁸

706 Alzén 2005, 99–100; Nietzsche 1999, 19–24.

707 SuomiAreena on vuodesta 2006 lähtien Porissa järjestetty Suomen suurin poliittinen keskustelutapahtuma. SuomiAreena. Tarina. http://suomiareena.fi/?page_id=34.

708 Tiina Rajalan sähköpostiviesti Maarit Grahnille 26.7.2010.

Ruukin kulttuuriperinnön tuotteistaminen on melko tyyppillinen esimerkki kartano- tai ruukkimatkailun kehittämisestä. Vanhoista kartanoista, linnoista tai ruukkialueista on tullut alueellisia voimavaroja. Kartanomatkailu on tärkeä osa matkailu- ja aluetaloutta. Kartanomatkailuun erikoistuneet toimijat tarjoavat erilaisia konferenssi- ja kokouspalveluja, ravintola- ja juhlapalveluja, lomaaktiviteetteja ja kartanoromantiikkaa.⁷⁰⁹

Muilla yhtiön omistamilla ruukki- tai kartanoalueilla tämänkaltaisia palveluita on tuotettu aktiivisesti jo vuosia. Palveluiden tuottaminen on tosin ollut ulkoistettua. Kauttuan Klubilla toiminta käynnistettiin jo 1980-luvulla. Yhtiö ei kuitenkaan itse toiminut palveluiden tarjoajana vaan vuokrasi toiminnan Fazer Amicalle. Myös Karhulan hovin ravintola-, kokous- ja majoituspalveluista on vastannut ulkopuolinen toimija.⁷¹⁰ Vierastoiminnan käynnistymisen myötä yhtiö on laajentanut toimintaansa aivan uudelle liiketoiminta-alueelle. Noormarkun ruukin lisäksi uuteen liiketoimintayksikköön liitettiin keväällä 2010 myös Kauttuan Klubi, kun Fazer Amica päätti luopua Klubin pitämisestä.⁷¹¹

Kun aikaisemmin ruukin kulttuuriperintöä on hyödynnetty lähinnä kerta-luonteisten musiikkitapahtumien yhteydessä, vierastoiminnan kehittäminen tähtää jatkuvakestoiseen toimintaan. Tavoitteena ei kuitenkaan ole suuret matkailijavirrat. Palvelut on suunnattu lähinnä yrityksille ja yksityisille tilausryhmille. Kokous-, juhla- ja majoituspalvelut ovat liiketoiminnan ydin. Kokousten ja juhlien lomaan on mahdollista liittää myös muita paikallisia kulttuuri- ja ohjelmapalveluita. Muun muassa ruukkialueen läheisyydessä sijaitsevat retkeilyreitit tarjoavat vierailijoille vaihtoehtoista toimintaa. Lisäksi vierailijoiden on mahdollista tutustua ruukinmäkeen ja sen historiaan opastetuilla esittelykierroksilla tai perehtyä *Ahlström Voyage* -näyttelyssä perheyhtiön historiaan.

Ruukin uutta liiketoimintamallia voi tarkastella jatkona sille, miten ruukki on jo vuosikymmeniä palvellut yhtiön sisäisenä kokous- ja edustuspaikkana. Uudessa liiketoiminnassa on samanaikaisesti kyse muutoksen hallinnasta, kulttuuriperinnön säilyttämisestä ja perheyhtiön toiminnan jatkamisesta Noormarkussa. Paikallisen liiketoiminnan kehittäminen kulttuuriperintöä hyödyntämällä on omalla tavallaan osoitus myös paikallisvastuun tradition jatkumisesta, 2000-luvun lähtökohdista. Liiketoiminnassaan yritys tekee yhteistyötä monien alueellisten ja paikallisten toimijoiden kanssa. Vierastoiminta on synnyttänyt myös uusia työpaikkoja. Mikä sitten on perheyhtiön paikallisessa toiminnassa se keskeisin asia: ruukin toimivana säilyttäminen vai kenties tuloksen tekeminen?

709 Lindvall 2004, 102–103.

710 Ks. lisää NEXT Hotel Karhulan Hovi, Kotka. <http://www.nexthotels.fi/kartanomme/karhulanhovi/>.

711 Perintöä vaalitaan elämällä tätä päivää. *Satakunnan Kansa* 6.7.2009; Ahlströmin vierastoiminta laajeni Kauttuulle. *Satakunnan Kansa* 13.4.2010; Tiina Rajalan sähköpostiviesti Maarit Grahnille 26.7.2010.

Vierastoiminnan päällikkö Tiina Rajalan mukaan molempia näkökohtia voi pitää lähes samanarvoisina. Huomattavia investointeja vaatineen uuden liiketoiminnan odotetaan tietenkin tuottavan tulosta. Toisaalta yhtiön toiminnassa on aina nähty tärkeänä, että ruukki säilyy toimivana. Tämä ydinajatus on osa perheyhtiön kulttuuriperintöä.

Rakennusperintö yrityksen toimintaympäristönä

Noormarkun ja Kauttuan mahtavat entisajan rakennukset luovat elämykselliset puitteet ikimuistoisiin hetkiin.⁷¹²

Kartanoiden miljööt, rakennukset, pihapiirit, sisustus ja tunnelma, ovat keskeisiä kartanoiden vetovoimatekijöitä. Susanna Schildt puhuu miljöiden yhteydessä niin sanotusta vanhan ajan tunnelmasta, joka viittaa pääsääntöisesti jo kadonneeseen maaseutu- ja kartanokulttuuriin, aikaan ennen 1900-lukua.⁷¹³ Edellä olevan, vierastoiminnan internetsivuilta poimitun kuvauksen tavoitteena on omalta osaltaan luoda mielikuvia asiakkaille, mutta samalla se kertoo siitä, miten aineellista kulttuuriperintöä voidaan käyttää liiketoiminnan resurssina.

Liiketoiminnan resurssit voidaan jakaa aineellisiin ja aineettomiin resursseihin. Aineellisia resursseja ovat esimerkiksi koneet, raaka-aineet ja rakennukset. Aineettomiin resursseihin sisällytetään muun muassa lisenssit, innovaatiokyky, yrityksen maine ja kulttuuri.⁷¹⁴ Noormarkussa ruukin rakennusperintö symboloi yrityksen historiaa ja juuria, mutta samalla se luo uudelle liiketoiminnalle konkreettiset puitteet, toimintaympäristön. Yrityksen toimintaympäristö on yrityksen ja sen sidosryhmien kohtaamispaikka. Toimintaympäristö on yrityksen identiteetin konkreettinen viesti ja yrityskulttuurin ulkoinen ilmaus, artefakti.⁷¹⁵ Hyvin säilytetty rakennusperintö vahvistaa sidosryhmille viestiä siitä, että perheyhtiö huolehtii kulttuurihistoriallisesti arvokkaasta kulttuuriperinnöstä.

Petja Aarnipuu on todennut, että kulttuuriperinnön vaaliminen edellyttää aktiivista säilyttämistä, joka ei kuitenkaan tarkoita samana säilymistä. Jopa samanlaisena säilymiseen tähtäävät toimenpiteet, kuten korjaus ja rakenteiden uusiminen, merkitsevät aina muutosta.⁷¹⁶ Noormarkun ruukissa vierastoiminnan kehittäminen on yksi tapa säilyttää ruukki elinvoimaisena, mutta samalla se on väistämättä merkinnyt muutoksia. Kyse ei ole ollut yksinomaan korjauksista. Rakennuksia ja niiden käyttötarkoitusta on muutettu uutta liiketoimintaa

712 Vierastoiminta. <http://www.vierastoiminta.a-ahlstrom.fi/index.php/juhlat-ja-edustustilaisuudet.html>.

713 Schildt 2007, 53.

714 Grant 2005, 139–143.

715 Andelmin & Casagrande 1994, 141–143.

716 Aarnipuu 2008, 223.



Vierastoiminnan esitteen kartta vuodelta 2009. Karttaan on merkitty uuden liiketoiminnan kannalta keskeiset ruukinmäen rakennukset. Muun muassa entisiä työväen asuntoja ei ole merkitty karttaan. (A. Ahlström Osakeyhtiö. Vierastoiminnan esite 2009.)

vastaavaksi. Muutostyöt on suunniteltu yhdessä museoviranomaisten kanssa. Lähtökohtana on ollut, että korjaus- ja muutostöissä kunnioitetaan vanhaa rakennusperintöä. Muutos ei kuitenkaan koske kaikkia rakennuksia. Valtaosa vanhoista työväen ja virkailijoiden asuinrakennuksista on säilynyt entiseen tapaan asuinkäytössä. Lisäksi Ahlströmin suvulle symbolisesti tärkeä Isotalo pysyy suvun käytössä. Isotalo on esimerkki siitä, miten menneisyydestä voi olla jäljellä lähes ”pyhäinjäännöksiä”, joihin ei saa koskea.⁷¹⁷

Vierastoiminnan myötä joidenkin rakennusten käyttötarkoitus on muuttunut osaksi tai kokonaan. Aikaisemmin Walter Ahlströmin perheen asuinrakennuksena toiminut Havulinna muuntui syksyllä 2009 yrityksille markkinoitavaksi kokous- ja majoitustilaksi. Rakennusta on viimeiset vuosikymmenet käytetty pääasiassa yhtiön edustus- ja majoitustilana, ja siksi valmiudet yritysvieraiden käyttöön olivat jo ennestään olemassa. Rakennukseen onkin tehty lähinnä joitakin viranomaisten edellyttämiä muutoksia. Havulinnan toimintojen kehittämisessä aitouden ja kodinomaisuuden säilyttäminen on ollut keskeinen tekijä. Rakennus on haluttu pitää mahdollisimman paljon siinä asussa kuin se

717 Vrt. Andelmin & Casagrande 1994, 141–143.



Entisen metsäkonttorin eli Sahalan saneerausvaihe syksyllä 2009. Julkisivultaan suojeltu rakennus koki sisältä miltei täydellisen muutoksen. Kuva: Maarit Grahn 2009.

oli 1900-luvun alkuvuosikymmeninä talon toimiessa suuren teollisuusyrityksen johtajan edustuskotina. Rakennuksessa on muun muassa käytössä vuosikymmenien aikana hankitut kalusteet. Kodinomaisuuden säilyttämiseksi rakennukseen ei ole asennettu kokouspalveluita varten kiinteitä audiovisuaalisia ratkaisuja vaan on päädytty käyttämään siirrettävää AV-tekniikkaa.

Toinen uuteen käyttötarkoitukseen saneeratuista kohteista on pääkonttorin tuntumassa sijaitseva virkailija-asunto, Villa Ett. Tämä vuonna 1916 rakennettu virkailija-asunto saneerattiin syksyllä 2009 yrityksille ja yksityisille asiakasryhmille suunnatuksi kokous- ja juhlatilaksi. Rakennus on saneerattu nykyajan vaatimusten mukaan mutta kuitenkin 1900-luvun alun hengessä kalustusta ja tapetteja myöten. Sisustuksessa on noudatettu kestävä kehityksen periaatteita. Esimerkiksi rakennuksen yläkerrassa sijaitsevien ryhmä- ja kokoustilojen kalusteet on tuotu muilla tehdaspaikkakunnilla sijainneista kiinteistöistä. Vuosien varrella yhtiö on myynyt kiinteistöjään tai sitten kiinteistöjen käyttötarkoitus on muuttunut. Kiinteistöistä on kerätty talteen huonekaluja, valaisimia, lasiesineitä ja taidetta myöhempää käyttöä varten.⁷¹⁸

718 Vanhan kierto jatkuu. *Satakunnan Kansan* 22.5.2010.

Villa Ettin sisustuksessa näkyy myös se, että teollinen muotoilu on kuulunut kiinteästi yhtiön toimintaan: suuri osa huonekaluista on Alvar tai Aino Aallon tuotantoa. Villa Ettin lisäksi 1920-luvun loppupuolella rakennettu, pienempi virkailijatalo Kultala on saneerattu uusikäyttöön. Vierastalo Kultalaksi nimetty rakennus toimii lähinnä majoitustiloina.⁷¹⁹ Majoitus- ja kokoustilana toimii myös Alvar Aallon piirustusten mukaan vuonna 1942 remontoitu Vainiola, joka 1880-luvulla rakennettiin isännöitsijän asuintaloksi ja vieraiden majoituspaikaksi.⁷²⁰ Rakennuksen nykyinen käyttötarkoitus jatkaa siis vanhoja perinteitä.

Kenties suurimman muutoksen sekä käyttötarkoituksen että fyysisten tilojen suhteen on kokenut rakennus, jota kutsutaan Sahalaksi. Tämä vuodelta 1866 peräisin oleva rakennus on toiminut aiemmin sahankonttorina ja asuinrakennuksena sekä myöhemmin 1960-luvulta lähtien metsäkonttorina. 2000-luvulla rakennus on saanut jälleen uuden käyttötarkoituksen. Vierastoiminnan kehittämisessä yhtenä kulmakivenä oli uusien majoitustilojen hankkiminen. Entinen metsäkonttori katsottiin tähän tarkoitukseen sopivaksi. Vuonna 2009 metsäosaston henkilökunta siirtyi ruukin alueella toisiin toimitiloihin, ja rakennus saneerattiin syksyn 2009 ja kevään 2010 välisenä aikana majoitustiloiksi.

Rakennuksessa on kaikkiaan 12 kahden hengen makuuhuonetta. Rakennuksen alakerta on säilytetty 1960-luvulta peräisin olevan huonejärjestyksen mukaisena. Yläkerta oli aiemmin rakentamatonta tilaa, ja sitä käytettiin vuoteen 2009 saakka lähinnä metsäosaston arkisto- ja varastotilana. Yläkerrasta purettiin seinä, ja rakennuksen molemmissa päissä olevat tilat jaettiin kahtia. Näin yläkertaan saatiin neljä huonetta ja oleskelutila. Sahalaan hankittiin uudet mutta vuosisadan alkua henkivät kalusteet ja tapetit. Yleisilmeeltään Sahalassa on tavoiteltu suvun asuinrakennuksille ja virkailija-asunnoille tyyppillistä herraskartanotyyliä. Rakennuksen saneeraukseen liittyy myös yksityiskohta, joka omalla tavallaan osoittaa, että Ahlströmin suku on halunnut konkreettisesti osallistua suvun historiallisen paikan kehittämiseen: joukko suvun naisia oli mukana valitsemassa rakennuksen sisustusmateriaaleja.

Ruukkialueella sijaitseva Noormarkun kerho saneerattiin niin ikään kevään 2010 kuluessa ajanmukaiseksi juhla- ja kokouspaikaksi. Alun perin rakennus on vuonna 1907 rakennettu palokunnantaloksi, ja 1920-luvulla se saneerattiin yhtiön virkailijoiden klubitilaksi. 1980-luvulta lähtien kerho on palvellut myös ulkopuolisia asiakkaita. Viimeisimmän uudistuksen myötä otettiin uudelleen käyttöön nimi Noormarkun Klubi. Nimi on jälki menneeltä tehdasyhdyskunta-aikakaudelta.

719 Vierastoiminta. Majoitus. Noormarkku. <http://www.vierastoiminta.a-ahlstrom.fi/index.php/noormarkku-66.html>; ks. myös Liite 3.

720 Tuomola 2000, 116.

Perinteitä ja kartanokulttuuria

Ruotsalainen etnologi Karin Lindvall on tutkinut ruotsalaisten kartanoiden ja linnojen matkailullista kuvaa 1800-luvulta nykyisyyteen. Lindvallin mukaan 1990-luvulta lähtien kartanoista ja linnoista välitetyssä kuvassa ovat korostuneet standardisoidut nähtävyydet ja kauniit kulissit.⁷²¹ Historialliset kohteet ovat tärkeä osa matkailua, mutta matkailijat eivät nykyisin ole enää yksinomaan kiinnostuneita nähtävyyksistä. Kohteista haetaan elämyksiä ja aktiviteetteja.⁷²² Myös Hannu Salmi korostaa historiallisten kohteiden elämyksellisyyden merkitystä visuaalisuuden rinnalla. Salmi käyttää esimerkkinä *heritage*-matkailua ja keskiaikaisten pitojen tuottamia elämyksiä.⁷²³ Kartanomatkailussa hyödynnetään mielikuvia kartanoista ja niiden menneisyydestä. Kartanokulttuuri voi tarjota tietynlaista eksotiikkaa nykyajan kaupunkikulttuuriin tottuneille ihmisille. Kartanot kiehtovat historiansa ja historian synnyttämien mielikuvien vuoksi.⁷²⁴

Noormarkun ruukki ei ole sananmukaisesti varsinainen kartano, mutta sen markkinoinnissa käytetään kartanomatkailulle tyypillisiä elementtejä. *Kartano* on Suomen kielitoimiston määritelmän mukaan ”huomattavan iso, tav. komea-rakennuksinen maatila, herraskartano, us. vanha rälssitila; sen päärakennus t. keskeinen rakennusryhmä”.⁷²⁵ Yleisesti vanhoista ruukeista kuitenkin näkee käytettävän termiä *ruukinkartano*, jolla tarkoitetaan esimerkiksi aikaisemmin aateliskartanona toiminutta tilaa, joka on myöhemmin saanut ruukkiprivilegion. Noormarkun ruukkia voidaan kutsua tämänkaltaiseksi ruukinkartanoksi. Ruukin edeltäjä oli Herrgårdin kartano, jonka silloinen omistaja sai privilegion raudanvalmistukseen vuonna 1806.⁷²⁶

Vieraanvaraisuus on yksi kartanokulttuuriin liitettävä mielikuva. Käsitys vieraanvaraisuudesta juontaa ajalta, jolloin kartanoissa otettiin vastaan matkalaisia. Lisäksi kartanoiden juhlat mielletään itsestään selväksi osaksi ylemmän luokan kulttuuria. Mielikuvaa kartanoiden vieraanvaraisuudesta ylläpitävät muun muassa erilaiset viikkolehdet, elokuvat ja kirjallisuus.⁷²⁷ Vieraanvaraisuutta hyödynnetään markkinoitaessa Noormarkun ruukin uusia palveluja. Tämä tulee hyvin esille tekstistä, jonka olen poiminut yhtiön vierastoimintapalveluja esitteleviltä internetsivuilta:

721 Lindvall 2004, 105.

722 Lindvall 2004, 93. Lindvall puhuu nimenomaan linnoista ja herraskartanoista (*slotten och herrgårdar*). Sisällytän ruukit ja ruukkimiljööt kartanoihin.

723 Salmi 2001, 148.

724 Schildt 2007, 56.

725 MOT Kielitoimiston sanakirja. <http://mot.kielikone.fi.ezproxy.utu.fi:2048/mot/turkuyo/netmot.exe>.

726 Ks. esim. Grahn 2009a, 109.

727 Lindvall 2004, 102; Schildt 2007, 57.

Ahlströmin suku on tunnettu vieraanvaraisuudesta jo toista sataa vuotta. He ovat kestinneet niin valtiovieraita, kuninkaallisia kuin kansainvälisiä taitelijoitakin.⁷²⁸

Vieraanvaraisuuteen liittyy olennaisesti ruoka, ovathan kartanot tunnetusti olleet kuuluisia juhlistaan ja vieraiden kestitsemisestä. Hotelli-, ravintola- ja kokouskeskuksiksi muuttuneille kartanoille ja linnoille ruoka onkin yksi keskeisistä vetovoimatekijöistä.⁷²⁹ Hyvä ruoka on osa elämyksiä, ovatpa ihmiset sitten vapaa-ajalla tai esimerkiksi kokousmatkalla. Seuraava lainaus vierastoiminnan internetsivuilta osoittaa, miten perinteitä käytetään aktiivisesti ruokaan liittyvien mielikuvien luomisessa. Perinteisiin on yhdistetty nykyajan keskeiset teemat: kilpailuvaltteina käytetään oman keittiön tuotteita, sopimustuottajia ja lähiruokaa.

Ruoalla on aina tarina. Hyvä ruoka kasvaa villinä havumetsien varjoissa, raikkaissa vesissä ja ravinteikkaassa, mustassa mullassa. Sen maku tuo mieleen lapsuuden puutarhat, kaukomaiden kardemumman ja kultaisen sahramin. Ja yhtäkkiä, löydät tarjottavaa jokaiselle aistillesi.

Ahlströmin ruokatarinat kootaan vuosisatojen perinneresepteistä ja uusista, tutkituista ruokatuulista, joissa on klassikkoainesta. Resepteistä parhaimmat ovat siirtyneet perinnetietona keittiömestarilta keittiömestarille, yli sukupolvien. – – Menyymme rakennetaan henkilökunnan ja sopimustuottajien yhteistyönä vuodenkierron parhaista antimista...⁷³⁰

Erilaiset käytännöt, kuten perinteiden jatkaminen, ovat yksi historiakulttuurin ulottuvuus. Perinne saattaa olla välillä unohdettu mutta tietoisesti uudelleenelvytetty. Hannu Salmi toteaa, että käytännöt voivat toisinaan olla myös tietoisesti muokattuja. Toiminnan tehtävänä on antaa illuusio jatkuvuudesta, vaikka itse perinne olisi keksitty. Perinteiden keksiminen on varsin yleinen käytäntö. Monet perinteistä ovat pohjimmiltaan keksittyjä. Hannu Salmi nostaa yhdeksi keksityn perinteen esimerkiksi Pyhän Henrikin kultin, sillä 1100-luvulta ei ole säilynyt yhtään lähdettä Henrik-piispasta tai hänen surmaajakseen mainitusta Lallista. Keksityn kultin tehtävänä oli vahvistaa kirkon asemaa 1300-luvun Suomessa. Henrik-kultti Köyliöstä Turkuun kulkevina pyhiinvaellusreitteinä elää vahvana kuitenkin vielä 2000-luvullakin.⁷³¹

728 A. Ahlström Osakeyhtiö. <http://www.a-ahlstrom.fi/>.

729 Lindvall 2004, 102.

730 Vierastoiminta. Keittiö. Perinteet. <http://www.vierastoiminta.a-ahlstrom.fi/index.php/historiaperinteet.html>.

731 Salmi 2001, 143–145; ks. keksityistä perinteistä myös Nora 1997, xi. Noran mukaan monet hyvin kauaskin menneisyyteen jäljitettävät eurooppalaiset perinteet ovat peräisin 1800-luvulta, jolloin niitä on elvytetty ja muokattu.

Eric Hobsbawm on todennut, että keksitty perinne (*invented tradition*) tarkoittaa luonteeltaan rituaalisia tai symbolisia käytäntöjä, joita ohjataan äänettömästi hyväksytyjen sääntöjen mukaan. Käytäntöjen toiston kautta pyritään istuttamaan ihmisten mieliin tiettyjä arvoja ja käyttäytymismormeja. Tämän kaltaisella toiminnalla pyritään luomaan kuvaa jatkuvuudesta. Keksittyihin perinteisiin Hobsbawm lukee todella keksityt, konstruoidut ja virallisesti alkunsa saaneet käytänteet sekä sellaiset lyhyen ajan sisällä syntyneet käytänteet, joiden syntytavat eivät ole yhtä helposti jäljitettävissä kuin ensiksi mainittujen käytänteiden.⁷³² Kartanomatkailemisen käytettävät elementit ovat usein tietoisesti matkailun tarkoitukseen elvytettyjä käytänteitä tai mielikuvia niistä. Perinteitä ja niihin liittyviä mielikuvia hyödynnetään myös Noormarkun ruukin uusien palvelujen markkinoinnissa, kun potentiaalisille asiakkaille luodaan mielikuvia esimerkiksi vieraanvaraisuuden perinteistä.

Perheyhtiön historia aineettomana resurssina

Kulttuuriperintöarvojen korostaminen on taidehistoriallisten tekijöiden ohella ollut viime vuosina yksi kartanomatkailemisen käytetyistä vetovoimatekijöistä. Historia kiinnostaa ihmisiä.⁷³³ Perinteiden ja kartanokulttuurin ohella perheyhtiön ja teollisuussuvun historia toimivat aineettomina resursseina Noormarkun ruukin kokous- ja virkistyspalveluiden tuottamisessa. Palveluita myydään perheyhtiön historiaan liittyvillä mielikuvilla. Liiketoiminnan kehittämisessä hyödynnetään toisaalta myös sitä statusarvoa, joka on vuosikymmenien aikana muodostunut yhtiöön ja ruukkiin liittyvälle aineettomalle ja aineelliselle kulttuuriperinnölle. Vuonna 1993 ruukki on määritelty valtakunnallisesti arvokkaaksi kulttuurihistorialliseksi kulttuuriperintökohteeksi.⁷³⁴ Suomen suurimpiin teollisuusyhtiöihin kuuluneen perheyhtiön historialla on oma statuksensa. Kulttuuriperintökohteen houkuttelevuutta on todennäköisesti lisännyt myös se, että ruukki on pitkään ollut suljettuna suurelta yleisöltä sen jälkeen, kun Maire Gullichsen 1970- ja 1980-luvuilla yritti käynnistää museo- ja käsityöpajatoimintaa ruukissa.

Kerronnan ja valokuvien välityksellä vierastoiminnan esitteissä ja internet-sivuilla liiketoiminnalle rakennetaan historiasta ammentava kehyskertomus. Internetsivuilla Noormarkun ruukin historiaa kuvaileva osio on otsikoitu ”Antti Ahlström – suurmies ja talonpoika”. Otsikko on jälleen kerran esimerkki monumentaalisen historian käytöstä ja yrityksen perustajan symbolisen hahmon hyödyntämisestä. Perustajan kuvaa ei kuitenkaan ole hyödynnetty kuvituksessa. Perustaja tuodaan esille sivun otsikossa ja tekstissä. Silmiinpistävää esittelysivujen

732 Hobsbawm 1992, 1.

733 Schildt 2007, 51.

734 Rakennettu kulttuuriympäristö 1993, 151. Selvityksen on laatinut tutkija Lauri Putkonen.



Antti Ahlström – suurmies ja talonpoika

Vierastoiminnan internetsivuilla on hyödynnetty teollisuusyrityksen ja -suvun historiaa. Sivuilta löytyvät linkit myös Villa Mairean ja yhtiön historiasta kertovan *Ahlström Voyage* -näyttelyn esittelysivuille.

sisällössä on erityisesti se, että perheyhtiön historialla ja suvun perinteillä on keskeinen rooli. Noormarkun liiketoimintayksikön historiasta kertova osio keskittyy yhtiön historian tärkeimpiin käännekohtiin aina 1870-luvulta 2000-luvulle. Itse Noormarkun ruukin historian kuvailu on jätetty vähäisempään rooliin. Sivun kuvituksessa on käytetty Havulinnassa otettua valokuvaa, joka esittää flyygelin päälle kerättyä valokuvakokoelmaa muutamasta suvun merkkihenkilöstä, Maire Gullichsenista, Walter ja Lilli Ahlströmistä sekä Erkki Ahlströmistä. Sivun teksti ei sisällä varsinaista sukuhistoriaa. Sukuhistoria on linkitetty yhtiön historiaan kuvallisoin keinoin.⁷³⁵

Matkailun kehittämisessä hyödynnetään yleensä paikallisia resursseja. Historiaa ja menneisyyden jälkiä, kuten perinteitä ja vanhoja rakennuksia, käytetään kulttuurisena pääomana. Kertomuksilla on keskeinen rooli. Kevin Meethanin mukaan kuviteltujen paikkojen (*imagined places*) tai tilallisten kertomusten (*spatial narratives*) luominen on matkailun kehittämisessä yhtä olennaista kuin itse fyysinen ympäristö.⁷³⁶ Kulttuuriperinnöstä valikoidaan tietoisesti se osa, joka parhaiten soveltuu tietyn paikan tai kulttuurin esittämiseen ja joka toisaalta parhaiten tuottaa taloudellista hyötyä. Kulttuuriperintö toimii tällöin raaka-aineena.⁷³⁷

Noormarkun ruukin jokaisella rakennuksella on oma historiansa, ja tarinallisin keinoin vierailijoille luodaan kuvaa ruukinmäen ja porvarisperheen elämästä. Menneisyyden jäljet näkyvät esimerkiksi rakennusten huoneiden nimissä. Huoneiden nimeäminen on ruukissa vallinnut vanha käytäntö, ja monesti huoneiden nimet juontavat asukkaisiin ja heidän elämäänsä. Muun muassa Isotalon,

735 Ks. Vierastoiminta. Noormarkku. Historia. <http://www.vierastoiminta.a-ahlstrom.fi/index.php/historia.html>.

736 Meethan 2001, 98.

737 Ks. esim. Aarnipuu 2008, 215.

Havulinna ja Villa Mairean huoneilla on omat nimensä, jotka on annettu niille vuosikymmenien aikana. Vierastoimintojen kehittämisen yhteydessä huoneiden nimeämisperinnettä on haluttu jatkaa. Saneerattujen rakennusten huoneiden nimissä on hyödynnetty yhtiön teollista historiaa. Uudistetun Sahalan alakerrassa on tukkipomon, kasöörin, insinöörin, kirjanpitäjän, konttoripäällikön, talouspäällikön, sihteerin ja metsäpäällikön huoneet. Yläkerrassa puolestaan sijaitsevat taaplarin, sahurin, ripakissan ja uittomiehen huoneet. Nämä nimet tulevat saha- ja metsäteollisuudesta, joka ollut vahva osa yhtiön ja rakennuksen mutta samalla myös paikallisyhteisön historiaa.⁷³⁸

Virkailijatalo Villa Ettillä on oma värikäs paikallishistoriansa. Rakennuksessa on aikanaan asunut useita yhtiön johtajia perheineen. Lisäksi rakennus oli kansalaissodan aikana hetkellisesti punaisten paikallisen esikunnan käytössä. Rakennuksen tuotteistamisessa ei kuitenkaan ole käytetty rakennuksen omaa historiaa vaan pääasiallisesti on hyödynnetty ei-paikallisia arvoja, erityisesti yhtiön teollista tunnettua. Rakennuksen alakerrassa sijaitseva sali on nimeltään Norrmark-Sali, ja wieniläistyylisesti sisustettu kahvilatila Café Strömfors on nimetty Strömforsin ruukin mukaan. Yläkerrassa sijaitsevat ryhmätyötilat Karhula ja Iittala sekä neuvottelutila Riihimäki ovat saaneet nimensä yhtiön lasiteollisuuspaikkakuntien mukaan.

Villa Ettin markkinoinnissa käytetty ilmaisu ”Villassa suomalainen lasiteollisuus, taide ja wieniläiskahvila ovat kaikki sulassa sovussa toivottaen vieraat nauttimaan ja viihtymään” kuvaa omalta osaltaan pyrkimyksiä hyödyntää tuotteistamisessa yhtiön teollisuushistoriaa. Lasiteollisuuden historia ei ole paikallinen arvo, mutta teollisuussuvun arvoissa sillä on oma paikkansa. Ahlströmin suvulle läheiset asiat, kuten taide, kulttuuri ja kansainvälisyys, ovat teollisen historian lisäksi olleet innoittavina tekijöinä. Samalla kun vanhan virkailijarakennuksen käyttötarkoitus on uuden liiketoiminnan myötä muuttunut, rakennukselle on ei-paikallisia arvoja käyttämällä luotu uusi tilallinen kertomus. Tilallista kertomusta vahvistaa rakennuksen sisustuksessa käytetty teollinen muotoilu. Kyse on ilmeisen tietoisista valinnoista. Yleisölle tarjotaan omaksuttavaksi uudenlaista tulkintaa perheyhtiön menneisyydestä. Samalla uutta liiketoimintaa brändätään hyödyntämällä perheyhtiön yhden keskeisen teollisuudenhaaran, lasiteollisuuden, historiaa.

Lasiteollisuuden historian valjastaminen liiketoiminnan resurssiksi vahvistaa myös Noormarkun ruukin roolia perheyhtiön muistin paikkana. Yhtiön teolli-

738 *Taaplarien* tehtävänä oli lautatarhassa tapulien kokoaminen. Lautojen ja lankkujen kantamisesta vastasivat yleensä miehet, koska työ oli ruumiillisesti raskasta. *Ripakissan* tehtävänä oli sahalla huolehtia niistä puun reunoista, joista ei voitu tehdä rimaa. *Ripakissan* tehtävissä oli monesti nainen. Ks. esim. Grahn 2006, 17.



Kokous- ja juhlatilaksi saneerattu virkailija-asunto Villa Ett. Rakennukselle on luotu uusi tilallinen kertomus yhtiön teollisen historian kautta. Kuva: Maarit Grahn 2010.

nen toiminta on päättynyt monilla perinteisillä tehdaspaikkakunnilla. Joitakin menneisyyden jäänteitä, lähinnä teollisen muotoilun jälkiä, on haluttu säästää ja niitä on siirretty entisiltä tehdaspaikkakunnilta Noormarkkuun. Noormarkussa niiden uskäytöllä haetaan lisäarvoa uudelle liiketoiminnalle.

Noormarkun ruukki ja suomalaisten ruukkikylien tuotteistettu menneisyys

Monet suomalaiset ruukkialueet on viimeisten vuosikymmenien kuluessa valjastettu matkailun käyttöön tuotteistamalla vanhaa ruukkiperinnettä. Tällaisia ruukkialueita ovat esimerkiksi Fiskarsin ruukki Raaseporissa, Strömforsin ruukki Loviisan Ruotsinpyhtäällä, Möhkön ruukki Pohjois-Karjalassa ja Leineperin ruukki Ulvilassa. Pohjois-Kymenlaaksossa sijaitseva Verlan tehdasmiljöö ei ole varsinaisesti ruukkialue, mutta historiansa johdosta yksi mielenkiintoisimmista teollistumisen aikakaudesta kertovista menneisyyden jäljistä. Verlan erityisyydestä kertoo myös se, että Verlan puuhiomo ja pahvitehdas hyväksyttiin UNESCO:n maailmanperintökohteeksi vuonna 1996.⁷³⁹

Vuonna 1649 perustettu Fiskarsin ruukki on Suomen ensimmäisiä ja ehkä myös tunnetuimpia matkailutarkoitukseen valjastettuja ruukkikyliä. Ruukin

739 Eilinen elää Verlassa. <http://verla.jalusta.com/>.

toimintojen uudelleen järjestely alkoi 1980-luvulla, kun Fiskarsin tuotantoa siirrettiin Billnäsiin ajanmukaisempiin tiloihin. Teollisuuden muuton myötä myös asukkaat muuttivat pois ja monia kiinteistöjä jäi tyhjilleen. Ruukki on kuitenkin ollut Fiskarsille tärkeä, ja sen toimintojen kehittämistä varten laadittiin uusia suunnitelmia. Elävä ruukki -teemalla aloitettiin uusien asukkaiden ja toimintojen etsiminen. Vuoteen 1993 mennessä ruukkiin olikin muuttanut yli 20 eri alan ammattilaista. Vuonna 1996 perustettiin Fiskarsin käsityöläisten, muotoilijoiden ja taiteilijoiden osuuskunta, jonka jäsenmäärä on kasvanut vuosittain. Nykyisin osuuskuntaan kuuluu yli 100 jäsentä. Fiskarsissa 1990-luvulta lähtien järjestetyt suomalaisen käsi- ja taideteollisuuden näyttelyt ovat vakiinnuttaneet paikkansa yhtenä alan suurimmista vuosittaisista tapahtumista Suomessa. Näyttelyihin tustuu vuosittain noin 25 000 kävijää.⁷⁴⁰

Suomen kulttuurihistoriallisesti arvokkaista ruukkialueista kolme sijaitsee Satakunnassa: Noormarkussa, Kauttualla ja Leineperissä. Näitä ruukkeja on niiden menneisyydessä yhdistänyt se, että ne kaikki ovat olleet A. Ahlström Osakeyhtiön omistuksessa. Noormarkun ruukki on edelleen kokonaan yhtiön omistuksessa, samoin osa Kauttuan ruukista. Kauttualla omistajina ovat myös yksityiset yrittäjät, yksityishenkilöt ja Euran kunta. Leineperin ruukki on nykyisin osaksi Ulvilan kaupungin ja osaksi yksityisten yrittäjien ja yksityishenkilöiden omistama.

Noormarkun ruukin rakennusperinnön kannalta on ollut onnekasta, että paikka on ollut saman teollisuussuvun omistuksessa 1870-luvulta lähtien. Suvulla on ollut taloudellisia resursseja huolehtia rakennusperinnöstä. Yhtä onnekaasti ei välttämättä ole käynyt monille muille suomalaisille kartanoille tai ruukeille.

Suomen itsenäistymisen jälkeiset yhteiskunnalliset muutokset, teollistuminen ja kaupungistuminen merkitsivät suuria muutoksia monille maaseutuyhteisöjä hallinneille kartanoille. Varsinkin halvan työvoiman siirtyminen maaseudulta kaupunkeihin tehdastyöhön merkitsi kartanoille taloudellisia vaikeuksia. Yhteiskunnallisten muutosten johdosta myös kartanoiden arvostus ja statusarvo laskivat. Lukuisat kartanot pääsivät ajan myötä rappeutumaan, koska rakennusten ylläpitäminen oli kallista. Kartanoita päätyi vuosien mittaan kuntien, seurakuntien tai yhdistysten omistukseen, ja niille pyrittiin keksimään uusia käyttömuotoja. Kartanoita käytettiin muun muassa opistoina, leirikeskuksina tai vanhain- ja koulukoteina. Osa kartanoista kuitenkin pystyi jatkamaan toimintaansa mautiloina, ja monet näistä tiloista ovat edelleen samojen sukujen omistuksessa.⁷⁴¹

740 Fiskarsin ruukki. Historia. <http://www.fiskarsvillage.fi/fi/kulttuuri/historia>.

741 Lönnqvist 2009, 13–14; Schildt 2007, 20. Yksi keskeisistä kartanoiden taloutta koetelleista muutoksista oli edullista työvoimaa tarjonneen torpparilaitoksen lakkauttaminen torpparilla 1918.

Satakunnassa Eurajoen kunnassa sijaitseva Vuojoen kartano on esimerkki kartanosta, joka myytiin 1930-luvulla kunnalle ja muutettiin kunnalliskodiksi. Myöhemmin 1960-luvulla paikkaa alettiin kutsua vanhainkodiksi. Kartanon uusi vaihe merkitsi muutoksia rakennusten tiloissa ja ulkonäössä, kun kartanon tiloja jouduttiin muuttamaan uusia tarpeita vastaavaksi. Vanhainkotina Vuojoen kartano toimi vuoteen 2003 saakka, minkä jälkeen kartano saneerattiin jälleen uuteen käyttötarkoitukseen: kartano avasi ovensa koulutus-, kokous- ja kulttuurikeskuksena loppuvuodesta 2005. Muutostöiden yhteydessä kartanoa on pyritty palauttamaan mahdollisimman paljon alkuperäiseen asuunsa.⁷⁴²

Leineperin ruukki pääsi pahasti rapistumaan sen jälkeen, kun A. Ahlström Osakeyhtiö luopui siitä 1970-luvulla. Huonoon kuntoon päässeen ruukin kunnostustyöt aloitettiin 1980-luvun lopulla. Töiden perustana olivat huolelliset arkistoeselvytykset ja paikan päällä tehdyt kenttätutkimukset. Hankkeen alkaessa rakennukset olivat pahoin ränsistyneitä ja enimmäkseen tyhjillään. Restauroinnin tärkeimpänä tavoitteena oli vanhojen rakennusten säilymisen turvaaminen ja uuden käyttötarkoituksen löytäminen rakennuksille. Museoviraston teettämää restaurointitöitä rahoitettiin muun muassa työministeriön varoilla. Myös paikallisten asukkaiden aktiivinen panostus ja ympäristöministeriön tuki mahdollistivat Leineperin historiallisen kylän säilymisen. Ruukkialueen korjaustyöt valmistuivat vuonna 1994, ja niiden myötä vanhoihin rakennuksiin saatiin uutta toimintaa. Kankipajassa on järjestetty taontanäytöksiä ja muihin rakennuksiin on perustettu puoteja ja työpajoja. Vuonna 1994 Leineperin ruukille myönnettiin Europa Nostra -diplomi huolellisesti ja vaalien tehdystä restauroinnista ja kylän elvyttämisestä.⁷⁴³

2000-luvulla matkailu on muodostunut monen kartanon ja ruukin pelastukseksi. Matkailu on yksi aluekehittämisen voimavara, ja alueen vetovoimaisuutta voidaan vahvistaa matkailuyritysten yhteistyöllä. Schildtin mukaan alueellista kartanomatkailua voidaan kehittää juuri yhteistyön avulla. Historioiltaan ja profileiltaan erilaiset kartanot tukevat toisiaan muodostaen houkuttelevan kokonaisuuden, jota kannattaa tulla katsomaan kauempaakin.⁷⁴⁴ Vuonna 2010 Satakunnassa käynnistettiin alueellinen yhteistyö, jonka tavoitteena on markkinoida Satakunnan ruukkeja matkailukohteina. Ruukit ovat historialtaan ja nykyisyydel-

742 Ylönen & Valli-Jaakola 2004, 86–88; Vuojoen kartano. Restaurointi. http://www.vuojoki.fi/tmp_vuojoen_kartano_site_4.asp?sua=2&lang=1&s=228. Osa Vuojoen kartanon restaurointihankkeista toteutettiin vuoden 2007 kuluessa. Vuojoen kartanon toiminnan taustalla on vuonna 2003 perustettu Vuojoki-säätiö, jonka perustajina on muun muassa useita paikallisesti ja alueellisesti merkittäviä yrityksiä.

743 Leineperin rautaruukki, Ulvila. <http://museovirastorestauroi.nba.fi/teollisuuskohteet/leineperin-rautaruukki>.

744 Schildt 2007, 86.

tään erilaisia, ja yhteistyön tavoitteena on esitellä ruukkeja kunkin omaleimaisuutta sekä teollisuus- ja kulttuuriympäristöjen erityisyyttä korostaen.⁷⁴⁵

Jokaisella Satakunnan ruukilla on omat vahvuutensa. Satakunnan matkailun internetsivuilla Noormarkun ruukin matkailuvahvuuksiksi mainitaan Villa Mairea ja korkeatasoiset koulutus- ja edustustilaisuudet. Kauttuan ruukin vahvuuksia ovat puolestaan Alvar Aallon arkkitehtuuri vuosilta 1937–1946, design-tuotteet, koulutus-, kokous- ja majoitustilat sekä lukuisat alueella järjestettävät tapahtumat. Leineperin ruukin etuina ovat ruukkialueen monipuolinen rakennuskanta, käsityöläispajat sekä elävä ruukkikylä.⁷⁴⁶

Matkailun kehittämisen näkökulmasta ruukit ovat kuitenkin toisiinsa verrattuna erilaisessa lähtötilanteessa. Yksi keskeinen tekijä on se, että Noormarkun ja Kauttuan ruukkien kehittämisen taustalla on yksi toimija, jolla on paremmat taloudelliset resurssit panostaa alueiden kehittämiseen kuin Leineperissä, jossa toiminnan kehittäminen on jakautunut monien pienten toimijoiden kesken. Lisäksi ruukit eroavat toisistaan profiileiltaan. Noormarkussa harjoitettava vieras-toiminta on tilaustoimintaa, eikä ruukissa ole käsityöläispajoja kuten Leineperissä. Toisin kuin Kauttualla ja Leineperissä, Noormarkun ruukissa ei myöskään järjestetä messu- ja myyntitapahtumia. Leineperin ruukista on sen sijaan lyhyessä ajassa kehittynyt vireä matkailukohde, jossa vierailee vuosittain yli 35 000 kävijää. Erityisesti Leineperin vuotuiset kevät-, syys- ja joulutorit ovat ruukin toiminnan kannalta ehdottomat kulmakivet. Leineperin ruukin puutteena on kuitenkin majoitustilojen puuttuminen. Noormarkun ja Kauttuan ruukit pystyvät puolestaan tarjoamaan majoituspalveluita.⁷⁴⁷

Matkailun kehittämiseen tähtäävää ruukkiihteistyötä on tehty Satakunnassa jo aikaisemminkin, 1990-luvulla. Tuolloin yhteistyö liittyi valtakunnalliseen ruukkikierrös-hankkeeseen. Museoviraston ja Suomen Matkailuliiton toimesta julkaistiin ruukkikierrösta koskeva opaskirja *Ruukkien retki. Historic Ironworks of Finland*, jossa jokainen kierroksessa mukana olleista 26 kohteesta esiteltiin sekä suomeksi että englanniksi. Satakunnasta mukana olivat tuolloin Kauttuan ja Leineperin ruukit sekä Harjavallan Outukumpu Oy:n tehtaat. Ruukkikierrös tutustutti entisaikojen ja nykyajan rautaruukkien toimintaan. Noormarkun ruukki ei ollut mukana kierroksessa, koska alue oli tuohon aikaan vielä kokonaan yhtiön omassa käytössä.⁷⁴⁸

745 Satakunnan kolme ruukkialuetta mainioita matkailuvaltteja. *Satakunnan Kansan* 13.4.2010.

746 Satakunta – on enemmän. Matkailu. <http://www.satakunta.fi/site.aspx?taso=0&id=37>.

747 Ruukissa aistii mennyttä aikaa. *Wattiviesti* 4/2010, 6–7; Satakunnan kolme ruukkialuetta mainioita matkailuvaltteja. *Satakunnan Kansan* 13.4.2010.

748 Turunen 1998. Ruukkikierröksessä oli mukana myös Harjavallassa sijaitseva Emil Cedercreutzin museo.

Yksityinen ja yhteinen perintö

Saman kulttuuriperinnön ympärille voi syntyä useita perillisten yhteisöjä, jotka tulkitsevat menneisyyden jälkiä erilaisista lähtökohdista käsin ja joille menneisyyden jäljet tuottavat erilaisia merkityksiä.⁷⁴⁹ Noormarkun ruukki ja sen historia ovat osa Ahlströmin suvun ja perheyhtiön kulttuuriperintöä.⁷⁵⁰ Ahlströmin suku ei asu Noormarkussa, mutta ruukki on suvun muistin paikka ja ruukissa järjestettävät suvun yhteiset tilaisuudet ovat suvun kommemoraatiotapahtumia. Myös globalisoituneen Ahlstrom Oyj:n juuret ovat Noormarkussa. Noormarkun ruukin ja Ahlströmin teollisuussuvun historia on myös erottamaton osa paikallisyhteisön kulttuuriperintöä. Aineellisen ja aineettoman kulttuuriperinnön avulla paikalliset asukkaat voivat muistella ja tulkita menneisyyttä sekä uudistaa historiatietoisuuttaan. Ruukin alue on luokiteltu 1990-luvun alussa myös valtakunnallisesti merkittäväksi kulttuuriperintökohteeksi.

Osallisuus kulttuuriperinnöstä on riippumatonta siitä, kuka kulttuuriperintökohteen omistaa. Yksilö tai jokin organisaatio, kuten yritys, voi siis omistaa esimerkiksi kansallisesti tai kansainvälisesti merkittävän kulttuuriperintökohteen, mutta kulttuuriperintö kuuluu kaikille niille, jotka käyttävät sitä todisteena historiasta, ja jonka jatkumoon he itsensä sijoittavat. Kulttuuriperintö on osa näiden kaikkien perinneyhteisöjen historiaa.⁷⁵¹ Omistajuuden ja osallisuuden välinen riippumattomuus tulee esille myös vuonna 2005 laaditussa Euroopan neuvoston kulttuuriperinnön yhteiskunnallista merkitystä koskevassa puitesopimuksessa, jossa kulttuuriperintö on määritelty seuraavasti:

Kulttuuriperintö on joukko menneisyydestä periytyneitä resursseja, jotka ihmiset tunnistavat jatkuvasti kehittyvien arvojensa, uskomustensa, tietona ja perinteidensä heijastumaksi ja ilmaisuksi niiden omistuksesta riippumatta. Siihen kuuluvat kaikki ne ympäristön ominaisuudet, jotka johtuvat ihmisten ja paikkojen historiallisesta vuorovaikutuksesta.⁷⁵²

Noormarkun ruukki on keskeinen osa Ahlströmin suvun historiaa, ja siksi suku on halunnut säilyttää ruukin yksityisen luonteen. 2000-luvun alkuun saakka

749 Isacson 2005, 47; Sivula 2010a, 27. Tässä tutkimuksessa en kuitenkaan käsittele sitä, miten perillisten yhteisön jäsenet tulkitsevat tai ymmärtävät kulttuuriperintöä.

750 Tämä tutkimus ei käsittele tarkemmin Ahlströmin suvun suhdetta Noormarkun ruukkiin ja sen historiaan. Tämä olisi toisaalta mielenkiintoinen aihealue jatkotutkimuksia silmälläpitäen.

751 Sivula 2009, 265; Tätä aihetta olen käsitellyt aiemmin vuonna 2009 ilmestyneessä artikkelissa ”Noormarkun ruukki. Menneisyyden jäljistä kulttuuriperinnöksi”. Grahn 2009a.

752 Ks. Council of Europe Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society. <http://conventions.coe.int/Treaty/EN/Treaties/Html/199.htm>. (Suomennos Vilkuna); ks. myös Vilkuna 2007, 15.

ruukki onkin ollut lähinnä suvun ja yhtiön käytössä. Tästä syystä ruukin matkailullinen kehittäminen on ollut hidasta muihin suomalaisiin ruukkikyliin verrattuna. Perheyhtiössä vallinnut historiakulttuuri on vaikuttanut niihin tapoihin, joilla ruukkia on kehitetty: suvun kotipaikan liiallista viihteellistämistä ja kaupallistamista on vältetty. Valtaosa entisistä työväen ja virkailijoiden asunnoista on edelleen asuinkäytössä, mikä on myös osaltaan ollut yksi syy siihen, että alue on haluttu rauhoittaa turistivirroilta.⁷⁵³ Ruukinmäellä on kuitenkin vuosittain järjestetty opastettuja kävelykierroksia ruukkiperinteestä ja paikallishistoriasta kiinnostuneelle yleisölle.

Kulttuurimaantieteilijä Topi Äikäs kutsuu kaupunki-imagon rakentamisessa hyödynnettyjä asioita *imagoresursseiksi*. Imagoresurssit voidaan jakaa materiaaliin ja symbolisiin resursseihin. Äikkään mukaan materiaaliset imagoresurssit perustuvat maisema- tai kulttuurikohteisiin ja niiden välityksellä saavutettuun tietoon esimerkiksi kaupunkikulttuurin muodostumisesta. Tällaiset kaupunkia vanhastaan määrittävät tekijät muuttuvat symbolisiksi imagoresursseiksi, kun niitä heijastetaan kaupungin nykyisyyteen antamaan lisäarvoa esimerkiksi uusille kauppa- tai teknologiakeskuksille. Esimerkiksi matkaesitteissä materiaalisista imagoresursseista rakennetaan paikalle kehyskertomus, joka symboloi paikan perinteitä.⁷⁵⁴ Noormarkun ruukkia ja paikallishistoriaa on vuosien varrella hyödynnetty Noormarkun kunnan imagon rakentamisessa. Noormarkun kunnan esitteet ovat sisältäneet runsaasti valokuvia ruukinmiljööstä sekä viittauksia vanhaan ruukkiperinteeseen.⁷⁵⁵

Vuoden 2010 alusta Noormarkku yhdistettiin Porin kaupunkiin. Kuntaliitoksen myötä Noormarkun ruukkia on ryhdytty hyödyntämään Porin matkailullisen imagon rakentamisessa. Satakunnan matkailun tavoite- ja toimenpidesuunnitelmassa Porin seudun matkailun nykytilan kuvauksessa Ahlström ja Villa Mairea on listattu kehittyviin kärkikohteisiin, jotka ovat maakunnallisesti tunnettuja ja joilla on edellytykset kehittyä myös valtakunnallisesti tunnetuiksi.⁷⁵⁶ Ruukin matkailullisesta merkityksestä kertoo myös se, että Porin matkailun internetsivuilla Noormarkku on listattu merellisten kaupunginosien, Ahlaisten ja Reposaaaren, ohella yhdeksi Porin helmeksi. Noormarkku kuvataan historiallisen ruukkimiljöönä ja pitkät perinteet omaavana teollisuuspitäjänä. Porin kau-

753 Perintöä vaalitaan elämällä tätä päivää. *Satakunnan Kansa* 6.7.2009. Vuonna 2009 Noormarkun ruukkialueella oli 56 vuokra-asuntoa ja yhtiö on tehnyt strategisen päätöksen, ettei niitä myydä.

754 Symbolisilla imagoresursseilla Äikäs tarkoittaa uudentyyppisiä globaaleja kaupunkien tunnusmerkkejä. Äikäs 2001, 65–75; Äikäs 2004, 79; ks. myös Aarnipuu 2008, 203.

755 Ks. esim. Noormarkun kunnan esite: Noormarkku – monen mahdollisuuden kunta, 2005; Grahn 2009a.

756 Satakunnan matkailun tavoite- ja toimenpidesuunnitelma. Loppuraportti 28.9.2012. <http://www.satakuntaliitto.fi/linkkitiedosto.aspx?taso=2&id=1406&sid=821>.

pungin internetsivut on toteutettu niin, että Noormarkku-linkki ohjaa suoraan A. Ahlström Osakeyhtiön vierastoiminnan internetsivuille.⁷⁵⁷

Vaikka kulttuuriperinnön katsotaan kuuluvan kaikille kulttuuriperinnön omistusoikeudesta huolimatta, rajanveto yksityisen ja julkisen perinnön välillä ei aina ole yksinkertaista ja ongelmallista. Noormarkussa tämä kysymys on toisinaan aiheuttanut

jännitteitä suvun ja ympäristön välillä. Muun muassa 1970- ja 1980-luvuilla Maire Gullichsenin toimet Villa Mairean avaamiseksi suurelle yleisölle eivät saaneet kaikkien suvun jäsenten keskuudessa hyväksyntää, koska ruukkialueen yksityisyys haluttiin säilyttää.

2000-luvulla ruukissa harjoitettava uusi liiketoiminta tuskin enää aiheuttaa edellä mainitun kaltaisia ongelmia. Vierastoiminnan kehittäminen on osoitus siitä, että perheyriksen ja suvun historiakulttuuri on vuosikymmenien kuluessa muuttunut. Kulttuuriperinnön hyödyntäminen liiketoiminnan resurssina on keino hallita paikallisia muutoksia ja säilyttää ruukkialue elävänä. Siksi ruukkia on vähitellen ryhdytty avaamaan myös suurelle yleisölle. Suvun, ruukkialueen asukkaiden ja liiketoiminnan etujen yhteensovittaminen on pyritty varmistamaan myös käytännön toimenpiteillä. Kokous-, majoitus- ja ravintolatoimintoja on kehitetty niin, ettei liiketoiminnasta aiheutuisi ylimääräistä häiriötä ruukissa vieraileville suvun jäsenille eikä ruukin asukkaille. Tämän varmistamiseksi valtaosa uudesta liiketoiminnasta on keskitetty Noormarkunjoen eteläpuolelle, kun suvun ja ruukin asukkaiden käytössä olevat rakennukset sijaitsevat pääasiassa joen pohjoispuolella.⁷⁵⁸ Kulttuuriperintökohteen omistajana suvulla on kuitenkin edelleen valta päättää, miten ruukkia hyödynnetään kulttuuriperintöprosessissa.



Ahlströmien sukuhistoria liittyy kiinteästi Noormarkun ruukkiin. Alueen yksityisyydestä kertovat ruukin sisään-tuloväylien päähän asetetut kyltit. Kuva: Maarit Grahn 2009.

757 Maisa. Porin seutu. Pori. <http://www.maisa.fi/matkailijat/porin-seutu/pori>.

758 Thomas Ahlström 16.11.2012.

MUUTOKSIA JA PYSYVYYTTÄ

Tämän tutkimuksen keskiössä ovat olleet perheyritys ja paikka. Tutkimuksessa olen tarkastellut kulttuuriperinnön asemaa yrityskulttuurin, yrityskuvan ja yrityksen identiteetin osatekijänä. A. Ahlström Osakeyhtiön ja Noormarkun ruukin esimerkin valossa olen tutkinut, miten historian käyttö ja perinteet ilmenevät perheyrityksen sisäisessä ja ulkoisessa toiminnassa ja miten historia-tietoisuus vaikuttaa yrityksen johtamiseen ja toimintaan, erityisesti paikallisen vaikuttavuuden näkökulmasta. Samalla olen selvittänyt, miten liiketoiminnan laajeneminen ja globalisoituminen vaikuttavat paikallistason toimintaan, ja miten yritys käyttää kulttuuriperintöään muutosten hallinnassa.

Yrityksen kulttuuriperintöön sisällytetään yleensä historialliset rakennukset ja muut aineelliset menneisyyden jäljet sekä menneisyyden representaatiot ja muistitietoisuus. Näitä elementtejä käytetään tukemaan yhteisön, tässä tapauksessa perheyrityksen, historiallista itseymmärrystä ylläpitävää muistelemisen käytäntöä eli kōmmemoraatiota. Samalla niitä hyödynnetään yrityskuvan rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Tässä tutkimuksessa en kuitenkaan ole tarkastellut kulttuuriperintöä ainoastaan fyysisinä artefakteina tai menneen representaatioina. Kuten Tagiuri ja Davis ovat todenneet, perheyrityssysteemissä limittyvät perhe ja yritystoiminta. Siksi perheyritysten toiminnan tarkastelussa on hyvä huomioida myös emotionaaliset tekijät ja henkinen perintö. Tämän vuoksi olen aikaisemmista yritysten historian käyttöä käsittelevistä tutkimuksista poiketen sisällyttänyt perheyrityksen kulttuuriperintöön myös henkisen perinnön eli ne traditiot, jotka liittyvät yrityksen jatkuvuuteen ja omistajuuteen, kotipaikkaan ja yhteiskuntavastuuseen.

Tutkimuksen lähtökohtana on ollut, että historiatietoisuus ja perinteet näkyvät perheyrityksen arvoissa ja ohjaavat yrityksen toimia. Historiatietoisuutta olen lähestynyt tarkastelemalla yrityksessä ylläpidettyjä menneisyyskäsityksiä ja niiden taustalla vaikuttavia motiiveja. Olen tarkastellut, millä tavoin menneisyyskäsityksiä ylläpidetään ja mitkä asiat perheyrityksessä ovat tärkeitä ja pyhiä.

Tutkimuksen ulkopuolelle olen rajannut suvun jäsenten tai yrityksen työntekijöiden henkilökohtaiset menneisyyskäsitykset, koska kiinnostukseni on kohdistunut yrityksen kulttuuriperinnön pitkän aikavälin käytön ulottuvuuksiin. Näkökulmani on ollut lähinnä yrityksen johdon ja omistajan näkökulma. Jatkotutkimusta ajatellen olisikin mielenkiintoista selvittää esimerkiksi yrityksen henkilöstön menneisyyskäsityksiä. Tämänkaltaisen tutkimus voisi tuottaa hyödyllistä tietoa erityisesti yrityksen sisäistä johtamista ja viestintää silmällä pitäen.

Kulttuuriperintö yrityksen voimavarana

Omistajuuteen ja jatkuvuuteen liittyvä perheyhtiön traditio on keskeinen perheyrittäjien identiteetin ja yrityskuvan elementti. Tämä käytännö on ohjannut esimerkiksi yrityksen toimintaa 1800-luvun lopulta lähtien, vaikka itse teollinen toiminta on vuosikymmenien kuluessa käynyt läpi suuria muutoksia. Yritys on ehtinyt kokea lukuisat liiketoiminnan laajenemisen mutta toisaalta myös rakennemuutosten vaiheet.

Pitkäikäisen yrityksen elinkaarelle mahtuu yleensä myös kriisitilanteita. Tutkimukseni osoittaa, että kriisit kuuluvat omalla tavallaan jatkuvuuteen, ja niiden jälkeen yrityksen toiminta saattaa jatkua jopa entistä vahvempana. Yksi varhaisimmista kriiseistä oli 1940-luvun alussa yhtiötä koetellut rahoituskriisi, josta yhtiö selvisi osake-emission turvin. Emissio merkitsi kuitenkin sitä, että osa perheyhtiön osakekannasta siirtyi perheen ulkopuolisille omistajille, pääasiassa pankkisektorille. Varkauden tehtaiden myynti 1980-luvulla on ollut yksi perheyhtiötä myöhemmin koetelleista suurista kriiseistä. Tällöin ei ollut kyse siitä, jatkaako yhtiö perheyhtiönä vai ei. Kyse oli perheyhtiön perinteisten tuotantotoimintojen kohtalosta. Varkauden tehtaiden myynti synnytti suurta vastustusta omistajasuvun keskuudessa. Tapaus on oiva esimerkki siitä, miten historia ja syvälle juurtuneet perinteet saattavat toisinaan synnyttää kriisitilanteita. Vääränlainen ripustautuminen menneeseen voi toimia hidasteena tai saada aikaan jopa pysähtyneisyyttä. Varkauden tehtailla oli yhtiön ”lippulaivana” ja Walter Ahlströmin luomuksena suuri symbolinen arvo yhtiön omistajille. Lisäksi teollisuudenhaarat, joista jouduttiin luopumaan, olivat yhtiön perinteisiä tuotantohaaroja. Tapaus kuitenkin samalla osoittaa, että kriisitilanteet voivat auttaa yritystä kehittymään ja siirtymään eteenpäin. Varkauden tehtaas myytiin, ja yhtiö selkeytti liiketoimintarakennettaan.

Vuonna 2001 toteutunut yhtiön jakautuminen kolmeen osaan ja globaalin Ahlstrom Oyj:n listautuminen Helsingin pörssiin vuonna 2006 ovat olleet seuraavia merkittäviä etappeja yhtiön historiassa. Jakautuminen oli pitkän prosessin tulos, ja se edellytti mittavia keskusteluja yrityksen ja suvun sisällä. Perheyhtiön traditio on kuitenkin kestänyt, sillä kaksi jakautumisesta syntyneistä yrityksistä on suvun omistuksessa ja pörssinoteeratun yhtiön osakekannasta suku omistaa lähes 70 prosenttia. Yhden miehen yrityksenä taipaleensa aloittaneen yrityksen perintö elää 2000-luvulla näiden kolmen yrityksen kautta.

Perheyhtiön jatkuvuudelle on asettanut haasteita monille pitkäikäisille perheyrittäjille tyypillinen ilmiö: suvun laajentuminen ja perheyhtiön kasvaminen sukuyhtiöksi. Suvun rooli on muuttunut, kun perhejohtajuudesta on siirrytty sukuomistukseen. Esimerkkitapauksen kaltaisille suurille sukuyhtiöille valistuneet ja aktiiviset osakkeenomistajat ovat elintärkeitä, ja siksi yrityksissä tulee huolehtia riittävästä tiedottamisesta.

Tiedottamisen lisäksi tarvitaan keinoja, joilla ylläpidetään ja edistetään suvun yhtenäisyyttä. Tutkimani yritys on tyypillinen esimerkki sukuyhtiöstä, jossa yhtiön ja suvun yhteisenä keskustelufoorumina on toiminut perheneuvosto, joka on samalla ollut kanava myös perinteiden välittämiseen. Perinteitä on voitu välittää esimerkiksi sosiaalisten tapahtumien ja koulutuksen välityksellä. Yhtiön jakautumisen jälkeen perheneuvoston rooli alkoi kuitenkin hiipua. Nykyisin suvun ja Ahlström-yhtiöiden välisenä linkkinä toimii Antti Ahlströmin Perilliset Oy. 1940-luvulla läntisten maa-alueiden turvaamiseksi perustettu holding-yhtiö on siten saanut keskeisen aseman Ahlström-yhtiöiden toiminnassa. Lisäksi sukuyhtiössä on viime vuosina havaittu, että suvun uusien sukupolvien aktivoiminen on tulevaisuuden kannalta tärkeitä. Yhtiössä on ryhdytty järjestämään yhteisiä tilaisuuksia ja koulutusta suvun nuorille, jotta uudet sukupolvet saadaan kiinnostumaan yrityksen toiminnasta.

Tutkimuksessa olen tarkastellut myös historian aktiivista käyttöä yrityksen identiteetin ja yrityskuvan rakentamisessa. Kulttuuriperintö on yrityksen symbolista pääomaa. Yrityksen tavoissa hyödyntää kulttuuriperintöään voidaan erottaa piirteitä sekä monumentaalisesta että antikvaarisesta historian käytöstä. Monumentaalinen historian käyttö nostaa historian esimerkiksi, ja antikvaarinen käyttö puolestaan tähtää jatkuvuuden tunteen etsimiseen. Esimerkkitapauksen toiminnan pitkän aikavälin tarkastelu vahvistaa aikaisemmissa yritysten historian käyttöä koskevissa tutkimuksissa esitettyjä väitteitä siitä, että historian käytön tavoitteena on vahvistaa yrityksen hyväksyntää sidosryhmien keskuudessa. Yrityksen sisällä historiaa ja siihen liittyviä konkreettisia menneisyyden jälkiä käytetään yhteisöllisyyden, me-hengen ja yhteisen identiteetin rakentamiseen. Ulospäin, asiakkailleen ja ympäröivälle yhteiskunnalle, yritykset pyrkivät historiansa avulla antamaan itsestään kuvaa luotettavina ja jatkuvuuteen tähtävinä liikekumppaneina ja toimijoina.

Yritykset hyödyntävät viestinnässään oman historiansa ohella myös ulkoista historiaa. Ulkoista historiaa käytetään usein taustoittavassa roolissa, jolloin yrityksen historia liitetään esimerkiksi maailmanhistorian tai kansallisen historian merkittäviin tapahtumiin. Ulkoista historiaa voidaan käyttää myös aktiivisemmassa roolissa, kuten selittämään yrityksen taloudellista menestystä tai tappion hetkiä.

Menneisyyden representaatiot ovat yrityksen kulttuuriperintöprosessin perusta. Tarkasteleman yritys on tyypillinen esimerkki siitä, miten sekä autorisointua kirjoitettua yrityshistoriaa että yrityksen sisällä kerrottuja tarinoita käytetään yhteishengen, identiteetin ja yrityskuvan rakentamisessa. Menneisyyden representaatiot ovat ajallisesti täydentyviä kertomuksia. Jokainen uusi ajanjakso tuo oman kerrostumansa. Kussakin ajassa historiasta valitaan kuhunkin tarkoitukseen sopivia elementtejä. Toisaalta, yrityshistorioissa tietyt elementit säilyttävät melko vankasti asemansa aikakaudesta toiseen. Tällaisia elementtejä ovat esi-

merkiksi yrityksen varhaisiin vaiheisiin ja perustajaan liittyvät kuvaukset. Tutkimus vahvistaa aikaisemmissa organisaatio- ja perheyrittäjä tutkimuksissa esille tullutta näkemystä, jonka mukaan yrityksen perustajasta muodostuu usein symbolinen hahmo yrityksen sisällä.

Kukin aika tuottaa uusia tapoja ylläpitää ja välittää kulttuuriperintöä. 2000-luvulla internet on vakiintunut yritysten yhdeksi tärkeimmistä kanavista viestiä historiasta sidosryhmille, nykyisin yhä enemmän myös suurelle yleisölle. Alati kehittyvä tietotekniikka tarjoaa entistä monipuolisempia tapoja tuottaa menneisyyden representaatioita.

Yritysmuseot ovat yksi keino rakentaa yrityksen identiteettiä ja yrityskuvaa. Tässä tutkimuksessa olen halunnut tehdä eron julkisessa omistuksessa olevien museoiden ja yritysten omistamien ja ylläpitämien museoiden välillä. Oman tutkimukseni näkökulmasta olen lukenut yritysmuseoiksi ainoastaan jälkimmäiset. Kulttuuriperintötoimijoiden tulkinta yritysmuseoista on yleensä laajempi sisällyttäen yritysmuseoihin myös muut kuin yritysten omistuksessa olevat museot.

A. Ahlström Osakeyhtiö perusti ensimmäiset teollisuusmuseonsa jo 1960-luvulla. Merkittävä arkistoaineistosta tekemäni havainto oli se, että alusta lähtien yhtenä museoiden perustamisen motiivina oli museoiden hyödyntäminen yrityksen suhdetoiminnassa. Tilanne kuitenkin muuttui 1980-luvulla, kun yhtiö liiketoiminnan rationalisoinnin ja yrityskauppojen myötä alkoi luopua useimpien museoidensa ylläpidosta. Nämä museot ovat nykyisin osaksi tai kokonaan julkisen sektorin ylläpitämiä tai omistamia. 1990-luvulla yhtiö kuitenkin perusti vielä yhden uuden näyttelyn, *Ahlström Voyagen*. Liiketoiminnan vaiheita yrityksen perustamisesta nykyhetkeen kuvaava näyttely sijaitsee Noormarkun ruukin vanhassa pajarakennuksessa. Näyttely on tyypillinen esimerkki siitä, miten yritysmuseo usein sijoitetaan yrityksen historialliselle kotipaikalle.

Rakennukset ja yritysten toimintaympäristö ovat yrityskulttuurin ulkoisia ilmaisumuotoja, artefakteja. Noormarkun ruukki on hyvä esimerkki siitä, miten yritysarkkitehtuuria käytetään tietoisesti myös historiallisen yrityskuvan rakentamisessa. Yritysten historiallisia juuria symboloivista rakennuksista tai paikoista voi muodostua menneisyyden merkkejä, joihin menneisyyden representaatiot kiinnitetään. Tällaisia paikkoja voidaan kutsua Pierre Noran esittämiksi muistin paikoiksi tai Per Olof Bergin ja Kristian Kreinerin esittämiksi pyhiksi paikoiksi.

Toisinaan muistin paikat saattavat kertoa enemmän menneisyyden muistamisen historiasta kuin itse muistettavan tapahtuman historiasta.⁷⁵⁹ Tutkimuksessani olen pyrkinyt tuomaan esille myös tämän muistin paikkoihin liittyvän olennaisen piirteen. Noormarkun ruukissa säilyneet menneisyyden jäljet kertovat perheyrittäjän menneisyydestä ja teollistumisen aikakaudesta mutta samalla

myös niistä tavoista, joilla perheyhtiö on tulkinut ja ymmärtänyt omaa historiaansa. Muistin paikaksi Noormarkun ruukkia voi kutsua siinäkin mielessä, että siellä sijaitsevat yhtiön historiasta kertova näyttely sekä yhtiön keskusarkisto.

Ainutkertainen yrityksen ja paikan välinen suhde

Perheyrietyksen ja paikan välinen suhde on ollut tämän tutkimuksen keskeinen teema, ja olen viitannut siihen jo edellä tarkastellessani yrityksen tapoja käyttää kulttuuriperintöään symbolisena pääomana. Tutkimuksessani olen kuitenkin halunnut selvittää tarkemmin, miksi ja millä tavoin yritys kiinnittyy tiettyyn paikkaan. Esimerkkiyrityksen kiinnittyminen alkuperäiseen kotipaikkaansa on ollut perheyrietyksen toimintaa ohjannut pitkäkestoinen käytänne, jota olen tutkimuksessani kutsunut kotipaikan traditioksi.

Yrityksen suhde paikkaan on syntynyt sukuhistorian ja perheyrietyksen historian kautta. Yrityksen perustajan tahtona oli, että ruukista tulisi suvun ja yhtiön kotipaikka. 1900-luvun ensimmäisinä vuosikymmeninä ruukki toimi joidenkin suvun jäsenten asuinpaikkana. Viimeistään 1940-luvulla valtaosa suvun jäsenistä asui kuitenkin jo muualla Suomessa. Vuosikymmenien kuluessa ruukista on muodostunut suvulle tärkeä muistin paikka.

Yhtiön keskushallinto pysyi Noormarkussa huomattavasti pitempään kuin omistava suku, aina 1960-luvun lopulle saakka. Keskushallinnon sijainti kaukana Etelä- ja Itä-Suomessa sijainneista tuotantolaitoksista on hyvä esimerkki siitä, miten vahva historia ja perinteet saattavat synnyttää organisaatioissa tietynlaista hitautta ja jäykkyyttä. Tutkimukseni vahvistaa Per H. Hansenin esittämää ajatusta siitä, miten organisaatioiden muutosten ymmärtämisessä tulee aina huomioida historian rooli. A. Ahlström Osakeyhtiössä vallitsi lähes 80 vuoden ajan historiaan nojautunut käytäntö, jonka mukaan yhtiötä tuli ohjata sen alkuperäiseltä kotipaikalta.

Kotipaikkaan ei kuitenkaan koskaan syntynyt merkittävää teollisuutta, mikä johdosta tapausta voi luonnehtia poikkeuksellisen tyypilliseksi. Suomalaisista yrityksistä en ole löytänyt muita vastaavanlaisia tapauksia. Keski-Euroopasta löytyy useita pitkäikäisiä perheyrietyksiä, jotka ovat historiansa kautta kiinnittyneet alkuperäiseen kotipaikkaansa. Näissäkin tapauksissa kotipaikkakunnalle on yleensä syntynyt teollista toimintaa.

Kotipaikan valintaan vaikuttivat toki myös taloudelliset seikat. Suuren teollisuusyrityksen pääkonttorin sijainti Noormarkussa piti kunnan veroäyrin alhaisena. Oli siis liiketaloudellisesti järkevää pitää yllä vanhoja käytänteitä, koska tilanne oli edullinen sekä yhtiölle että kunnalle. 1960-luvulla yhtiön teollinen toiminta oli kuitenkin laajentunut jo sellaisiin mittasuhteisiin, että hallinnolliset muutokset olivat välttämättömiä. Yhtiön taloushallinto siirrettiin Helsinkiin, ja Noormarkun yksikön vastuulle jäi lähinnä henkilöstö- ja koulutusasiat. Noor-

markun ruukki on muutosten jälkeen toiminut pääasiassa yhtiön kokous-, koulutus- ja majoituspaikkana. Vanhojen toimintojen väistyttyä ruukissa on otettu käyttöön uusia toimintamuotoja. Kyse on ollut muutosten hallinnasta. Organisaatiomuutoksistakin huolimatta historialla on ollut kantava voima, sillä Noormarkku säilyi emoyhtiön virallisena kotipaikkana aina vuoteen 2001 saakka. Perheyhtiön suhde kotipaikkaan on säilynyt, sillä konsernin jakautumisessa syntynyt uusi A. Ahlström Osakeyhtiö toimii Noormarkussa.

Perheyrietyksen ja paikan välistä suhdetta olen tarkastellut myös yrityksen paikallisu vastuun valossa. Olen tarkastellut esimerkkiyrietyksen toimintaa historiallisena jatkumona. Yrietyksen pitkän aikavälin toiminnan tarkastelu tuo mielestäni konkreettisesti esille sen, miten perinteet ja arvot voivat ohjata perheyrietysten paikallista toimintaa yrietystoiminnan eri vaiheissa ja yhteiskunnallisissa muutostilanteissa. Esimerkkitapauksessa yrietyksen kiinnittyminen kotipaikkaansa on ylläpitänyt vastuuta paikasta ja paikallisyhteisöstä jopa hieman poikkeuksellisella tavalla. Perheyhtiön toiminnassa on nähtävissä jäänteitä menneisyyden toimintamalleista, joita uudet sukupolvet ovat tulkinneet oman aikakautensa lähtökohdista. Tätä käytännettä olen kutsunut paikallisu vastuun traditioksi.

Yrietyks oli vuosikymmeniä paikallisesti merkittävä taloudellinen, sosiaalinen ja kulttuurinen toimija. Tutkimuksessani tulee esille, ettei yhteiskunnallisessa vastuunkannossa ollut kuitenkaan yksinomaan kyse epäitsekästä toiminnasta. Varsinkin 1900-luvun alussa yrietyksen toimintaa ohjasi osaksi välttämätön pakko, koska julkiset terveydenhoito- ja koulutusjärjestelmät eivät vielä olleet kehittyneet. Yhteiskuntavastuullisella toiminnalla on toisaalta rakennettu myös yrietyksen imagoa. Kyse on ollut tietynlaisesta esimerkin näyttämisestä.

Ruukin teollisuus taantui jo 1900-luvun alussa. Töitä paikallisyhteisölle tarjosivat pääasiassa ruukin metsä- ja maatalousosastot. Ruukista muodostuikin erikoinen yhdistelmä maa- ja metsätalouden hoitoa ja suuren teollisuusyrietyksen hallintoa. Suuryhtiönä ja maanomistajana yhtiö oli vuosikymmeniä tärkeä tulonlähde kunnalle.

Perheyrietysten yhteiskuntavastuullista toimintaa tutkinut Krista Elo-Pärssinen on todennut, että ”...perheyrietyksissä yhteiskuntavastuullista toimintaa on jo pelkästään siksi, että yrietyks on perheen omistuksessa”.⁷⁶⁰ Myös oma tutkimukseni osoittaa, että perheyrietyksen paikallisu vastuullisessa toiminnassa perheellä on keskeinen rooli. Perheyrietyks- ja organisaatiotutkimusten mukaan yrietyksen perustajat ovat keskeisiä yrietykskulttuurin ja traditioiden alullepanijoita. Perustajan luoma toimintamalli voi ohjata perheen ja yrietyksen kulttuuria jopa sukupolvien ajan. Tutkimukseni vahvistaa tätä aikaisemmissa perheyrietyksitutkimuksissa esitettyä väitettä. Testamentti on tässä esimerkkitapauksessa ollut ratkaisevassa asemassa. Perustajan testamentissaan ilmoittamat määräykset, koskivatpa ne sitten yhtiötä

760 Elo-Pärssinen 2007, 163.

tai paikallisyhteisöä, ovat luoneet perustan perheyriityksen toiminnalle. Seuraavat sukupolvet ovat toimineet kulttuurinkantajina. Paikallistoimintaa on ohjannut tietynlainen moraalinen vastuusuhde yhtiön historiallista kotipaikkaa kohtaan. Varsin mielenkiintoinen on ollut erityisesti Maire Gullichsenin rooli perheyhtiön kotipaikan kulttuurisena, sosiaalisena ja taloudellisena edistäjänä. Yhtiön perustajan pojantytärenä, yhtiön pääjohtajan puolisona ja huomattavana osakkeenomistajana Gullichsenilla oli valtaa ja mahdollisuuksia toteuttaa ehkä hieman idealistisiksikin osoittautuneita pyrkimyksiään kotipaikan kehittämiseksi.

Tutkimuksen anti kulttuuriperintökeskusteluille

Tutkimuksessani olen lähestynyt kulttuuriperintöä ja siihen liittyviä valintoja ja tulkintoja liiketaloudellisessa kontekstissa. Tutkimuksen lähtökohtana on ollut, että myös yrityksiä voidaan tarkastella kulttuuriperintöyhteisöinä. Yritykset, kuten muutkin yhteisöt ja ryhmät, käyttävät kulttuuriperintöään ylläpitääkseen yrityksessä vallitsevaa historiatietoisuutta ja vahvistaakseen identiteettiään mutta samalla myös rakentaakseen yrityskuvaansa. Jokaisella yrityksellä on menneisyytensä, mutta yritysten motiivit ja tavat käyttää kulttuuriperintöään voivat olla hyvinkin erilaisia. Yrityksen kulttuuriperintö voi toisinaan olla näkymättömissä, mutta voi heijastua yrityksen arvoissa. Tässä esimerkkitapauksessa kulttuuriperintö on kirjattu yrityksen arvoihin.

2000-luvulla suuret teollisuusyritykset toimivat yhä globaalimmin yritysten toimintayksiköiden jakautuessa eri maanosiin ja maihin. Globalisoitumisen myötä paikallisuus saa uudenlaisia merkityksiä. Paikallisella tasolla yrityksen on sopeuduttava paikalliseen kulttuuriin ja kulttuuriperintöön. Kansainvälistyminen edellyttää siten uusia toimintatapoja. Yritysten globalisoituminen, fuusiot, muutokset omistajarakenteissa ja pääkonttorien siirrot pois alkuperäisiltä toimintapaikoiltaan saattavat olla joko uhka tai mahdollisuus yrityksen kulttuuriperinnön olemassaololle ja käytölle. Toisinaan muutokset saattavat jopa vahvistaa kiinnostusta historiaan ja historian käyttöön yrityksen identiteetin rakentamisessa. Muutoksilla voi olla myös vastakkainen vaikutus, jos vanha yrityskulttuuri halutaan hävittää ja rakentaa tilalle uusi. Globalisaation myötä yrityksistä saattaa helposti muodostua kasvottomia, vailla identiteettiä olevia suuria toimijoita. Erittäin paikallisesta näkökulmasta tarkasteltuna yrityksen kulttuuriperintö voi tuolloin osoittautua hyvin arvokkaaksi tekijäksi. Tätä näkemystä tukee muun muassa Riksantikvarieämbetetin tutkimuksen tulos, jonka mukaan yritysten kulttuuriperinnön käytön keskeisimpiä kohderyhmiä olivat yrityksen henkilökunta ja paikallisyhteisö.⁷⁶¹

761 Westin & Strandänger 2002, 10.

Ahlströmin globalisoituminen on toiminnallisella tasolla muuttanut radikaalisti yhtiön toimintaa Suomessa. 2010-luvulla Ahlstrom Oyj:n hieman yli 5 000 työntekijästä vain noin 11 prosenttia työskentelee Suomessa.⁷⁶² Perheyhtiön historia kuitenkin heijastuu Ahlstrom Oyj:n arvoissa ja toiminnassa. 2010-luvulla kulttuurinen vastuu on yksi yhtiön yritysvaluuttien elementeistä. Kulttuurinen vastuu sisältää eettisyyden ja monikulttuurisuuden, koska yritys toimii yli 20 eri maassa. Toinen tärkeä elementti on paikallisen kulttuuriperinnön säilyttäminen. Esimerkkinä kulttuuriperinnön säilyttämisestä yhtiö on käyttänyt muun muassa Noormarkun ruukkia.

Globalisoituminen nostaa toisaalta kysymyksen yrityksen historian asemasta tulevaisuudessa. Vaikka globaalin yhtiön pääkonttori sijaitsee Helsingissä, yhtiö on toiminnallisesta näkökulmasta tarkasteltuna etäännyttänyt Suomesta. Onko silloin olemassa myös vaara, että yritys etäännyttää omasta historiastaan ja juuristaan? Ja miten yrityksessä tulee toimia historiatietoisuuden ylläpitämiseksi? Näihin kysymyksiin havahtuin keväällä 2011, kun olin yhtiön 160-vuotisjuhlan johdosta esittelemässä tutkimusaiheeni Ahlstrom Oyj:n pääkonttorin henkilökunnalle Helsingissä. Ennen esitykseni alkua eräs nuorehko työntekijä yleisön joukosta esitti tutkijalle ehkä hieman yllättävänkin kysymyksen: ”Missä on Noormarkku?” Kyseinen henkilö oli ollut vasta lyhyen aikaa yrityksen palveluksessa, joten sikäli kysymys oli ymmärrettävä. Kysymys kuitenkin osoittaa, että historiatietoisuuden ylläpitäminen ja kulttuuriperinnön välittäminen edellyttävät aktiivista toimintaa. Vaikka sähköisen viestinnän aikakautena tietoa menneisyyden tapahtumista on helppo välittää ja etsiä, fyysisillä muistin paikoilla on edelleen keskeinen rooli. Ne ovat paikkoja, joissa kävijälle avautuu mahdollisuus tutustua yrityksen historiaan aina alkuhetkestä nykyisyyteen ja ymmärtää yhteys nykyisyyden ja menneen välillä.

Kulttuuriperinnöksi valitaan ja tuotetaan yritykselle symbolisesti tärkeät menneisyyden jäljet. Tällaisia ilmiöitä on aina tutkittava tapauskohtaisesti. Esimerkkitapauksen valossa olen tuottanut uutta tietoa siitä, miten yrityksen jatkuvuutta ilmentävät ja säilyttämisen arvoiksi valitut elementit nostetaan kulttuuriperinnön asemaan argumentatiivisen vuorovaikutustoiminnan kautta.⁷⁶³ Historiakulttuuri muovaa kulttuuriperintöä. Historiakulttuuri, tavat tuottaa ja käyttää menneisyyteen liittyviä mielikuvia, saa ominaispiirteensä aina kunkin aikakauden mukaan. Tutkimukseni osoittaa, että yrityksen historiakulttuuri muovaa myös paikallisuutta ja paikallista kulttuuriperintöä. Perheyhtiöstä on oman historiakulttuurinsa kautta muodostunut merkittävä paikallinen toimija, jonka historiasta on tullut olennainen osa paikallisyhteisön historiaa.

762 Ahlstrom Oyj:n vuosikertomus 2011. Vuonna 2011 Ahlstrom Oyj työllisti 5 185 työntekijää. Vastaava luku vuonna 2010 oli 5 639.

763 Vrt. Anttonen 2009.

Yrityksen kulttuuriperinnön käyttöön liittyy sekä pysyvyyttä että muutoksia. Tietoisuus ja ymmärrys historiasta on yli sadan vuoden ajan ylläpitänyt vastuuta yrityksen kotipaikasta. Pysyvyydestä kertoo kotipaikan säilyminen suvun omistuksessa sekä paikallisen toiminnan jatkuminen. Perheyhtiön toimintaa voi tarkastella sekä tyypillisenä että poikkeuksellisenä esimerkkinä siitä, miten kulttuuriperintöä käytetään muutosten hallinnassa sekä tiedon että käytännön toiminnan tasolla.

Paikallisen toiminnan jatkumisen takaamiseksi yrityksen kulttuuriperintöä on 2000-luvulla ryhdytty hyödyntämään symbolisen pääoman ohella taloudellisen tuottavuuden, paikallisen liiketoiminnan ja matkailun kehittämisen lähtökohdista. Kulttuuriperintöä hyödyntävä liiketoiminta on toisaalta myös yksi keino kattaa rakennusperinnön ylläpitämisestä syntyviä kustannuksia. Menneisyyden jäljistä on tullut keskeisiä yrityskulttuurin artefakteja, kun ruukin rakennusperintöä käytetään uuden liiketoiminnan toimintaympäristönä. Erityistä yrityksen toiminnassa on teollisuussuvun ja suurteollisuusyrityksen historian hyödyntäminen liiketoiminnan aineettomana resurssina. Nykyisen yhtiön toimialaan ei enää kuulu teollisuustuotanto, mutta yritys hyödyntää liiketoimintansa kehittämisessä teollista historiaansa. Perheyhtiön kulttuuriperinnön tuotteistaminen on jatkoa niille tavoille, joilla yritys on aikaisemmin ylläpitänyt, tuottanut ja käyttänyt kulttuuriperintöään.

Kulttuuriperinnön tuotteistaminen osaltaan osoittaa myös sen, että perheyhtiön paikallista toimintaa ohjaavat historian, perinteiden ja tunnesiteiden ohella myös strategiset ja liiketaloudelliset tavoitteet. Paikallisen liiketoiminnan kehittäminen osoittaa, että historian käyttö ei tarkoita pysähtyneisyyttä tai taaksepäin katsomista. Historiaa tulee osata käyttää niin, että siitä on hyötyä tulevaisuuteen tähtäväälle toiminnalle. Kyse on tavoitteellisesta ja aktiivisesta toiminnasta, jota voidaan ylläpitää monin eri tavoin.⁷⁶⁴

Tutkimukseni nostaa esille myös kysymyksen kulttuuriperinnön omistusoikeuden synnyttämistä jännitteistä. Kulttuuriperinnön katsotaan kuuluvan kaikille niille, jotka käyttävät sitä todisteena historiasta, ja jonka jatkumoon he itsensä sijoittavat. Samalla kun Noormarkun ruukki on keskeinen osa paikallisyhteisön historiaa, se on myös Ahlströmin suvun muistin paikka. Suku on halunnut säilyttää ruukin yksityisen luonteen. 2000-luvun alkuun saakka lähinnä suvun ja yhtiön käytössä ollut ruukki on uuden liiketoiminnan myötä vähitellen avautumassa suurelle yleisölle. Tämä on osoitus siitä, että perheyhtiön historia-kulttuuri on muuttunut. Suvulla on kuitenkin edelleen valta päättää, millä tavoin liiketoimintaa ruukissa kehitetään.

764 Vrt. Grahn 2013b.

Yritysten historiakulttuuri ja siihen liittyvät ilmiöt ovat Suomessa vielä toiseksi melko tutkimatonta aluetta. 2000-luvun alussa Museoviraston toimesta suoritettu yrityskokoelmien kartoitus sekä Museoviraston ja Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton yhteistyössä käynnistämät toimet yritysten kulttuuriperinnön tallentamiseksi olivat lupaavaa alkusoittoa tälle tutkimusalueelle. Aika- ja resurssipulan vuoksi jälkimmäinen hanke ei kuitenkaan edennyt suunnitellulla tavalla, eikä valmisteilla ollut teollisen kulttuuriperinnön tallentamisen käsikirjaa julkaistu. Toivonkin, että tutkimukseni synnyttäisi sekä yrityssektorilla että kulttuuriperintöviranomaisten keskuudessa uudelleen keskustelua ja mielenkiintoa yrityksistä kulttuuriperinnön säilyttäjinä ja käyttäjinä. Tarkastelemani esimerkkitapaus on pitkäikäinen perheyritys. Haluan kuitenkin saksalaisten liiketaloustutkijoiden tavoin korostaa, että yrityksen kulttuuriperinnön vaaliminen ja käyttö ei ole ainoastaan pitkäikäisten yritysten etuoikeus, vaan ajattelumalli on sovellettavissa myös nuoriin yrityksiin.⁷⁶⁵

Kuten jo tutkimuksen johdantoluvussa olen todennut, tutkimuksen aikarajaukselle on ollut vaikeata asettaa päätepistettä, koska Noormarkun ruukissa harjoitettava uusi liiketoiminta on tutkimuksen edetessä saanut alati uusia piirteitä. Toisaalta tilanne avaa oivallisesti mahdollisuuksia myöhemmälle jatkotutkimukselle: Millaista perheyhtiön toiminta on Noormarkussa esimerkiksi viiden tai kymmenen vuoden kuluttua? Onko vanhasta Noormarkunjoen varrella seisovasta saharakennuksesta kenties tullut kansainvälisestikin merkittävä museo-kohte tai onko ruukkialueelle syntynyt vaikkapa luovien alojen yritystoimintaa? Nyt käsillä oleva tutkimus ei vielä ehtinyt antaa vastauksia näihin kysymyksiin.

765 Vrt. Herbrand & Röhrig 2006b, 590. Herbrand ja Röhrig nostavat nuorista yrityksistä esimerkiksi Bill Gatesin ja Microsoftin.

LÄHTEET

Kaikki internetosoitteet tarkistettu 11.4.2013.

Arkistoaineisto

A. Ahlström Osakeyhtiön keskusarkisto (AAOy), Noormarkku (Pori).

Toiminimi A. Ahlström:

A. Ahlström Protokoll 1900–1909.

Eva Ahlströms organisationsdirektiv.

A. Ahlström Osakeyhtiö:

A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1910–1970.

A. Ahlström Osakeyhtiö Protokollkopior 1924–1929.

Organisationsplaner (1955), 1960–1968.

Jarl Engblom, EF-utredningar för Kauttua, forstavdelningen och diverse 1966–1968.

A/4/5 Norrmark Bostadsbyggnader.

Noormarkun metsäosaston budjetti v. 1976–77.

Tiedotusosasto. Lehdistöiedotteet 2000–2001.

Yhtiöjärjestyksiä 1946–.

Norrmarks Bruks årsberättelser 1903–1917, 1924, 1940, 1941, 1970.

Norrmarks Bruks årsberättelser, kopior 1918–1928.

Muistelmia Noormarkun kirkonkylästä vuosisadan vaihteen tienoilta. Kirj. Niilo Nordlund.

Antti Ahlströmin Perilliset OY:s grundande 1942–43.

Kansallisarkisto (KA), Helsinki.

Patentti- ja rekisterihallitus. Kaupparekisteri:

Kaupparekisterikirjat.

Kaupparekisterin lakanneet yritykset.

Noormarkun seurakunnan arkisto (NsrkA), Noormarkku (Pori).

Noormarkun kirkon rakennustoimikunnan pöytäkirjat liitteinen 1928–1936.

Salmi, Juho: Selostus Noormarkun uuden kirkon rakennusvaiheista 30.3.1918–3.9.1933.

Patentti- ja rekisterihallitus (PRH), Helsinki.

Kaupparekisteri. Yritysten kaupparekisteri-ilmoitukset ja -otteet.

Porin kaupungin arkisto (PKA), Pori.

Noormarkun kunnan arkisto:

Kuntakokousten pöytäkirjat 1908, 1910.

Taksoitusluettelot 1918–1919, 1930–1931, 1958.

Kuntasuunnitelmat 1970, 1973–1977.

Suomen Elinkeinoelämän Keskusarkisto (Elka), Mikkeli.

A. Ahlström Osakeyhtiö, keskushallinto:

V. Mikkolan asiakirjat 1965–1966.

Haastattelut ja tiedonannot

Antti Metsänkylä, amanuenssi, Suomen kansallismuseo, Helsinki. Sähköpostiviesti Maarit Grahnille 25.2.2013.

Paula Vuohelainen, Noormarkun kunnan arkistonhoitaja. Tiedonanto Maarit Grahnille, 13.11.2007.

Seppo Jukkola, A. Ahlström Osakeyhtiön toimitusjohtaja 2002–2008. Haastattelu, Noormarkku 23.11.2010. Haastattelija Maarit Grahn. Haastattelu tekijän hallussa.

Sirkka-Liisa Rossi, A. Ahlström Osakeyhtiön palkka- ja notariaattiasiantuntija, Noormarkku. Tiedonanto Maarit Grahnille 18.11.2010.

Thomas Ahlström, Antti Ahlströmin Perilliset Oy:n toimitusjohtaja 2011–. Haastattelu, Noormarkku 16.11.2012. Haastattelija Maarit Grahn. Haastattelu tekijän hallussa.

Tiina Rajala, A. Ahlström Osakeyhtiön vierastoiminnan päällikkö, Noormarkku. Sähköpostiviestit Maarit Grahnille 2010–2013.

Kuvat ja kartat

A. Ahlström Osakeyhtiön kuva-arkisto (AAOy), Noormarkku.

Ahlström Capital Oy:n kuvakokoelmat (ACOy), Helsinki.

Arkkitehtuurimuseon kuva-arkisto, Helsinki.

Maarit Grahnin kuvakokoelmat, Pori.

Mairea-säätiön kuva-arkisto, Noormarkku.

Noormarkun ruukin kartta. Kartan laatija: FM, yliopisto-opettaja Eeva Raike, Turun yliopisto.

Nordean pankkimuseo ja historia-arkisto, Helsinki.

Satakunnan Museon kuva-arkisto (SatM), Pori.

Suomen Elinkeinoelämän Keskusarkiston kuva-arkisto (Elka), Mikkeli.

Sanoma- ja aikakauslehdet

Ahlstrom World 1988, 1993–1995.

Astra 1967.

Inside 2001.

Kauppalehti 2012.

Me Kaikki 1956–2000.

Perheyrittäjä 2/2001. http://www.kolumbus.fi/~koo367/portfolio/pdf/fbnpyl_2001-2_web.pdf.

Satakunnan Kansa 1918, 1933, 1946, 1972, 1999, 2008, 2009, 2010.

Talouselämä 1959.

Wattiviesti 2010.

Seminaarit ja konferenssit

Governance for Value-creation in Family Firms. Workshop. Hanken Centre for Corporate Governance. Helsinki, Finland 4.10.2012.

Aikalaislähteet ja muu kirjallinen aineisto

A. *Ahlström Osakeyhtiö*, 1936. Noormarkku: A. Ahlström Osakeyhtiö.

A. Ahlström Osakeyhtiö. <http://www.a-ahlstrom.fi/>.

A. *Ahlström Osakeyhtiö. A description of the company today and its various forms of activity, the results of a century-long development*, 1963. Helsinki: A. Ahlström Osakeyhtiö.

Aalto, Alvar 1943: *Kokemäenjoenlaakson aluesuunnitelma*. Pori.

Ahlstrom. <http://www.ahlstrom.com/en/Pages/default.aspx>.

Ahlstrom. Sustainability report 2010. Helsinki: Ahlstrom Corporation. <http://www.ahlstrom.com/en/sustainability/Documents/Ahlstrom-Sustainability-Report-2010.pdf>.

Ahlstrom. Vuosikertomus 2009. <http://www.ahlstrom.com/fi/Documents/Etusivun-Dokumentit/Vuosikertomus%202009%20pdf.pdf>.

Ahlstrom. Vuosikertomus 2010. http://www.ahlstrom.com/fi/sijoittajat/katsauksetJa-Presentaatiot/2010/Documents/Vuosikertomus_2010.pdf.

Ahlstrom. Vuosikertomus 2011. http://www.ahlstrom.com/fi/sijoittajat/katsauksetJa-Presentaatiot/2011/Documents/Vuosikertomus_2011.pdf.

Ahlstrom's history 1851–2010. Ahlstrom. <http://www.ahlstrom.com/Static/flash/history>.

Ahlström, 1971. Helsinki: A. Ahlström Osakeyhtiö.

Aho, Juhani 1910: *Antti Ahlströmin elämäntyö I*. Helsinki.

Aho, Juhani 1927a: *Antti Ahlström 1827–1896. Hänen elämänsä ja työnsä I*. Muistokirjoitus. Noormarkku: A. Ahlström Osakeyhtiö.

Aho, Juhani 1927b: *Antti Ahlström 1827–1896. Hänen elämänsä ja työnsä II*. Muistokirjoitus. Noormarkku: A. Ahlström Osakeyhtiö.

- Art Nouveau 2010*. Kuvataiteen maailma. Firenze: Scala Group S.p.A.
- Ben af Schulten ja Artekin traditio 29.5.2009–27.9.2009. Näyttelyohjelmat. Arkisto. Porin taidemuseo. <http://www.poriartmuseum.fi/fin/arkisto/ed.php?vuosi=2009>.
- Borg, Tyra 1947: *Fyra Köpsmansläkter. Anteckningar om släkterna Lebell, Sjöberg, Holmström och Ahlström*. Helsingfors: Frenckellska Tryckeri Aktiebolaget.
- Eilinen elää Verlassa. <http://verla.jalusta.com/>.
- Ekholm, Hjalmar 1932: *Min Bok. En miljöteckning*. Helsingfors: Söderström & C:o Förlagsaktiebolag.
- Europa Nostra Finland. Suomen Kotiseutuliitto. <http://www.kotiseutuliitto.fi/toiminta/europa-nostra>.
- Eva Ahlströmin Säätiö. <http://www.evaahlstromsstiftelse.fi/finnish/findex.html>.
- Fiskarsin ruukki. <http://www.fiskarsvillage.fi/fi/kulttuuri/historia>.
- Haniel Group. <http://www.haniel.com/de/>.
- Helander, Pekka 2008: *Kauttua – tehtaitten kylä*. Eura: Pekka Helander.
- The Henokiens. Association of family and bicentenary companies. http://henokiens.com/index_gb.php.
- Historia seuraa mukana, 24.3.2009. Uutiset. Paulig. http://vapaatila.net/paulig/paahinto/ uutiset_24032009.html.
- Hovi-Wasastjerna, Päivi 2009: *Arkkitehti Walter Thomé: harmoniaa etsimässä*. Kainiainen: Päivi Hovi-Wasastjerna.
- ifw. http://www.ifw-hamburg.de/seite_1.htm.
- Joukio, Olli 2010: *Noormarkun osayleiskaava-alueen rakennusinventointi*. Pori: Satakunnan Museo.
- Jutikkala, Eino & Nikander, Gabriel (toim.) 1941: *Suomen kartanot ja suurtilat 2. Ahvenanmaa, Turun ja Porin lääni*. Helsinki: SKS.
- Kankaanpään opiston historia. Kankaanpään opisto. <http://www.kankaanpaanopisto.fi/sivu.aspx?taso=1&id=256>.
- Kauttuan Tehtaitten Museo. <http://www.eura.fi/tehdasmuseo/tiedotteet.htm>.
- Koskinen, Antti 2001: Ahlströmin jalanjälkiä Noormarkussa 1870-luvulta näihin päiviin. *Noormarkun Joulu 2001*. Noormarkku: Noormarkun Kotiseutuyhdistys r.y.
- Leineperin rautaruukki, Ulvila. Teollisuuskohteet. Museovirasto restauroi. <http://museovirastorestauroi.nba.fi/teollisuuskohteet/leineperin-rautaruukki>.
- Lundén, Kimmo 2012: Tervetuloa, maksavat asiakkaat. *Talouselämä* 2012/35, 50.
- Maisa. Porin Seudun Matkailu Oy. <http://www.maisa.fi/>.
- Mansner, Markku 2008: Vuorineuvos Krister Ahlström (1940–). SKS. *Biografia-keskus. Verkköjulkaisut. Talouselämän vaikuttajat*. <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/?iid=1893>.
- Mattila, Antti 1975: *Sata vuotta puun parissa. Pihlavan tehtaot 1875–1975*. Varkaus: A. Ahlström Osakeyhtiö.
- Mercedes-BenzClassic. http://www.mercedes-benz-classic.com/content/classic/mpc/mpc_classic_website/en/mpc_home/mbc.flash.skipintro.html.
- Mikä on TAKO? (7.12.2012) TAKO. Suomen Kansallismuseo. Museovirasto. <http://www.nba.fi/fi/kansallismuseo/tako>.

- MOT Kielitoimiston sanakirja. MOT Dictionaries. <http://mot.kielikone.fi.ezproxy.utu.fi:2048/mot/turkuyo/netmot.exe>.
- Nakkilan historiaa kuvin ja sanoin. *Nakkila-Seura 30 vuotta 1982*. Nakkila: Nakkila-Seura.
- Nevalainen, Kari 2007: Yrityshistoria talteen. *Prima* 1/2007, s. 66–68. Elinkeinoelämän keskusliiton lehti. <http://www.digipaper.fi/prima/3435/>.
- NEXT Hotel Karhulan Hovi, Kotka. <http://www.nexthotels.fi/kartanomme/karhulanhovi/>.
- Niinikoski, Eero 2001: *Verla. Ainutlaatuinen teollisuusmuistomerkki*. Helsinki: UPM Kymmene Oyj.
- Noormarkku Festival 3.–9.7.2010. Esite.
- Noormarkku – monen mahdollisuuden kunta. Noormarkun kunnan esite 2005. Noormarkku: Noormarkun kunta.
- Noormarkun Koitto. <http://noormarkunkoitto.sporttisaitti.com/seurainfo/>.
- Noormarkun Nopsa. http://www.noormarkunnopsa.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=382&Itemid=181.
- Normén, P. H. 1927: *Toiminimi Ahlström 1896–1927. Muistokirjoitus*. Noormarkku: A. Ahlström Osakeyhtiö.
- Olavinlinnan historiaa. Museot ja linnat. Museovirasto. <http://www.nba.fi/fi/museot/olavinlinna/historia>.
- Oraharju, Jarkko 2005: ”Testamentti”. *Noormarkun Kahari museona sukupolvelta toiselle*. Kulttuuriperinnön tutkimuksen proseminarityö. Pori: Turun yliopisto.
- Osuuspankkimuseo. Museot A–Ö. Uudenmaan museo-opas. <http://www.museo-opas.fi/fi/museo/osuuspankkimuseo>.
- Paljakka, Anne 2003: *10. kerta. Fiskarsin käsityöläisten, muotoilijoiden ja taiteilijoiden osuuskunta*. Pohja: Fiskarsin käsityöläisten, muotoilijoiden ja taiteilijoiden osuuskunta. http://www.fiskarsvillage.fi/sites/default/files/files/pdfs/10_KERTA_fi.pdf.
- Paloheimo, Matti (toim.) 1966: *Verolait 1966*.
- Pihkala, Erkki 1982: Maa- ja metsätalouden uusi asema. – Ahvenainen, Jorma, Pihkala, Erkki & Rasila, Viljo (toim.), *Suomen taloushistoria 2. Teollistuva Suomi*. Helsinki: Tammi.
- Porin ja Noormarkun kuntaliitos 1.1.2010. Kuntaliitosselvitys. Noormarkku-toimikunta. Päätöksenteko. Pori. <http://www.pori.fi/paatoksenteko/noormarkku-toimikunta/kuntaliitosselvitys.html>.
- Puumala, Jussi 1933: *Noormarkun pitäjän vaiheita. Uuden kirkon vihkiäisjuhlaksi 3.9.1933*. Pori: Noormarkun seurakunta ja kunta.
- Rajala, Tiina 2009: A. Ahlström ja kulttuuriympäristö yrityksen arvoissa. – Uusi-Seppä, Nina (toim.), *Satakunnan kulttuuriympäristöohjelma 2009–2015*. Lounais-Suomen ympäristökeskuksen raportteja 7/2009, 140–141. Turku: Lounais-Suomen ympäristökeskus.
- Reuter, Cita (red.) 2008: *Maire Gullichsen. Regnbågsfärger, mörka stänk. Minnesvandringar 1907–1928*. Helsingfors: Svenska Litteratursällskapet i Finland.
- Reuter, Cita & Alanen, Lilli (toim.) 2010: *Maire Gullichsen. Sateenkaaren värejä*,

- tummiä sävyjä. Muistoja vuosilta 1907–1928.* Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Santavuori, Martti 1961: *Merikarvian historia 1900-luvun alkuun.* Merikarvia: Merikarvian kunta.
- Satakunnan matkailun tavoite- ja toimenpidesuunnitelma. Loppuraportti 28.9.2012. Satakuntaliitto. <http://www.satakuntaliitto.fi/sites/satakuntaliitto.fi/files/tiedostot/linkki2ID1406.pdf>.
- Satakunta – on enemmän. Matkailu. <http://www.satakunta.fi/site.aspx?taso=0&id=37>.
- Savonlinnan oopperajuhlat. Historia. <http://www.operafestival.fi/fi/footer/Historia>.
- Schybergson, Per 2009: Kauppaneuvos Antti Ahlström (1827–1896). SKS. *Biografia-keskus. Verkkojulkaisut. Talouselämän vaikuttajat.* <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/?iid=140>.
- Siemens History. Siemens. <http://www.siemens.com/history/en/history/index.htm>.
- Spiritus Historiae. <http://spiritus.fi/>.
- Sundström, Tor 2011: *Antti Ahlström Porissa.* Julkaisematon käsikirjoitus.
- Suomen Elinkeinoelämän Keskusarkisto, Elka. <http://www.elka.fi/kotisivu/index.php>.
- Suomen yritysten historiakirjat. <http://www.porssitieto.fi/historiikit.html>.
- SuomiAreena. http://suomiareena.fi/?page_id=34.
- Särkkä, Arto 1965: *Porin kaupungin Etelä-rantakadun, Yrjönkadun ja Hallituskadun rajoittaman alueen asemakaavallinen ratkaisu.* Diplomityö. Helsinki.
- Tallqvist, Gösta 1949: *A. Ahlström Osakeyhtiö.* Noormarkku: A. Ahlström Osakeyhtiö.
- Taloussanakirja.* Pörssi. Taloussanommat. <http://www.taloussanommat.fi/porssi/sanakirja/termi/prokuristi/>.
- Vallin, Tapio 2007: *Gustav Rosenlew: liikemiesten aatelia.* Tampere: Pilot-kustannus.
- Vanhatalo, Aarno 2007: A. Ahlströmin viimeinen. Pihlavan sahan uudet omistajat. *Puu & Tekniikka* 1/2007. http://www.puutekniikka.fi/_PDF/PT0107.pdf.
- Varkauden kaupungin museotoimi. *Kokoelmapoliittinen ohjelma 2009.* <http://www.varkaus.fi/@Bin/137739/KOPO2009.pdf>.
- Vierastoiminnan esite* 2009. A. Ahlström Osakeyhtiö.
- Vierastoiminta. A. Ahlström Osakeyhtiö. <http://www.vierastoiminta.a-ahlstrom.fi/>.
- Vierivä kivi -oopperan käsiohjelma* 2008.
- Villa Mairea – ajankohtainen klassikko. Vierastoiminta. A. Ahlström Osakeyhtiö. <http://www.vierastoiminta.a-ahlstrom.fi/index.php/villa-mairea.html>.
- Villa Mairean esitteet* 1983, 1985.
- Vuojoen kartano. http://www.vuojoki.fi/tmp_vuojoen_kartano_site_4.asp?sua=2&lang=1&s=228.
- Vääksyn Kartanon historia. Vääksyn kartano. <http://www.waaksynkartano.fi/index.php?id=208>.
- Walter Ahlström Säätiö. <http://www.walterahlstrom.fi/>.
- Ylönen, Marja & Valli-Jaakola, Erkki 2004: *Vuojoen kartano.* Eurajoki: Eurajoen kunta.
- Österlund, Pauli 1970: *Noormarkun kotiseutuyhdistyksen 15-vuotishistoriikki 1955–1970.* Kotiseutuyhdistyksen 15-vuotisjuhlaa 9.8.1970 varten laadittu käsikirjoitus.

Tutkimuskirjallisuus

- Aaltonen, Tapio, Heiskanen, Erika & Innanen, Pekka 2003: *Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä*. Helsinki: WSOY.
- Aaltonen, Tapio & Junkkari, Lari 2003: *Yrityksen arvot ja etiikka*. WSOY Yritysjulkaisut. Helsinki: WSOY.
- Aarnipuu, Petja 2008: *Turun linna kerrottuna ja kertovana tilana*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Toimituksia 1162, Tiede. Helsinki: SKS.
- Ahvenainen, Jorma 1982: Taloudellinen kasvu ja elintaso. – Ahvenainen, Jorma, Pihkala, Erkki & Rasila, Viljo (toim.), *Suomen taloushistoria 2. Teollistuva Suomi*. Helsinki: Tammi.
- Ahvenainen, Jorma 1984: *Suomen sahateollisuuden historia*. Porvoo: WSOY.
- Ahvenainen, Jorma 1994: *Yrityshistorian kirjoittaminen*. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.
- Ahvenisto, Inkeri 2008: *Tehdas yhdistää ja erottaa Verlassa 1880-luvulta 1960-luvulle*. Bibliotheca Historica 118. Helsinki: SKS.
- Alzén, Annika 2005: Amatörer eller proffs? Frågan om kulturarvets demokratiska villkor. – Alzén, Annika & Burell, Birgitta (red.), *Otydligt. Otympligt. Oталigt. Det industriella kulturarvets utmaningar*. Stockholm: Carlssons.
- Amberg, Anna-Liisa 2003: ”Kotini on linnani”. *Kartano ylemmän porvariston omanakuvana. Esimerkkeinä Geselliuksen, Lindgrenin ja Saarisen suunnittelema Suur-Merijoki vuodelta 1904*. Suomen Muinaismuistoyhdistyksen Aikakauskirja. Finska Fornminnesföreningens Tidskrift 111. Helsinki: Suomen Muinaismuistoyhdistys.
- Andelmin, Marja-Leena & Casagrande, Ulla 1994: Toimintaympäristö. – Poikolainen, Liisa ym. (toim.), *Design Management. Yrityskuvasta kilpailuvaltti*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Anttila, Anu-Hanna 2005: *Loma tehtaan varjossa. Teollisuustyöväestön loma- ja vapaaajan moraalisisäätely Suomessa 1930–1960-luvuilla*. Bibliotheca Historica 93. Helsinki: SKS.
- Anttonen, Pertti 2005: *Tradition through Modernity. Postmodernism and the Nation-State in Folklore Scholarship*. Studia Fennica Folkloristica 15. Helsinki: SKS.
- Anttonen, Pertti 2009: Kulttuurin, perinteen ja perinnön kysymyksiä. – *Elore* 16 (1). http://www.elore.fi/arkisto/1_09/art_anttonen_09.pdf.
- Aronsson, Peter 2000: Historiekultur i förändring. – Peter Aronsson (red.), *Makten över minnet. Historiekultur i förändring*. Lund: Studentlitteratur.
- Aronsson, Peter 2002: Historiekultur, politik och historievetsenskap i Norden. *Historisk Tidskrift* 122 (2). http://www.historisktidskrift.se/fulltext/2002-2/pdf/HT_2002-2_189-208_aronsson.pdf.
- Aronsson, Peter 2004: *Historiebruk – att använda det förflutna*. Lund: Studielitteratur.
- Aronsson, Peter 2005: Kulturarvets berättelser – industriarvets mening. – Alzén, Annika & Burell, Birgitta (red.), *Otydligt. Otympligt. Oталigt. Det industriella kulturarvets utmaningar*. Stockholm: Carlssons.
- Bendix, Regina 2007: Kulturelles Erbe zwischen Wirtschaft und Politik: Ein Aus-

- blick. – Hemme, Dorothee, Tauschek, Markus & Bendix, Regina (Hg.), *Prä-dikat "HERITAGE". Wertsschöpfungen aus kulturellen Ressourcen*. Studien zur Kulturanthropologie/Europäischen Ethnologie. Berlin, LIT VERLAG Dr. W. Hopf.
- Berg, Per Olof & Kreiner, Kristian, 1992: Corporate Architecture. Turning Physical Settings into Symbolic Resources. – Gagliardi, Pasquale (ed.), *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*. New York: Aldine de Gruyter.
- Björkholm, Johanna 2011: *Immateriellt kulturarv som begrepp och process. Folkloristiska perspektiv på kulturarv i Finlands svenskspråkiga områden med folkmusik som exempel*. Åbo: Åbo Akademi Förlag – Åbo Akademi University Press.
- Bohman, Stefan 2003 (1997): Vad är museivetenskap, och vad är kulturarv. – Palmqvist, Lennart & Bohman, Stefan (red.), *Museer och kulturarv*. Andra reviderade upplagan. Stockholm: Carlsson Bokförlag.
- Bourdieu, Pierre 1998: *Järjen käytännöllisyys*. Suom. Mika Siimes. Juva: WSOY.
- Burell, Birgitta 2005: Arbetsmuseers historiebruk. – Alzén, Annika & Burell, Birgitta (red.), *Otydligt. Otypligt. Otaligt. Det industriella kulturarvets utmaningar*. Stockholm: Carlssons.
- Chirico, Francesco 2007: The Value Creation Process in Family Firms. A Dynamic Capabilities Approach. – *Electronic Journal of Family Business Studies (EJFBS)* 1 (2), 137–167. <https://www.jyu.fi/jsbe/en/entrepreneurship/ejfbis/archive/vol12007/issue207/chirico>.
- Council of Europe Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society. <http://conventions.coe.int/Treaty/EN/Treaties/Html/199.htm>.
- Darphin, Jean-Paul 2002: Företagen och kulturarvet. – Westin, Helena, Strandäng, Mikael, Darphin, Jean-Paul & Johnson, Anders (red.), *Företagens kulturarv – lönsamt i längden*. Kunskapsavdelningen. Rapport Nr 2002:1. Stockholm: Riksantikvarieämbetet.
- Elomaa, Hanna 2001: Mikrohistoria johtolankojen jäljillä. – Immonen, Kari & Leskelä-Kärki Maarit (toim.), *Kulttuurihistoria. Johdatus tutkimukseen*. Tietoliikenne 175. Helsinki: SKS.
- Elo-Pärssinen, Krista 2007: *Arvot ja yhteiskuntavastuullinen toiminta suurissa suomalaisissa yrityksissä. Omistajan näkökulma*. Jyväskylä Studies in Business and Economics 61. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18622/9789513931001.pdf?sequence=1>.
- Elo-Pärssinen, Krista & Talvitie, Eveliina 2010: *Perheyrittys on enemmän*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ericsson, Christer 1997: *Vi är alla delar av samma familj. Patronen, makten och folket vid Nyby bruk 1880–1940*. Stockholm: Carlsson Bokförlag.
- Feldenkirchen, Wilfried 2006: Kontinuität und Wandel. Geschichte als Element der Marken- und Unternehmensidentität der Siemens AG. – Herbrand, Nikolai O. & Röhrig, Stefan (Hrsg.), *Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation. Konzepte und Instrumente zur ganzheitlichen Ausschöpfung des Erfolgspotenzials Markenhistorie*. Stuttgart: Edition Neues Fachwissen GmbH.
- Fellman, Susanna 2000: *Uppkomsten av en direktörsprofession. Industriledarnas ut-*

- bildning och karriär i Finland 1900–1975*. Bidrag till kännedom av Finlands natur och folk, 155. Helsingfors: Finska Vetenskaps-Societen.
- Fingerroos, Outi 2007: Uuskareliaanit nyky-Karjalassa. – Fingerroos, Outi & Loipponen, Jaana (toim.), *Nykytulkintojen Karjala*. Nykykulttuurin tutkimuskeskuksen julkaisuja 91. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Gadamer, Hans-Georg 2004: *Hermeneutiikka: ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa*. Valikoinut ja suomentanut Ismo Nikander. Tampere: Vastapaino.
- Gersick, Kelin E., Davis, John A., McCollom Hampton, Marion & Lansberg, Ivan 1997: *Generation to Generation. Life Cycle of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ginzburg, Carlo 1996: *Johtolankoja. Kirjoituksia mikrohistoriasta ja historiallisesta metodista*. Suomentanut Annikki Vuola. Helsinki: Gaudeamus.
- Grahn, Maarit 2006: *Sahatavaran tuotantoa ja kausityötä. Makkarakosken sahan vaiheita Noormarkussa 1871–1956*. Pro gradu -tutkielma. Pori: Turun yliopisto, Kulttuurituotannon ja maisemantutkimuksen laitos.
- Grahn, Maarit 2008: Ruukinpatruunan suojissa. – Grahn, Maarit & Sivula, Anna (toim.), *Noormarkun historiaa. Erämaasta eleyksi paikaksi*. Noormarkku: Noormarkun kunta.
- Grahn, Maarit 2009a: Noormarkun ruukki. Menneisyyden jäljistä kulttuuriperinnöksi. – Grahn, Maarit & Häyrynen, Maunu (toim.), *Kulttuurituotanto. Kehykset, käytäntö ja prosessit*. Tietolipas 230. Helsinki: SKS.
- Grahn, Maarit 2009b: Noormarkun ruukki – rakennusperintöä ja perheyhtiön historiaa. – Häyrynen, Maunu (toim.), *ICOMOS 2/2009*, 35–40. Suomen osaston jäsentiedote. Tiede ja kulttuuriperintö.
- Grahn, Maarit 2012: The Noormarkku Ironworks. Places of Memory and Capital. – Häyrynen, Simo, Turunen, Risto & Nyman, Jopi (eds.), *Locality, Memory, Reconstruction: The Cultural Challenges and Possibilities of Former Single-Industry Communities*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.
- Grahn, Maarit 2013a: Teollistajia ja kulttuurivaikuttajia. A. Ahlström Osakeyhtiö ja Ahlströmin suku paikallisina toimijoina. – Haanpää, Riina & Tuomi-Nikula, Outi (toim.), *Ruotsinkielisten kulttuuriperintöä*. Kulttuurituotannon ja maisemantutkimuksen julkaisut 41. Pori: Turun yliopisto.
- Grahn, Maarit 2013b: Virstanpylväitä ja aikamatkoja. Kulttuuriperintö yrityksen voimavarana. – Tuomi-Nikula, Outi, Haanpää, Riina & Kivilaakso, Aura (toim.), *Mitä on kulttuuriperintö?* Tietolipas 243. Helsinki: SKS.
- Grahn, Maarit & Kangas, Kati 2008: Teollistuvaa maaseutua. – Grahn, Maarit & Sivula, Anna (toim.), *Noormarkun historiaa. Erämaasta eleyksi paikaksi*. Noormarkku: Noormarkun kunta.
- Grahn, Maarit & Sivula, Anna 2008a: Erämaasta eleyksi paikaksi. – Grahn, Maarit & Sivula, Anna (toim.), *Noormarkun historiaa. Erämaasta eleyksi paikaksi*. Noormarkku: Noormarkun kunta.
- Grahn, Maarit & Sivula, Anna (toim.) 2008b: *Noormarkun historiaa. Erämaasta eleyksi paikaksi*. Noormarkku: Noormarkun kunta.
- Granberg, Leo 2004: Tuotannon kasvun vuosikymmenet. – Markkola, Pirjo (toim.),

- Suomen maatalouden historia III. Suurten muutosten aika. Jälleenrakennuskaudesta EU-Suomeen.* Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Toimituksia. Helsinki: SKS.
- Grant, Robert M. 2005: *Contemporary Strategy Analysis*. Fifth edition. Malden: Blackwell Publishing Ltd.
- Grönholm, Pertti & Sivula, Anna 2010: Mitä meillä on jäljellä? – Grönholm, Pertti & Sivula, Anna (toim.), *Medeiasta pronssisoturiin. Kuka tekee menneestä historiaa?* Historia Mirabilis 6. Turku: Turun Historiallinen Yhdistys ry.
- Hackman, John, Schreiber, Heidi, Wessberg, Lotta & Åström, Anna-Maria (toim.) 2004: *Min bruksmiljö. Hågkomster från finländska bruk*. Etnologi vid Åbo Akademi. Rapport 10. Åbo: Åbo Akademi.
- Hafstein, Vladimir 2007: Claiming Culture: Intangible Heritage Inc., Folklore©, Traditional Knowledge™. – Hemme, Dorothee, Tauschek, Markus & Bendix, Regina (Hg.), *Prädikat "HERITAGE". Wertsschöpfungen aus kulturellen Ressourcen*. Studien zur Kulturanthropologie/Europäischen Ethnologie. Berlin, LIT VERLAG Dr. W. Hopf.
- Halonen, Anna 1999: *Birger Federley Tampereen Lielahden tehdasyhdyskunnan suunnittelijana vuosina 1913–1932*. Pro gradu -tutkielma. Taidehistorian laitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Halonen, Tero & Aro, Laura (toim.) 2005: *Suomalaisten symbolit*. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Handel, Michael J. 2003: Organizational Culture. – Handel, Michael J. (ed.), *The Sociology of Organizations. Classic, Contemporary, and Critical Readings*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hanikka, Kirsi, Korpela, Päivi, Mähönen, Arto & Nyman, Christer 2007: *Yrityksen yhteiskuntavastuu ja sosiaalinen yritystoiminta. Kestävää työllisyyttä sosiaalisissa yrityksissä -projekti*. Helsinki: Vates-säätiö.
- Hansen, Per H. 2007: Organizational Culture and Organizational Change: The Transformation of Savings Banks in Denmark, 1965–1990. – *Enterprise and Society* 8, 920–953. Oxford: Oxford University Press. <http://es.oxfordjournals.org.ezproxy.utu.fi:2048/content/8/4/920.full.pdf+html>.
- Hatch, Mary Jo & Cunliffe, Ann L. 2006: *Organizational Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Second edition. Oxford: Oxford University Press.
- Heikkilä, Suvi 2010: *Viisi vuosikymmentä vaikuttamista. Suomen Kulttuurirahaston Satakunnan rahasto 1959–2009*. Kulttuurituotannon ja maisemantutkimuksen laitoksen julkaisuja XXV. Pori: Turun yliopisto.
- Helin, Heikki 2002: Terveen ja varovaisen talouden linja. – Kolbe, Laura & Helin, Heikki (toim.), *Helsingin historia vuodesta 1945, 3 Kunnallishallinto ja politiikka. Kunnallistalous*. Helsinki: Helsingin kaupunki ja Edita Publishing Oy.
- Hentilä, Seppo 1992: Urheilu järjestäytyy ja politisoituu. – Pyykkönen, Teijo (toim.), *Suomi uskoi urheiluun. Suomen urheilun ja liikunnan historia*. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 131. Helsinki: VAPK-Kustannus.
- Herbrand, Nikolai O. & Röhrig, Stefan (Hrsg.) 2006a: *Die Bedeutung der Tradition*

- für die Markenkommunikation. Konzepte und Instrumente zur ganzheitlichen Ausschöpfung des Erfolgspotenzials Markenhistorie.* Stuttgart: Edition Neues Fachwissen GmbH.
- Herbrand, Nikolai O. & Röhrig, Stefan 2006b: History Management – Grundzüge eines umfassenden Ansatzes zur Ausschöpfung des Erfolgspotenzials Markenhistorie. – Herbrand, Nikolai O. & Röhrig, Stefan (Hrsg.), *Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation. Konzepte und Instrumente zur ganzheitlichen Ausschöpfung des Erfolgspotenzials Markenhistorie.* Stuttgart: Edition Neues Fachwissen GmbH.
- Hiltunen, Hilikka & Markkanen, Tuula-Riitta 1994: Käyttäytyminen. – Poikolainen, Liisa ym. (toim.), *Design Management. Yrityskuvasta kilpailuvaltti.* Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004: *Tutki ja kirjoita.* Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hjerppe, Riitta 1979: *Suurimmat yritykset Suomen teollisuudessa 1844–1975.* Bidrag till kännedom av Finlands natur och folk. H. 123. Helsinki: Societas Scientiarum Fennica.
- Hobsbawm, Eric 1992: Introduction: Inventing Traditions. – Hobsbawm, Eric & Ranger, Terence (ed.), *The Invention of Tradition.* Cambridge: Cambridge University Press.
- Hoffman, Kai 1980: *Suomen sahateollisuuden kasvu, rakenne ja rahoitus 1800-luvun jälkipuoliskolla.* Bidrag till kännedom av Finlands natur och folk. H. 124. Helsinki: Societas Scientiarum Fennica.
- Hyvät hallintotavat perheyriyksissä – omistajuuden, liiketoiminnan sekä perheen hallinta.* Espoo: Perheyriytysten liitto 2009. http://www.perheyriytystenliitto.fi/files/hyva_hallintotapaFINAL.pdf.
- Hölschen, Barbara 2005: *UnternehmensMuseen – eine Analyse über Inhalte, Aufgaben, Ziele und Potentiale.* Marburg: Fachbereich Gesellschaftswissenschaften und Philosophie der Philipps-Universität.
- Ibrahim, A. Bakr & Ellis, Willard H. 1994: *Family Business Management: Concepts and Practice.* Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company.
- Ihamäki, Pirjo 2007: *Muutoksia A. Ahlström Osakeyhtiön Noormarkun ruukin voimailaitoksilla 1896–2004.* Pro gradu -tutkielma. Pori: Turun yliopisto, Kulttuuri-tuotannon ja maisemantutkimuksen laitos.
- Isacson, Maths 2005: *Brottningar med industriarvsbegreppen.* – Alzén, Annika & Burell, Birgitta (red.), *Otydligt. Otympligt. Otagligt. Det industriella kulturarvets utmaningar.* Stockholm: Carlssons.
- Isacson, Maths 2011: The Reuse of Large-scale Industrial Areas. – Hinnerichsen, Miia (ed.), *Reusing the Industrial Past by the Tammerkoski Rapids. Discussions of the Value of Industrial Heritage.* Tampere: City of Tampere, Museum Services, Pirkanmaa Provincial Museum.
- Itkonen, Hannu 2005: *Varkaus and its People. A Hundred Years.* Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Toimituksia 1057. Helsinki: SKS.
- James, Harold 2006: *Family Capitalism. Wendels, Haniels, Falcks, and the Continental*

- European Model*. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Johnson, Anders 2002: Den lönsamma historien. – Westin, Helena, Strandänger, Mikael, Darphin, Jean-Paul & Johnson, Anders (red.), *Företagens kulturarv – lönsamt i längden*. Kuns-kapsavdelningen. Rapport Nr 2002:1. Stockholm: Riksantikvarieämbetet.
- Julkunen, Jutta 2002: *Walter Ahlström 1875–1931*. Helsinki: The Finnish Academies of Technology.
- Kaihovaara, Pirjo 1986: Työväenperinne museoissa. – *Teollisuusperinnön vaaliminen. Seminaari Karkkilassa 4.10.1986. Tammisaaren museo – Länsi-Uudenmaan maakuntamuseo*. Selvityksiä ja raportteja 2. Tammisaari: Länsi-Uudenmaan maakuntamuseo.
- Kallioinen, Mika 2004: *Suomen teollistajat. Vertaileva tutkimus kauppahuoneiden siirtymisestä teollisuuteen 1800-luvun jälkipuoliskolla*. Turun yliopiston historian laitoksen julkaisuja 64. Turku: Turun yliopisto.
- Kangas, Kati 2008: Katovuosia, pulavuosia, kuolonvuosia. – Grahn, Maarit & Sivula, Anna (toim.), *Noormarkun historiaa. Erämaasta eletyksi paikaksi*. Noormarkku: Noormarkun kunta.
- Kangas, Kati & Sivula, Anna 2008: Maalaiskunta muuttuvassa maailmassa. – Grahn, Maarit & Sivula, Anna (toim.), *Noormarkun historiaa. Erämaasta eletyksi paikaksi*. Noormarkku: Noormarkun kunta.
- Kantonen, Timo 1996: *Satakunta sahaa Suomessa. Kulttuurihistoriallisesti merkittäviä saharakennuksia ja -ympäristöjä*. Museoviraston rakennushistorian osaston julkaisuja 18. Helsinki: Museovirasto.
- Kenyon-Rouvinez, Denis H., Adler, Gordon, Corbetta, Guido & Cuneo, Gianfilippo 2011: *Sharing Wisdom, Building Values. Letters from Family Business Owners to Their Successors*. New York: Palgrave Macmillan.
- Keskinen, Jarkko 2012: *Oma ja yhteinen etu. Kauppiainien keskinäinen kilpailu ja yhteistyö Porin paikallisyhteisössä 1765–1845*. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja C, Osa 345. Turku: Turun yliopisto.
- Keskisarja, Teemu 2010: *Vihreän kullan kirous. G. A. Serlachiuksen elämä ja afäärit*. Serlachius-museoiden julkaisuja 1. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Siltala.
- Kirshenblatt-Gimblett, Barbara 1995: Theorizing Heritage. – *Ethnomusicology* 39 (3), 367–380. Bloomington: The Society for Ethnomusicology.
- Koiranen, Matti 2000: *Juuret ja siivet. Perheyriyksen sukupolvenvaihdos*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Koiranen, Matti 2002: 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), 175–187. <http://search.proquest.com.ezproxy.utu.fi:2048/docview/211017028/13D5E8EC3BA352C82D1/2?accountid=14774>.
- Koiranen, Matti 2003: *Perheyriyksen johtaminen*. Valkeakoski: Konetuumat Oy.
- Koivuniemi, Jussi 2000: *Tehtaan pillin tahdissa. Nokian tehdasyhdyskunnan sosiaalinen järjestys 1870–1939*. Bibliotheca Historica 64. Helsinki: SKS.

- Koivuniemi, Jussi 2011: *Sukuyhtiön aika. Rosenlew 1853–1987*. Pori: Satakunnan Museo.
- Kolbe, Laura 1988: *Kulosaari. Unelma paremmasta tulevaisuudesta*. Helsinki: Kulo-
saaren Kotiseuturahaston Säätiö.
- Kolsgård, Svante 2002: *Världskoncernen Facit och industriköpingen Åtvidaberg. 1920-
tal – 1970-tal*. http://www.nostrapagina.com/uploadedFiles/70_facit.pdf.
- Komsi, Pauli, Lindström, Jan & Zetterberg, Seppo 2002: *Omistamisen taito. Perheyri-
tykset kansakunnan rakentajina*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kortelainen, Anna 2007: *Varsinaiset johtotähdet – Suomen ensimmäisiä naisjohtajia*.
Helsinki: Taloustieto Oy. [http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/1963_](http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/1963_varhaiset_johtotahdet.pdf)
[varhaiset_johtotahdet.pdf](http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/1963_varhaiset_johtotahdet.pdf).
- Kortelainen, Kaisu 2008: *Penttilän sahayhteisö ja työläisyys. Muistitietotutkimus*. Suo-
malaisen Kirjallisuuden Seuran Toimituksia 1178, Tiede. Helsinki: SKS.
- Kortelainen, Jarmo & Kotilainen, Juha 1994: *Ympäristön paikalliset tulkinnot. Ym-
päristötietoisuuden muutos tehdasyhdyskunnassa*. Karjalan tutkimuslaitoksen
julkaisuja 109. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Korvenmaa, Pekka 1989: *Kauttua. Tuotanto ja ympäristö 1689–1989*. Kauttua:
A. Ahlström Osakeyhtiö.
- Koskinen, Tarmo 1987: *Tehdasyhteisö. Tutkimus tehtaan ja kylän kutoutumisesta
tehdasyhteisöksi, kudelman säilymisestä ja purkautumisesta*. Vaasan korkea-
koulun julkaisuja. Tutkimuksia 123. Sosiologia 8. Vaasa: Vaasan korkeakoulu.
- Kuisma, Markku 2006: *Metsäteollisuuden maa. Suomi, metsät ja kansainvälinen
järjestelmä 1620–1920*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Toimituksia
1055:1. Helsinki: SKS.
- Kulttuuriperinnön tutkimus. Kulttuurituotannon ja maisemantutkimuksen
koulutusohjelma. Humanistinen tiedekunta. Turun yliopisto. [http://
www.utu.fi/fi/yksikot/hum/yksikot/ktmt/opiskelu/oppiaineet/Sivut/
Kulttuuriperinn%C3%B6n-tutkimus.aspx](http://www.utu.fi/fi/yksikot/hum/yksikot/ktmt/opiskelu/oppiaineet/Sivut/Kulttuuriperinn%C3%B6n-tutkimus.aspx).
- Kuutma, Kristin 2007: The Politics of Contested Representations: UNESCO and the
Masterpieces of Intangible Cultural Heritage. – Hemme, Dorothee, Tauschek,
Markus & Bendix, Regina (Hg.), *Prädikat “HERITAGE”. Wertsschöpfungen
aus kulturellen Ressourcen*. Studien zur Kulturanthropologie/Europäischen
Ethnologie. Berlin, LIT VERLAG Dr. W. Hopf.
- Laine, Leena 1992: Ruumiinharjoitusten monet muodot. – Pyykkönen, Teijo
(toim.), *Suomi uskoi urheiluun. Suomen urheilun ja liikunnan historia*. Lii-
kuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 131. Helsinki: VAPK-Kustannus.
- Lehtinen, Jyrki 2008: Eräpoluilta valtateille. Noormarkun tiestö keskiajalta 2000-
luvulle. – Grahn, Maarit & Sivula, Anna (toim.), *Noormarkun historiaa. Erä-
maasta elytyksi paikaksi*. Noormarkku: Noormarkun kunta.
- Lehto, Kaisa & Sivula, Anna 2008: Teollisuuden edistämisestä asuinkunta-ajatteluun.
– Grahn, Maarit & Sivula, Anna (toim.), *Noormarkun historiaa. Erämaasta
elytyksi paikaksi*. Noormarkku: Noormarkun kunta.
- Leimu, Pekka 1983: *Forssa – elämää tehtaan pillin mukaan. Tutkimus Forssan puu-
villatehtaan työntekijöistä 1840-luvulta 1980-luvulle*. Työväenkulttuuriprojek-
tin julkaisu 2. Helsinki: Museovirasto.

- Lindvall, Karin 2004: Praktiga egendomar, stilenligt kulturarv och trevliga besöks mål. Turismens herrgårdsbilder. – Hellspong, Mats, Lindvall, Karin, Pergament, Nicole & Rundquist, Angela (red.), *Herrgårdssromantik och statarelände. En studie av ideologi, kulturarv och historieanvändning*. Stockholm: Carlssons.
- Lowenthal, David 1985: *The Past is a Foreign Country*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lowenthal, David 1998: *The Heritage Crusade and the Spoils of History*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lumley, Robert 2005: The debate on heritage reviewed. – Corsane, Gerard (ed.), *Heritage, Museums and Galleries. An Introductory Reader*. London: Routledge.
- Lönnqvist, Bo 2009: *Kartanot ja rusthollit Helsingin seudulla*. Helsinki: Schildts.
- Magretta, Joan 1998: Governing the Family-owned Enterprise: An Interview with Finland's Krister Ahlström. – *Harvard Business Review* 1, 112–123. <http://ehis.ebscohost.com.ezproxy.utu.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=6a359bc8-d73c-4c18-af98-b163e256b13d%40sessionmgr4&vid=5&hid=105>.
- Markkanen, Tuula-Riitta 1998: *Corporate identity: a process of strategic interpretation in an MNC*. Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis, A-145. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Markkanen, Tuula-Riitta 1999: *Yrityksen identiteetin johtaminen – tulkintaa, viestintää ja sitoutumista*. Porvoo: WSOY.
- Meethan, Kevin 2001: *Tourism in Global Society. Place, Culture, Consumption*. New York: Palgrave.
- Mehrotra, Vikas, Morck, Randall, Jungwook, Shim & Wiwattanakantang, Yupana 2010: *Adopted Expectations. Rising Sons in Japanese Family Firms*. <http://ebook-browse.com/yupana-wiwattanakantang-adopted-sons-pdf-d216353183>.
- Mikkonen, Tuija 2005: *Corporate Architecture in Finland in the 1940's and 1950's. Factory building as architecture, investment and image*. Suomalaisen Tiedeakatemian toimituksia. Humaniora 337. Helsinki: Suomalainen Tiedekatemia.
- Mikus, Anne 1997: *Firmenmuseen in der Bundesrepublik. Schnittstelle zwischen Kultur und Wirtschaft*. Berliner Schriften zur Museumskunde. Opladen: Leske + Budrich.
- Müller, Leos 2007: Familjen och släkten. Sociala nätverk och borgerliga klassresor. – Nilson, Tomas & Åberg, Martin (red.), *Företagaren som kulturbärare. Perspektiv på företagarkultur 1800–2000*. Lund: Studentlitteratur.
- Narva, Richard L. 2006–2010: Heritage and Tradition in Family Business: How Family-Controlled Enterprises Connect the Experience of their Past to the Promise of their Future. – *Narva & Company. Advisors for family Enterprise. Articles*. <http://www.narvaandcompany.com/pdfs/Heritage-and-Tradition-in-Family%20-Business.pdf>.
- Niemelä, Jari 2004: Vanhojen arvokennusten puolesta on syytä edelleenkin kampanjoida. – *Museokello, Pirkanmaan museotiedote* 1/2004. Tampere: Pirkanmaan maakuntamuseo. http://www.tampere.fi/tiedostot/57tS7sFQJ/museokello01_04.pdf.

- Niemelä, Margit 2006: *Pitkäikäisten perheyritysten arvoprofiili. Pitkäikäisten perheyritysten arvojen ja jatkuvuuden kuvaus Bronfenbrennerin ekologisen teorian avulla*. Jyväskylä Studies in Business and Economics 48. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13199/951392405X.pdf?sequ>.
- Nieminen, Hanna-Mari 2002: *Noormarkun Käsiyöt – Norrmark Slöjd suomalaisen taideteollisuuden historiassa*. Taidehistorian pro-gradu -tutkielma. Turku: Turun yliopisto, taiteiden tutkimuksen laitos.
- Nietzsche, Friedrich 1999: *Historian hyödystä ja haitasta elämälle*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston kirjasto.
- Nikula, Riitta 1988: *Armas Lindgren 1874–1929*. Arkkitehti. Architect. Suomen rakennustaiteen museon monografiasarja. Helsinki: Suomen rakennustaiteen museo.
- Nora, Pierre 1996: *Realms of Memory. Rethinking the French Past*. Vol. I: *Conflicts and Divisions*. Under the Direction of Pierre Nora. English-language edition edited and with a foreword by Lawrence D. Kritzman. Translated by Arthur Goldhammer. New York: Columbia University Press.
- Nora, Pierre 1997: *Realms of Memory. The Construction of the French Past*. Vol. II: *Traditions*. Under the Direction of Pierre Nora. English-language edition edited and with a foreword by Lawrence D. Kritzman. Translated by Arthur Goldhammer. New York: Columbia University Press.
- Nora, Pierre 1998: *Realms of Memory. The Construction of the French Past*. Vol. III: *Symbols*. Under the Direction of Pierre Nora. English-language edition edited and with a foreword by Lawrence D. Kritzman. Translated by Arthur Goldhammer. New York: Columbia University Press.
- Nupponen, Terttu 2000: *Arkkitehdit, sota ja yhdyskuntasuhteiden hallinta. Alvar Aalton Kokemäenjokilaakson aluesuunnitelma tilansääteilyprojektina*. Bibliotheca Historica 52. Helsinki: SKS.
- Olkkonen, Tuomo 2001: *Ahlstrom World 1851–2001*. CD-ROM. Helsinki: Ahlstrom.
- Paalumäki, Anni 2004: *Keltaisella johdetut. Artefaktit, johtaminen ja organisaation kulttuurinen identiteetti*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Paaskoski, Jyrki 2005: *Vastuu ja velvoitus. Kolme sukupolvea Saastamoisen perheyrityksessä*. Helsinki: Saastamoisen säätiö.
- Paavilainen, Marko 2005: *Kun pääomilla oli mieli ja kieli. Suomalaiskansallinen kielinationalismi ja uusi kauppiaskunta maakaupan vapauttamisesta 1920-luvun alkuun*. Bibliotheca Historica 96. Helsinki: SKS & Helsingin Kauppiaitten Yhdistys ry.
- Patja, Päivi 2011: *Perheiden omistamisen muuttuvat merkitykset. Diskurssianalyttinen tutkimus perheiden omistamisen merkityksellistymisestä Suomessa vuosina 1975–2005*. Jyväskylä Studies in Business and Economics 103. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. http://www.perheyritysasiantuntijat.fi/www/fi/julkaisut/Vaitoskirjat/Paivi_Patjan_vaitoskirja.pdf.
- Paulasto, Pentti 2012: *Sisäinen viestintä*. – von Herten, Pirjo, Melgin, Elina & Åberg,

- Leif (toim.), *Vuosisata suhdetoimintaa. Yhteisöviestinnän historia Suomessa*. Helsinki: Otava.
- Peltonen, Matti 1999: *Mikrohistoriasta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Peltonen, Matti 2002: Clues, Margins, and Monads: The Micro-macro Link in Historical Research. *History and Theory Studies in the Philosophy of History* 40 (3), 347–359. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10224/4097/clues_margins_ht40.pdf?sequence=2.
- Perheyrittäjäys. Perheyrietykset jatkuvuuden, uusiutumisen ja kasvuhakuisuuden moottorina*. KTM Julkaisuja 16/2005, Elinkeino-osasto. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö. http://www.ek.fi/ek/fi/yrittajyys_ym/yrittajyys/tietoa_pk-yrityksista/liitteet/jul16elo_2005_netti.pdf.
- Perinteentutkimuksen terminologia*. Folkloristiikan oppiaine. Helsingin yliopisto. <http://www.helsinki.fi/folkloristiikka/opiskelu/terminologia.htm#perinne>.
- Petrisalo, Katriina 2001: *Menneisyys matkakohteena. Kulttuuriantropologinen ja historiatieteellinen tutkimus perinnekulttuurien hyödyntämisestä matkailuteollisuudessa*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Toimituksia 802. Helsinki: SKS.
- Pitkäranta, Ari 2010: *Laadullisen tutkimuksen tekijälle. Työkirja*. http://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf.
- Poikolainen, Liisa 1994: Johdatus Design Management -ajatteluun. – Poikolainen, Liisa ym. (toim.), *Design Management. Yrityskuvasta kilpailuvaltti*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Poikolainen, Liisa & Klippi, Yrjö 1994: Viestintä. – Poikolainen, Liisa ym. (toim.), *Design Management. Yrityskuvasta kilpailuvaltti*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Puohiniemi, Martti 2003: *Löytöretki yrityksen arvomaailmaan*. Espoo: Limor.
- Putkonen, Lauri 1993: *Rakennettu kulttuuriympäristö. Valtakunnallisesti merkittävät kulttuurihistorialliset ympäristöt*. Rakennushistorian osasto julkaisu 16. Helsinki: Museovirasto.
- Raiskio, Kaj 2012: *Henkilöstön johtaminen Valkeakosken tehdasyhteisössä Rudolf ja Juuso Waldenin aikakaudella 1924–1969*. Jyväskylä Studies in Humanities 193. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/40556>.
- Raivo, Petri 2007: Unohdettu ja muistettu suomalainen Karjala. – Fingerroos, Outi & Loipponen, Jaana (toim.), *Nykytulkintojen Karjala*. Nykykulttuurin tutkimuskeskuksen julkaisuja 91. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Rakob, Eva-Maria & Burkhardt, Rainer 2006: Der Bosch-Zünder – Die Marke in der Marke. Die Mitarbeiterzeitung “Bosch-Zünder” ist für die beschäftigten des Technologiekonzerns ein Stück Firmentradition zum Anfassen – und das schon seit 1919. – Herbrand, Nikolai O. & Röhrig, Stefan (Hrsg.), *Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation. Konzepte und Instrumente zur ganzheitlichen Ausschöpfung des Erfolgspotenzials Markenhistorie*. Stuttgart: Edition Neues Fachwissen GmbH.
- Rannikko, Pertti & Kortelainen, Jarmo 1992: *Yhdyskunnat ja restrukturaatio. Tutki-*

- muksia tehdasyhdyskuntien ja kuntakeskusten rakenteellisesta uusiutumista.* Karjalan tutkimuslaitoksen julkaisuja 104. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Rother, Anja 2006: Potenziale der Historie für die interne Kommunikation am Beispiel der Marke Mercedes-Benz: "Zukunft braucht Herkunft". – Herbrand, Nikolai O. & Röhrig, Stefan (Hrsg.), *Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation. Konzepte und Instrumente zur ganzheitlichen Ausschöpfung des Erfolgspotenzials Markenhistorie.* Stuttgart: Edition Neues Fachwissen GmbH.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2009: *Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja.* Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 2009. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampereen yliopisto. http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf.
- Saarikangas, Kirsi 2002: *Asunnon muodonmuutoksia. Puhtauden estetiikka ja sukupuoli modernissa arkkitehtuurissa.* Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran toimituksia 860. Helsinki: SKS.
- Salmi, Hannu 2001: Menneisyyskokemuksesta hyödykkeisiin – historiakulttuurin muodot. – Kalela, Jorma & Lindroos, Ilari (toim.), *Jokapäiväinen historia.* Tietolipas 177. Helsinki: SKS.
- Salonen, Sanna & Sivula, Anna 2008: Keskiajan hämärästä. – Grahn, Maarit & Sivula, Anna (toim.), *Noormarkun historiaa. Erämaasta elytyksi paikaksi.* Noormarkku: Noormarkun kunta.
- Schein, Edgar H. 1987: *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen.* Suom. Liljamo, Ritva & Miettinen, Asko. Helsinki: Weilin & Göös.
- Schein, Edgar H. 2004: *Organizational Culture and Leadership.* San Francisco: JosseyBass, A Wiley Imprint.
- Schildt, Sanna 2007: *Kohteena kartano. Kartanokulttuuri Pohjois-Kymenlaakson voimavarana.* KIIDE. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Oppimateriaali. Nro 14. Kotka: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.
- Schybergson, Per 1988: Tåtort kring ett företag. *Historisk Tidskrift för Finland* 73 (1), 40–57. Helsinki.
- Schybergson, Per 1992: *Työt ja päivät. Ahlströmin historia 1851–1981.* Helsinki: A. Ahlström.
- Seeck, Hannele 2008: *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin.* Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Siivonen, Katriina 2009: Osallistava kulttuurituotanto. Pohdintaa kulttuurisesta kestävydestä. – Grahn, Maarit & Häyrynen, Maunu (toim.), *Kulttuurituotanto. Kehykset, käytäntö ja prosessit.* Tietolipas 230. Helsinki: SKS.
- Siltavuori, Emilia 2000: Noormarkun käsityöt. – Nummelin, Esko & Siltavuori, Emilia (toim.), *Maire Gullichsen: Kuvataide, taideteollisuus, arkkitehtuuri.* Porin taidemuseon julkaisuja 47. Pori: Porin taidemuseo.
- Silvennoinen, Oula 2012: *Paperisydän. Gösta Serlachiuksen elämä.* Serlachius-museoiden julkaisuja 8. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Siltala.
- Sinerjoki, Eeva 2008: Muotopuutarhoja ja puistoja. – Grahn, Maarit & Sivula, Anna

- (toim.), *Noormarkun historiaa. Erämaasta eletyksi paikaksi*. Noormarkku: Noormarkun kunta.
- Sirkka, Heidi 2008a: Eva Ahlströmin sairaala 1912–1960. – Grahn, Maarit & Sivula, Anna (toim.), *Noormarkun historiaa. Erämaasta eletyksi paikaksi*. Noormarkku: Noormarkun kunta.
- Sirkka, Heidi 2008b: Oppia elämää varten. – Grahn, Maarit & Sivula, Anna (toim.), *Noormarkun historiaa. Erämaasta eletyksi paikaksi*. Noormarkku: Noormarkun kunta.
- Sivula, Anna 2002: Kulttuuriperinnön tutkimus, mahdollisuus soveltavaan historiaan? – Heinonen, Meri, Koivunen, Leila, Ollitervo, Sakari, Paalumäki, Heli, Salmi, Hannu & Tunturi, Janne (toim.), *Dialogus. Historian taito. Juhlakirja Matti Männikölle hänen täyttäessään 65 vuotta 5. joulukuuta 2002*. Turku: Kirja-Aurora.
- Sivula, Anna 2006: *Kysymyksiä ja voimaviivoja. March Blochin historiantutkimuksellisen tuotannon metodologinen perintö*. Turun yliopiston julkaisuja, Sarja C, Osa 241. Turku: Turun yliopisto.
- Sivula, Anna 2008: Kadonneita järviä ja järjesteltyä vesistöä. – Grahn, Maarit & Sivula, Anna (toim.), *Noormarkun historiaa. Erämaasta eletyksi paikaksi*. Noormarkku: Noormarkun kunta.
- Sivula, Anna 2009: Pieniä mutaatioita. Menneen jäljet ja historia identiteetin rakennusmateriaalina. – Ruotsala, Helena, Saarikoski, Petri & Santikko, Maija (toim.), *Matkalla. Juhlakirja Outi Tuomi-Nikulalle hänen täyttäessään 60 vuotta 19.10.2009*. Kulttuurituotannon ja maisemantutkimuksen laitoksen julkaisuja 18. Pori: Turun yliopisto.
- Sivula, Anna 2010a: Menetetyn järven jäljillä. Historia osana paikallista kulttuuriperintöprosessia. – Grönholm, Pertti & Sivula, Anna (toim.), *Medeiesta pronssisoturiin. Kuka tekee menneestä historiaa?* Historia Mirabilis 6. Turku: Turun Historiallinen Yhdistys ry.
- Sivula, Anna 2010b: Työn paikasta teollisen kulttuurin perinnöksi. Porin puuvillatehdas 1898–2010. – *Tekniikan Waiheita. Teknologian historian aikakauslehti* 3, 26–28. Helsinki: Tekniikan Historian Seura THS ry.
- Sivula, Anna 2012: Historian esitys kytkee eletyt paikat ja esineet kulttuuriperinnöksi. *Historiallinen aikakauskirja* 110 (4), 423–435. Helsinki: Suomen Historiallinen Seura ja Historian Ystävien Liitto.
- Sivula, Anna 2013a: Corporate History Culture and Useful Industrial Past – Case Study on History Management in Finnish Cotton Factory Porin Puuvillatehdas Oy. Käsikirjoitus. – *Folklore. Electronic Journal of Folklore*.
- Sivula, Anna 2013b: Puuvillatehtaasta muistin paikaksi. Teollisen kulttuuriperintöprosessin jäljillä. – Tuomi-Nikula, Outi, Haanpää, Riina & Kivilaakso, Aura (toim.), *Mitä on kulttuuriperintö?* Tietolipas 243. Helsinki: SKS.
- Smith, Laurajane 2006: *Uses of Heritage*. New York: Routledge.
- Spoof, Sanna Kaisa 1997: Savikkojen *valtias. Jokelan tiilitehtaan sosiaalinen ja fyysinen miljöö*. Kansatieteellinen Arkisto 43. Helsinki: Suomen Muinaismuistoyhdistys.

- Suominen, Jaakko & Sivula, Anna 2012: Retrovaatiot – ajatuksia teknologian historian hyödyllisyydestä. – *Tekniikan Waiheita. Teknologian historian aikakauslehti* 4, 5–18. Helsinki: Tekniikan Historian Seura THS ry. http://www.ths.fi/Suominen-ja-Sivula_TW-4-2012.pdf.
- Syrjälä, Leena, Ahonen, Sirkka, Syrjäläinen, Eija & Saari, Seppo 1996: *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Tagiuri, Renato & Davis, John A. 1996: Bivalent Attributes of the Family Firm. – *Family Business Review* 9 (2), 199–208.
- Teollisesti tuotetun aineiston tallennus* (4.3.2013). Kansatieteelliset kokoelmat. Esine-kokoelmat. Kokoelma- ja tietopalvelut. Museovirasto. <http://www.nba.fi/fi/tietopalvelut/esinekokoelmat/kansatiede/teollisuus>.
- Teollisuusmuseot/Tehdasmuseot/Ammattimuseot ja -kokoelmat. Liite. – *Teollisuusperinnön vaaliminen*. Seminaari Karkkilassa 4.10.1986. Tammisaaren museo – Länsi-Uudenmaan maakuntamuseo. Selvityksiä ja raportteja 2. Tammisaari: Länsi-Uudenmaan maakuntamuseo.
- Teräs, Kari 2009: *Yritys ja yhteiskunta. Heikki Huhtamäen verkosto- ja sidosryhmäsuhteet*. Historiallisia Tutkimuksia 246. Helsinki: SKS.
- Text of the Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage*. Intangible Heritage. Culture. UNESCO. <http://www.unesco.org/culture/ich/index.php?pg=00006>.
- Torsti, Pilvi 2003: *Divergent Stories, Convergent Attitudes: Study on the Presence of History, History Textbooks, and the Thinking of Youth in Post-war Bosnia and Herzegovina*. Helsinki: Kustannus Oy Taifuuni. <http://www.doria.fi/handle/10024/3523>.
- Torsti, Pilvi 2012: *Suomalaiset ja historia*. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Tuomi-Nikula, Outi 2009: Takaisin juurille. Itäsaksalaisten kartanonomistajien paluumuutto kulttuuriperintöprosessina. – Grahn, Maarit & Häyrynen, Maunu (toim.), *Kulttuurituotanto. Kehykset, käytäntö ja prosessit*. Tietolipas 230. Helsinki: SKS.
- Tuomola, Satu-Miia 2000: *Elämää Noormarkun ruukinmäellä. Paikallisen teollisuusyhdyskunnan elinkaari 1800-luvun alusta nykypäivään*. Pro gradu -tutkielma. Turku: Turun yliopisto.
- Turunen, Mirja (toim.) 1998: *Ruukkien retki. Historic Ironworks of Finland*. Helsinki: Museovirasto ja Suomen Matkailuliitto.
- Uola, Mikko 1996: *Lönnström-yhtiöt*. Rauma: Teresia ja Rafael Lönnströmin Säätiö.
- Vainio-Korhonen, Kirsi 2008: Sosiaaliset suhteet; sukupuoli ja suomalaiset naisyritykset. – Keskinen, Jarkko & Teräs, Kari (toim.), *Luottamus, sosiaalinen pääoma, historia*. Historia Mirabilis 5. Turku: Turun Historiallinen Yhdistys ry.
- Varis, Keijo 2012: *Organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteetin merkitys matriisiorganisaatiomuutoksessa. Case-tutkimus*. Jyväskylä Studies in Business and Economics 116. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/40456>.
- Vilkuna, Janne 1998: *75 vuotta museoiden hyväksi: Suomen museoliitto 75 vuotta*. Suomen museoliiton julkaisuja 45. Helsinki: Suomen museoliitto.

- Vilkuna, Janne 2007: Yhteinen kulttuuriperintömmme. – Kinanen, Pauliina (toim.), *Museologia tänään*. Suomen museoliiton julkaisuja 57. Helsinki: Suomen museoliitto.
- Völker, Julia 2006: Museen als Erlebniswelten der Markentradition. Potenzial und Entwicklung von Museen am Beispiel des neuen Mercedes-Benz Museum. – Herbrand, Nikolai O. & Röhrig, Stefan (Hrsg.), *Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation. Konzepte und Instrumente zur ganzheitlichen Ausschöpfung des Erfolgspotenzials Markenhistorie*. Stuttgart: Edition Neues Fachwissen GmbH.
- Westin, Helena & Strandänger, Mikael 2002: Närinslivet, kulturarvet och samhället. – Westin, Helena, Strandänger, Mikael, Darphin, Jean-Paul & Johnson, Anders (red.), *Företagens kulturarv – lönsamt i längden*. Kungskapsavdelningen. Rapport Nr 2002:1. Stockholm: Riksantikvarieämbetet.
- Westin, Helena, Strandänger, Mikael, Darphin, Jean-Paul & Johnson, Anders (red.), 2002: *Företagens kulturarv – lönsamt i längden*. Kungskapsavdelningen. Rapport 2002:1. Stockholm: Riksantikvarieämbetet.
- Woirhaye, Helena 2002: *Maire Gullichsen. Taiteen juoksutyttö*. Helsinki: Taideteollisuusmuseo.
- Åström, Anna-Maria 2006: Kulttuuri – rakenne, sisältö vai prosessi? – Siivonen, Katriina (toim.), *Kulttuurista kestävyyttä*. Ethnos-toimite 12, 80–88. Helsinki: Suomen kansatieteilijöiden yhdistys Ethnos ry.
- Äikäs, Topi 2001: *Imagosta maisemaan. Esimerkkeinä Turun ja Oulun kaupunki-imagojen rakentaminen*. Nordia Geographical Publications, Volume 30:2. Oulu: Oulu University Press.
- Äikäs, Topi 2004: *Imagoa etsimässä. Kaupunki- ja aluemarkkinoinnin haasteista mielikuvien mahdollisuuksiin*. Acta nro 166. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

LIITE 1. A. Ahlström Osakeyhtiön vaiheita⁷⁶⁶

- 1851 Antti Ahlström aloittaa liikemiehen uransa Merikarvian Lankosken Isotalon tilalla.
- 1858 Kuunari ”Veljekset” lähtee ensimmäiselle matkalle Lyypekkiin.
- 1862 Antti Ahlström ostaa Saarikosken metsätilan.
- 1870 Noormarkun ruukki siirtyy Antti Ahlströmin haltuun.
- 1873 Antti Ahlström ostaa Kauttuan ruukin.
- 1874 Eurajoen Kaunissaareen valmistuu Ahlströmin ensimmäinen höyrysaha.
- 1877 Antti Ahlström ostaa Leineperin ruukin.
- 1884 Antti Ahlström ostaa Porissa sijaitsevan Isonsannan höyrysahan.
- 1886 Antti Ahlström ostaa Strömforsin ruukin.
- 1887 Antti Ahlström ostaa Haminaholman ja Santalahden höyrysahat.
- 1888 Niemen höyrysaha perustetaan.
- 1889 Pihlavan höyrysaha Porin edustalla siirtyy Ahlströmille. Hollon saha Tampereen lähistöllä valmistuu.
- 1895 Perustetaan Suursaaren saha Vuoksen rannalle.
- 1896 Antti Ahlström kuolee 10.5.1896. Yhtiön johtoon nousee Eva Ahlström.
- 1900 Björneborgs Bomullsmanufaktur Aktiebolag aloittaa toimintansa. Ahlströmit osakkaina.
- 1901 Yhtiö lakkauttaa viisi sahaansa eri puolilla Suomea (Palosaari, Sofiegarten, Suursannan Uusi Höyrysaha, Lankoski ja Lamppi).
- 1907–1908 Yhtiö lakkauttaa Santalahden ja Hollon sahat.
- 1908 Toiminimi A. Ahlströmistä muodostetaan A. Ahlström Osakeyhtiö. Yhtiön pääjohtajaksi valitaan Walter Ahlström.
- 1909 Yhtiö ostaa Varkauden tehtaan ja siihen kuuluvan maatilan.
- 1910-luku Voimakasta kasvun aikaa.
- 1914 Varkauteen rakennetaan puuhiomo ja vesivoimalaitos.
- 1915 Ostetaan Karhulan tehdas
- 1916 Ostetaan Iittalan lasitehdas.
- 1919 Varkauteen perustetaan sulfittiselluloosatehdas.

766 Ahlstrom. Vuosikertomus 2010; Ahlström 1971; Olkkonen 2001; Schybergson 1992.

- 1920-luku Eva Ahlström kuolee 1920.
Mekaanisesta metsäteollisuudesta siirrytään kemialliseen puunjalostukseen ja paperinvalmistukseen.
- 1921 Varkauteen sanomalehtipaperitehdas.
Karhulan teräsvalimo aloittaa toimintansa.
- 1922 Kaunissaaren saha lopetetaan.
- 1923 Karhulan/Korkeakosken voimalaitos rakennetaan.
- 1923 Haminaholman saha lopetetaan.
- 1926 Varkauteen vaneritehdas.
- 1930-luku
- 1931 Yhtiö on Suomen suurin teollisuusyritys. Tuotantoyksiköitä on noin 30 ja työntekijöitä yli 5 000.
Walter Ahlström kuolee 18.12.1931. Yhtiön pääjohtajaksi valitaan Harry Gullichsen.
- 1936 Yhtiö ostaa osan Sunila Oy:stä (Kotka).
- 1937 Kauttualle perustetaan paperinjalostustehdas.
- 1939 Harjavallan vesivoimalaitos aloittaa toimintansa, yhtiö osakkaana.
- 1940-luku Yhtiöllä teollista toimintaa Varkaudessa, Karhulassa, Strömforsissa, Iittalassa, Pihlavassa ja Kauttualla. Työntekijöiden tarpeisiin tuotetaan palveluita, asuntoja ja kunnallistekniikkaa.
- 1942 Kauttualle uusi paperinjalostustehdas, ja Varkauteen uusi puurakenteita valmistava tehdas.
- 1942, 1946 Rahoituskriisit ja niihin liittyvät osake-emissiot.
- 1945 Kolsin voimalaitos käynnistyy, yhtiö osakkaana.
- 1947 Muovituotteiden valmistus siirtyy Karhulasta Strömforsin tehtaalle.
Varkaudessa aloittaa uusi saha (Alvar Aallon suunnittelema rakennus).
- 1948 Porin Pihlavassa aloitetaan kuitulevyn valmistus.
Karhulaan valmistuu ensimmäinen automaattinen pullonvalmistuskone.
- 1950-luku Yhtiön tuotantolaitoksia modernisoidaan ja otetaan käyttöön uutta teknologiaa. Varkaudessa laajennetaan kemiallista puunjalostusteollisuutta ja Karhulassa konepajateollisuutta. Varkaudessa aloittaa pakkausteollisuus, ja Karhulassa aloitetaan muovipullojen valmistus.
- 1954 Harry Gullichsen kuolee 4.10.1954. Pääjohtajaksi valitaan Hans Ahlström.

- 1960-luku Hans Ahlström kuolee 19.11.1960. Pääjohtajaksi valitaan Bengt Reh binder.
- 1963 Ahlström ostaa italialaisyritys Cartiere Giacomo Bosso S.p.A:n. Kansainvälistyminen alkaa.
- 1967 Organisaatiouudistus.
- 1969 Lasitehdas Kanadassa ja paperihylsytehdas Ruotsissa aloittavat toimintansa.
- 1970-luku Yhtiö laajentaa lasivillan tuotantoa.
Strömforsin tehdas erikoistuu sähkötarvikkeiden valmistukseen.
1970-luvulla yhtiöllä on työntekijöitä yli 10 000.
- 1973 Yhtiön pääjohtajaksi valitaan Lars Mikander.
- 1979 Yhtiö ostaa saksalaisen Kämmererin paperitehtaan.
- 1980-luku Krister Ahlström yhtiön pääjohtajaksi 1982.
Tuotannon painopiste siirtyy sanoma- ja aikakauslehtipapereista erikoispapereihin.
Puunjalostus säilyy suurimpana toimialana 1980-luvun puoliväliin saakka.
- 1985 Konsernin työntekijämäärä on 11 714. Näistä Suomessa työskentelee 83 % ja muissa maissa 17 %.
- 1987 Yhtiö myy Varkauden tehtaat Enso-Gutzeit Oy:lle ja Ahlstrom Korea Co. Ltd. perustetaan Etelä- Koreaan. Konepajateollisuudesta tulee yhtiön merkittävin liiketoiminta-alue.
- 1990-luku Yhtiö alkaa keskittyä kuitupohjaisiin erikoismateriaaleihin ja erikoispapereihin.
- 1996 Ahlström yhtiöittää entiset tuotantosektorinsa. Syntyy neljä teollisuusryhmää: Ahlstrom Paper Group, Åkerlund & Rausing Group, Ahlstrom Machinery ja Ahlstrom Pumput.
- 1998 Juha Rantanen konsernin toimitusjohtajaksi.
- 1998 Konsernin lähes 15 000 työntekijästä 73 % työskentelee Suomen ulkopuolella.
- 2000-luku Yhtiö myy osuutensa sähkötarvikekonserni Lexelistä, samoin kuin kaikki voimalaosakkeensa Suomessa.
Yhtiö myy pumppuliiketoimintansa, Ahlstrom ja Åkerlund & Rausingin ja ostaa Ascolin erikoispaperitehtaan Italiasta ja amerikkalaisen Dexterin kuitukangasliiketoiminnan.
- 2001 Konserni jaetaan 30.6.2001 kolmeksi uudeksi erilliseksi yhtiöksi: Ahlstrom Oyj, Ahlström Capital Oy ja A. Ahlström Osakeyhtiö.

Ahlstrom Oyj:llä on yli 40 tuotantolaitosta neljässä maanosassa, ja henkilöstömäärä on noin 7 000.

- 2006 Ahlstrom Oyj listautuu Helsingin pörssiin.
- 2004 Jukka Moisio Ahlstrom Oyj:n toimitusjohtajaksi.
- 2008 Risto Anttonen Ahlstrom Oyj:n toimitusjohtajaksi.
- 2009– Jan Lång Ahlstrom Oyj:n toimitusjohtajaksi.
- 2010 Ahlstrom Oyj:llä on noin 5 600 työntekijää.

LIITE 2. A. Ahlström Osakeyhtiö Noormarkussa⁷⁶⁷

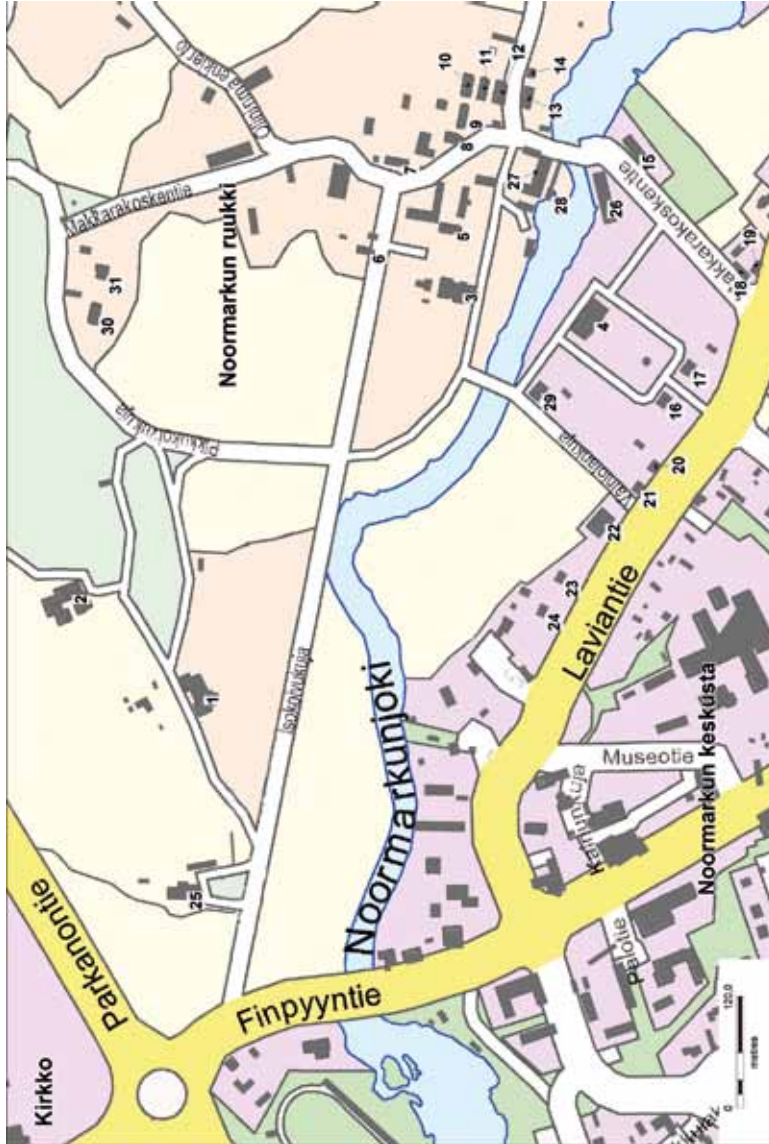
- 1870 Noormarkun ruukki siirtyy Antti Ahlströmin haltuun.
- 1872 Antti ja Eva Ahlström sekä yrityksen konttori muuttavat Noormarkkuun.
- 1874 Antti ja Eva Ahlström sekä yrityksen konttori muuttavat Noormarkusta Poriin.
- 1875 Noormarkun ruukin saha palaa ja tilalle rakennetaan uusi vesivoimalla toimiva saha.
Ruukin kansakoulu aloittaa toimintansa.
- 1881 Isotalo valmistuu. Antti Ahlström muuttaa perheineen Noormarkkuun. Myös pääkonttori siirtyy Noormarkkuun.
- 1894 Noormarkun ruukin uusi pajarakenus valmistuu.
- 1896 Antti Ahlström kuolee ja hänet haudataan Noormarkkuun.
- 1896 Voimalaitos valmistuu ja sähkövalot saadaan Noormarkun ruukkiin.
- 1902 Havulinna valmistuu Walter ja Lilli Ahlströmin edustuskodiksi.
- 1903 Noormarkun Turvakoti valmistuu.
Ruukin kansakoulua laajennetaan.
- 1908 A. Ahlström Osakeyhtiö aloittaa toimintansa.
- 1912 Eva Ahlströmin sairaala valmistuu Turvakodin läheisyyteen.
- 1913 Toinen yhtiön ylläpitämä kansakoulu valmistuu Finpyyhyn.
- 1914–1916 Pääkonttorirakennus rakennetaan ruukkiin.
- 1914 Ruukin uusi voimalaitos valmistuu ja alkaa tuottaa sähköä kyläläisille.
- 1918 Noormarkku kansalaissodan pyörteissä. Walter Ahlström pakenee Ruotsiin. Rafael Ahlström saa surmansa Koliahteen murhissa.
Pääkonttorin toiminnot siirretään Helsinkiin.
- 1920 Pääkonttori siirretään takaisin Noormarkkuun.
Eva Ahlström kuolee.
- 1920–1929 Useita virkailijataloja rakennetaan Noormarkkuun.
- 1925 Yhtiön ylläpitämät kansakoulut siirtyvät kunnan haltuun.
- 1928 Maire Ahlström ja Harry Gullichsen vihitään.

767 A. Ahlström Osakeyhtiön historia. <http://www.a-ahlstrom.fi/sivu.aspx?taso=1&id=61>; Aho 1927a ja 1927b; Hallituksen kokouksen pöytäkirja 27.3.1947, A. Ahlström Osakeyhtiö Protokoll 1947 I–II, KCo1 101.32, AAOy; Ihamäki 2007; Mattila 1975; Nieminen 2002; Norrmén 1927; Puumala 1933; Reuter 2008; Schybergson 1992; Tuomola 2000.

- 1930 Pori–Haapamäki-rautatien ensimmäinen osa Porista Noormarkkuun valmistuu.
- 1931 Walter Ahlström kuolee.
Harry Gullichsenista tulee yhtiön pääjohtaja.
- 1931–1933 Noormarkun kirkkoa rakennetaan.
- 1939 Villa Mairea valmistuu.
Lilli Ahlström kuolee.
- 1942 Rahoituskriisi ja osake-emissio.
- 1943 Antti Ahlströmin Perilliset Oy perustetaan turvaamaan läntiset maa-alueet ml. Isotalo.
- 1946 Noormarkun asunonäyttely järjestetään Maire Gullichsenin toimesta.
- 1946–1947 Pihlavan Tehtaiden hallinto siirtyy Noormarkusta Pihlavaan.
- 1954 Harry Gullichsen kuolee.
Hans Ahlströmistä tulee yhtiön pääjohtaja.
Havulinna siirtyy yhtiön omistukseen ja käyttöön.
- 1957 Ruukin sahan toiminta päättyy.
- 1959 Eva Ahlströmin sairaala siirtyy kuntayhtymälle.
- 1961 Hans Ahlström kuolee.
Yhtiön pääjohtajaksi valitaan Bengt Rehbinder.
Noormarkun Käsityöt aloittaa toimintansa.
- 1967 Suuri organisaatiouudistus. Yhtiön taloushallinto siirtyy Noormarkusta Helsinkiin.
Ruukkia ryhdytään käyttämään yhtiön koulutus- ja kokouspaikkana.
Yhtiö aloittaa Noormarkun kasvihuoneiden vuokraamisen yksityisille.
- 1970 Lehmistä luovutaan sekä Noormarkussa että muilla yhtiön tiloilla.
- 1974 Kunnan verotulot laskevat.
- 1976 Yhtiön lahjoitus kunnallista päiväkotia varten, joka rakennetaan ruukin vanhan koulurakennuksen yhteyteen.
Noormarkun Käsityöt lopettaa toimintansa kannattamattomana.
- 1972–1987 Villa Mairea kesäisin avoinna yleisölle.
- 1990 Maire Gullichsen kuolee.
- 1992 Metsäosasto ja konttori yhdistetään yhdeksi yksiköksi.
- 1995 Yhtiön maatalousmaat vuokrataan yksityisille maanviljelijöille.
- 1996 *Ahlström Voyage* -näyttely valmistuu pajarakennukseen.
- 2001 Yhtiön jakautuu kolmeen osaan. Noormarkussa jatkaa uusi A. Ahlström Osakeyhtiö, jolle luodaan uudet suunnitelmat ja visiot.
- 2004 Voimalaitos entisöidään ja sen tekniikka peruskorjataan.
Ahlström Pihlava Oy myydään sahayhtiön toimivalle johdolle. Osa

- Noormarkun metsäosaston henkilökunnasta siirtyy uuden yhtiön palvelukseen.
- 2005 Voimalaitosnäyttely perustetaan *Ahlström Voyageen*
- 2009 Vierastoiminta käynnistyy.
Ruukin rakennusten uusi käyttö ja perheyhtiön kulttuuriperinnön tuotteistaminen alkaa.
Ruukin sahan perustukset ja julkisivu kunnostetaan.
- 2010 A. Ahlström Osakeyhtiön maaomistus on noin 35 000 hehtaaria.
Tästä noin 30 000 hehtaaria on metsätalousmaata. Metsät sijaitsevat pääasiassa Länsi-Suomessa.
A. Ahlström Osakeyhtiöllä on Noormarkussa noin 50 työntekijää.

LIITE 3. Noormarkun ruukin kartta



© Porin kaupunki, kaupunkimittaus 2013, lupa nro 409.

1. Havulinna
2. Villa Mairia
3. Isotalo
4. Pääkonttori
5. Kymppi
6. Puutarhurila
7. Kuskila
8. Himala
9. Toivola
10. Ilola
11. Kallela
12. Emmala
13. Seppälä
14. Rantala
15. Sahala (Metsäkonttori)
16. Huvila I
17. Huvila II
18. Vanha Uoti
19. Uotila
20. Kultala
21. Kumpula
22. Kerho
23. Hannala
24. Hiekkala
25. Koulu
26. Saha
27. Paja
28. Voimalaitos
29. Väinöla
30. Mäntylä
31. Kirsikkala

Family Business and Locality

The historical heritage of A. Ahlström Corporation in Noormarkku

Companies take advantage of history in building their identity and their corporate image. In the international research tradition of business administration, the term *history management* is used to refer to the ways in which a company utilizes history in its business activities and strategic planning.

In this study I will examine the role of cultural heritage as a factor in creating corporate culture, identity and image. I will also discuss ways in which historical consciousness affects the management and activity of a company, especially from the point of view of local influence. These questions are addressed in the context of the Finnish company A. Ahlström Corporation and the Noormarkku ironworks, located in Western Finland. At the same time I shall examine how business expansion and globalization affect activities on a local level and how a company utilizes its cultural heritage in the management of changes. The research period spans from the end of the nineteenth century to the early twenty-first century.

My approach is both qualitative and cross-disciplinary. I apply approaches of cultural heritage studies, history studies and business studies. In the investigation of local events, the research adopts elements from the study of factory communities. The approach is nevertheless primarily concerned with the viewpoint of the study of cultural heritage.¹ The basic assumption is that the ties between a family business and its domicile are maintained by the history of the company and the conscious understanding of that history.

Generally speaking a company's cultural heritage is said to include historical buildings and other material imprints in history, as well as oral history and representations of the past. In this study, however, I will not examine cultural heritage as mere physical artefacts or historical representations. The family business

1 The study of cultural heritage examines the birth of material and immaterial cultural heritage, as well as its evolution, transfer, utilization and position in everyday life, communication and identity. These aspects are also present in this study when I examine the long-term utilization of cultural heritage in a family business, both in the internal and external functions of the company.

model, by definition, includes aspects from both business and family life. Thus, it is important to also examine the role of emotional factors and spiritual heritage. For this reason I have diverged slightly from the approaches used in previous studies of companies' history management. I have included in the cultural heritage of a family business also those traditions that are connected with the continuity, ownership, domicile and social responsibility of the company.

My main interest is towards the long-term aspects of the utilization of cultural heritage in a family business. Therefore I have excluded personal conceptualisations of the past by family members or company employees. My approach is mainly concerned with the point of view of the management and owners of the company.

The main sources of this study are the company records from 1900–1970. In addition to these, I have also used volumes of the staff journal, unprinted annual reports of the ironworks, newspaper articles, company brochures and publications dealing with the company's history. To complement the written record, I have also conducted interviews and made personal observations, in order to obtain a comprehensive understanding of my object of study.

A. Ahlström Corporation is one of the oldest family businesses in Finland. Antti Ahlström (1827–1896) founded the company in 1851. The company's development was based on the rapid development of the sawmill industry in the end of the nineteenth century. The heirs of Antti Ahlström continued to develop the business and in the course of the twentieth century the company grew into an international, multi-trade organization, working in the fields of chemical and mechanical forest industry, as well as machinery and glassworks industries. The heavy industry of the company concentrated in Eastern and Southern Finland. In the end of the 1990s the company began to focus on special papers and fibre materials. In 2001 the globalized company was divided into three parts.²

This family business has been operating in the Noormarkku ironworks since the beginning of the 1870s. Antti Ahlström had his family estate built there in the early 1880s. In the beginning of the twentieth century two more residential buildings were built around the ironworks for the Ahlström family, as well as a new head office and housing for the company officials and other employees. The company's central management was located in the Noormarkku ironworks until the end of the 1960s.

2 The global Ahlstrom Corporation, which has focused on the production of special paper and fibre and which went public in 2006, took responsibility for industrial businesses. The two other companies founded were the investment company Ahlström Capital and A. Ahlström Corporation. The latter company is based in Noormarkku, operating mainly in forest and real estate industry. The company is also in charge of management and maintenance of the Noormarkku and Kauttua ironworks.

Cultural heritage as a part of the company identity and corporate image

The tradition of ownership and continuity is a crucial element of the identity and image of a family business. This practice has been maintained in the working culture of Ahlström since the end of the nineteenth century, although the industrial activities themselves have experienced significant changes. The long lifespan of the company has seen some crises, too. My research will show that history and deeply rooted traditions can sometimes lie in the background of crisis situations. An unhealthy clinging to the past can act as a hindrance or even create stagnation. On the other hand crises are, in a way, also a part of continuity and once a company pulls through them it can even emerge from them stronger than before.

Despite some crises the tradition of a family business has endured. Two of the three companies that were established in the split of 2001 are still owned by the Ahlström family and 70 per cent of the third, public company's stocks are owned by them. As both the family and the company have grown in size, the role of the family within the company has changed. Family management has been replaced by family ownership.

My study will show that companies actively use history in consolidating their legitimacy among interest groups. Cultural heritage is a part of the company's symbolic capital. Within the company, history and concrete, historical landmarks and events are used in the creation of community spirit, a sense of 'us' and shared identity. Looking outwards, to their customers and the surrounding society, companies seek to portray themselves as reliable agents and business partners that aim at long-term continuity and they use their history in this process. One can separate aspects of both 'monumental' and 'antiquarian' uses of history in the companies' utilization of cultural heritage. The 'monumental' lifts history up as an example, whereas the 'antiquarian' seeks to express the sense of continuity.

Representations of the past are the foundation of a company's cultural heritage process. The company I studied is a typical example of how both authorized, written company history and company internal stories are used to build community spirit, identity and business image. Representations of the past are stories that are shaped and updated with time. And in each time, the elements most appropriate to a given purpose are selected. On the other hand, there are elements in a company's history that remain in a rather stable position throughout the times. Such elements are, for example, descriptions of the company's founder and its early stages. My study will confirm the view put forth by previous studies of organisations and family businesses, according to which the founder of the company often becomes a symbolic figure within the company.

Each time period produces new ways to uphold and transfer cultural heritage. In the twenty-first century, the internet has established itself probably as one of the most important channels, through which history is conveyed to interest

groups and, more and more nowadays, to the general public. The ever advancing information technology offers more varied ways of producing representations of the past.

Company museums are one way of constructing the company identity and image. A company museum is usually located in its historical domicile or in the company's head office. A. Ahlström Corporation founded its first industrial museums in the 1960s in various localities around Finland where it had production. Since the beginning one of the motives for creating the museums was their role in the company's public relations. In the 1980s, in connection with business rationalization and acquisitions, the company gave up the maintaining of most of its museums. They are now partly or entirely run or owned by the public sector. In the 1990s, the company did however set up one new exhibition, *The Ahlström Voyage*. The exhibition depicting the phases of the company's development from the moment of its founding up to the present day was placed in the old workshop of the Noormarkku ironworks. The chronologically proceeding exhibition is a typical example of the way in which a company displays the most important milestones of its past.

Buildings and the operational environment are external expressions of corporate culture, or artefacts. Corporate architecture is consciously used also in the shaping of historical company image. Buildings or sites that symbolize the company's historical roots can become signs of the past to which representations of the past are connected. Such places can be called 'places of memory' or 'sacred places'. Places of memory can sometimes tell us more about the history of remembering than about the actual event that is being remembered. Traces of the past that have been preserved in the Noormarkku ironworks tell us about the past and about the time of industrialization, but also about the ways in which the family business has interpreted and understood its own history.

Exceptional relationship between place and family business

The relationship between a family business and its location is a central theme of my study. In my research I wanted to clarify why and how a company becomes attached to a certain place. This attachment of a company to its original domicile has been a long-standing, strategy-guiding practice, which I have called 'the tradition of the domicile'. Industrial production was never significant in this place, which means we could describe the case 'exceptional typical'. I have not been able to find similar ones from other Finnish companies. In Central Europe there are several family businesses with a long history that have become attached to their original hometown. But in these cases, the hometown has usually experienced industrial growth.

The company's relationship to the place has evolved through the history of the family as well as the business itself. It was the will of the founder that the ironworks should become the company's and the family's home. In the first parts of the twentieth century, the ironworks was in fact a home to some of the members of the Ahlström family. Nevertheless, by the 1940s the majority of the family members lived elsewhere in Finland. As the years went by, the ironworks became an important memorial for the family.

The central management of the company remained in Noormarkku for much longer than the owning family, right until the end of the 1960s. The long distance between the head office and the production facilities that were mainly located in Southern and Eastern Finland is an example of how strong traditions and sense of history can create a certain sluggishness and rigidity in the organisation. For almost eighty years, a historically motivated habit was prevalent in the company and dictated that the company should be run from its original domicile.

Economic factors did of course play a part in the selection of the domicile. Situating the head office of a major industrial company in Noormarkku meant that the municipal tax rate remained low. The situation benefited both the company and the municipality. In the 1960s, however, the company's industrial production had grown to such proportions that administrative changes were necessary. Financial management was moved to Helsinki and the Noormarkku division was mainly left in charge of personnel and training. Despite the organisational changes of the 1960s, history has had a forceful role, as Noormarkku remained as the company's official domicile until the year 2001. The relationship between the family business and its original home is still being maintained, as the new A. Ahlström Osakeyhtiö Corporation, founded in the 2001 split, operates from Noormarkku.

I have also investigated the relationship between the family business and the place in the light of the company's responsibility towards the local community. The company's activity is seen as a historical continuum. Observing the company's activity on a long-term basis concretely shows how traditions and values can be seen to direct the course of the company at different stages and during times of social change. Traces of past strategies can be discerned, as newer generations adopt them as a starting point for their age. I have referred to this practice as 'the tradition of local responsibility'.

For decades the company remained a locally significant economic, social and cultural actor. My research will show, however, that this kind of social responsibility was not accepted with purely selfless motives. Especially in the beginning of the twentieth century the company's actions were mostly dictated by necessity, as public health and education systems had not yet been developed. On the other hand, socially responsible actions have been a way to build the company's image. It has been about setting an example.

Industrial production in the ironworks declined already in the beginning of the twentieth century. For the local community, work was available mainly in the forest and agriculture divisions. Thus, the ironworks did in fact become an unusual combination of agriculture, forestry and the management of a major industrial company. As a major corporation and landowner the company was an important source of income for the municipality during many decades.

The family plays an important role in the local, socially responsible activity of a family business. My research will confirm the claim made in previous studies of family businesses that the company founders are crucial pioneers of corporate culture and traditions. The will has played a significant part in this case. The directions given by the founder in his will, whether concerning the company itself or the local community, have created the basis for the operations of the family business. The following generations have passed this culture on.

Cultural heritage and management of changes

In the twenty-first century, globalization, fusions, changes in ownership and the moving of head offices away from their original localities can either be seen as threats or opportunities for the continuing existence and use of a company's cultural heritage. At times these changes may even raise interest in history and the use of history in the construction of corporate identity. Changes can also have an opposite effect, if people wish to destroy the old corporate culture and build a new one instead.

Companies can easily become large, faceless players with no real identity as globalization proceeds. Especially from a local point of view, the company's cultural heritage may then prove to be a valuable asset. The upholding of historical consciousness and passing on of cultural heritage, however, presuppose active work. Even though it is easy to transfer and search information about past events during this age of electronic communications, physical memorial sites still have an important role to play. They are places where the visitor receives the possibility to get acquainted with a company's history from the moment of its birth up until present and understand the connections between the present and the past.

Those traces of the past that have symbolic significance for the company are selected and constructed as its cultural heritage. In the light of my case study, I have produced new knowledge about the way in which the elements, which have been selected to express a company's continuity and which the company has deemed worth upholding, are elevated to the status of cultural heritage by a process of argumentative interaction. History culture, the ways of constructing and using impressions about the past receive their characteristic features in every time period. History culture of a certain company also shapes the locality and its cultural heritage. Through its history culture, the family business has evolved

into an important, local actor, whose history has become substantially the history of the local community as well.

Both stability and change are involved in the use of a company's cultural heritage. Consciousness and understanding of history have, for over a hundred years, maintained responsibility for the company's domicile. Stability can be seen in the fact that the original location is still owned by the family and local operations continue to this day. As old business areas have disappeared, new ones have been adopted. It has been a matter of managing changes. We can observe the actions of the family business as both typical and exceptional examples of how cultural heritage is used to manage changes at the level of information and practical actions.

To guarantee the continuation of local operations in the twenty-first century, the cultural heritage of the company is now utilized not just as symbolic capital, but also with the aim of improving local economy and tourism. On the other hand, business activity that utilizes cultural heritage is also a means to cover the costs of maintaining historically important buildings. Traces of the past have become important artefacts of corporate culture as the historical buildings of the ironworks are used as sites for the new business. The history of an industrial family and a major industrial corporation is used as non-material resources for new business activity.

My research shows that companies, too, can be studied as communities of cultural heritage. Each company has its own past, but their motives and ways in which they use their heritage can be very different. In the context of business operations, however, the use of history and traditions always carries with it some strategic significance.

HENKILÖHAKEMISTO

A

Aalto, Aino 109, 171, 204, 237
Aalto, Alvar 109, 154, 171–173, 195,
201, 237, 246, 281
Aaltonen, Tapio 60, 143
Aarnipuu, Petja 37, 234
Ahlström, Anna 122
Ahlström, Antti 21, 34, 73–78, 80–82,
85, 86, 92, 95, 104–107, 112, 128,
131, 133, 137, 140, 142–145, 148,
149, 158, 162, 165, 177, 179, 183,
184, 186, 188, 208, 210, 212, 215,
228, 231, 232, 240, 280, 284
Ahlström, Antti (nuorempi) 85, 87, 106
Ahlström, Bertel 80, 81, 87–89
Ahlström, Birger 80, 81, 86, 87
Ahlström, Birger (nuorempi) 106
Ahlström, Börje 88, 134, 214
Ahlström, Christian 120, 137, 150–152
Ahlström, Erik 37
Ahlström, Erkki (Erik) 87, 89, 94, 106,
110, 191, 241
Ahlström, Eva (o.s. Holmström) 75–83,
85, 95, 104, 106, 112, 122, 124,
133, 137, 145, 159, 183, 184, 212,
215, 280, 284
Ahlström, Hans 88, 89, 97, 100, 111, 120,
190, 209, 212, 213, 281, 282, 285
Ahlström, Harry 89
Ahlström, Hildur (Lilli, o.s. Newander)
84, 85, 106, 109, 110, 113, 189–
191, 196, 197, 241, 284, 285
Ahlström, Krister 88–91, 98, 99, 156,
282
Ahlström, Rafael 80, 81, 86, 87, 91, 122,
123, 284
Ahlström, Thomas 35, 100, 111, 114,
115

Ahlström, Torsten 89
Ahlström, Walter 77, 80, 81, 83–88, 91–
96, 104, 106–110, 113, 116, 122,
124, 125, 134, 139, 143–145, 148,
170, 178, 184, 189, 192, 194, 197,
207, 214, 235, 241, 251, 280, 281,
284, 285
Ahlström, Wilhelm 74
Aho, Helmi 122
Aho, Juhani 76, 95, 133, 134, 144, 231
Ahvenisto, Inkeri 41, 137, 193, 194
Anttonen, Pertti 17
Anttonen, Risto 88, 283
Ant-Vuorinen, Mirja (o.s. Lydecken) 86
Ant-Vuorinen, Olli 86, 96
Aro, Laura 142
Aronsson, Peter 26, 36, 45, 48, 62

B

Bellman (Carl Michael) 230
Bendix, Regina 17
Berg, Per Olof 38, 160, 253
Berggren, Bo 130
Bergh, Birgitta 203
Berslin, Leonard 78, 81
Björkholm, Johanna 37, 38, 45
Björkman, Bo 153
Bohman, Stefan 45
Bojesen, Irma (o.s. Ahlström, ent. Sume-
lius) 106, 113, 114, 191
Borg, Frejvid 88, 95, 97
Borg, Harald 81, 85
Borg, Thyra (Tyra, o.s. Ahlström) 34, 77,
85, 88, 95, 192, 212
Bourdieu, Pierre 62
Bäckström, Anian 75
Bäckström, Selim 75

C

Canth, Minna 79
 de Carnall, Carl Constantin 21, 159
 Cunliffe, Ann L. 38, 58

D

Dahlberg, Hjärdis (o.s. Ahlström) 81, 85
 Dahlberg, Torsten 85
 Davis, John 54–56, 82, 250
 Droysen, Gustav 33

E

Ekholm, Hjalmar 93, 122, 125, 179
 Ekström, Ivar 152
 Elo-Pärssinen, Krista 40, 41, 69, 70, 71,
 255
 Enqvist, J. W. 175

F

Fabritius, Bertel 124
 Fager, P. 133
 Feldenkirchen, Wilfried 62, 132
 Fingerroos, Outi 50
 von Frenckell, Mikael 97
 Frölander-Ulf, Eric 119, 120, 129, 134,
 138

G

Gardberg, Bertel 203
 Gartz, Åke 94, 96, 97, 197
 Gestranus, Lars 204
 Ginzburg, Carlo 28
 Glöersen (johtaja) 152
 Gram, Gerda 84
 Granholm, Gunhild 139
 Gullichsen, Alvar 231, 232
 Gullichsen, Harry 85, 88, 96, 97, 101,
 109, 110, 112–114, 134, 151, 171,
 172, 181, 189, 194, 195, 207, 281,
 284, 285
 Gullichsen, Johan 101, 102, 228
 Gullichsen, Kristian 151, 204–206, 231
 Gullichsen, Maire (o.s. Ahlström, myöh.
 Gullichsen-Nyströmer) 85, 101,

106, 107, 109, 110, 112–114, 151,
 154, 171, 189–192, 194, 195–198,
 202–207, 212, 213, 228, 229, 231,
 240, 241, 249, 256, 284, 285
 Gylphe, John Magnus 93, 94, 110

H

Haapanen (ylimetsänhoitaja) 152
 Hackman, Marie 79
 Hagelstam (taiteilija) 191
 Hahl, Nils-Gustav 171
 Hall, Edward 78, 81
 Hallberg, R. 121
 Halonen, Anna 117
 Halonen, Tero 142
 Haniel, Franz 115
 Hansen, Per H. 39, 61, 128, 132, 254
 Harju, William 81, 122, 123
 Harju-Jeanty, Mortimer 121, 153
 Hatch, Mary Jo 38, 58
 Heikinheimo, Maija 198, 204
 Heikkilä, Suvi 26
 Heiskanen, Erika 60
 Henrik (piispa) 239
 Henriikki Maununpoika 21
 Herbrand, Nikolai O. 39
 von Hertzen, Heikki 201
 Hobsbawm, Eric 240
 Holmström, Eric Kasper 76
 Hongell, Göran 190
 Huhtamäki, Heikki 71, 83, 194
 Höijer, C. Th. 184
 Hölschen, Barbara 65, 66

I

Ihamäki, Pirjo 159
 Inberg, K. J. 84
 Innanen, Pekka 60
 Isacson, Maths 18, 37
 Itkonen, Hannu 153

J

Jaatinen, Anna-Maija 204

Jalonen, Pekka 205
 James, Harold 28, 52, 71, 91
 Jokiainen, Väinö 214
 Jukkola, Seppo 35, 88, 226, 227
 Julkunen, Jutta 134
 Junkkari, Lari 143
 Juselius, F. A. 105

K

Kahari, Heikki 212
 Kahari, Nikolai 212
 Kaikumo, Pekka 134
 Kautovaara, Tapani 153
 Keskinen, Jarkko 83
 Kohtamäki, Veikko 214
 Koiranen, Matti 40, 54–56
 Koivuniemi, Jussi 41, 94
 Kormano, J. 23
 Kortelainen, Anna 76, 79
 Kortelainen, Kaisu 41
 Korvenmaa, Pekka 194
 Kramer, Anders 88, 134
 Kreiner, Kristian 38, 160, 253
 Kuisma, Markku 79, 157
 Kullman, Arthur 189
 Kulvik, Barbro 157
 Kutter, Hans 134
 Kuutma, Kristin, 47
 Kylänpää, K. 144, 189

L

Lagerspetz, Evert 105
 Lahti, Kössi 189
 Laine, Pentti 204
 Lalli (talonpoika) 239
 Lammela, Frans 189
 Launis, Ilmari 188
 Lebell, Helena Kristina 76
 Lehtisalo, Nestori 189
 Leminen, Hannu 88
 Lengman, Erik 151
 Levi, Giovanni 28
 Lilius, Henrik 63
 Liljeblad, Greta 73

Lindahl, Karl 178
 Lindberg, G. A. 107
 Lindberg, W. 124
 Lindgren, Armas 188–190
 Lindroos, Karl 123
 Lindvall, Karin 238
 Lithen, J. A. 144
 Lowenthal, David 44, 47
 Luomanmäki (virkailija) 182
 Lydecken, Arvid 134
 Lydecken, Hjalmar 85, 86, 93, 134, 144
 Lydecken, Ingrid (o.s. Ahlström) 85, 86
 Lång, Jan 88, 283
 Lönegren, Karl Johan 21, 105, 182
 Lönnström, Rafael 91
 Lönnström, Teresia 91

M

Mann, Thomas 91
 Markkanen, Tuula-Riitta 58, 59
 Maunula, Jouni 231
 Meethan, Kevin 241
 Mikander, Lars 88, 90, 282
 Mikus, Anne 65, 66
 Moisio, Jukka 88, 283
 Moliis, Carl, 75
 Mustonen, Antti Juhana 73
 Myllyrinne, V. 120
 Mäkelä, K. G. 123
 Mäkelä, Naima 181
 Mäkelä, Viktor 78, 180, 181

N

Narva, Richard L. 15
 Newander, Hildegard 85
 Newander, Johan Ferdinand 84
 Niemelä, Margit 40, 41
 Nieminen, Hanna-Mari 205, 206
 Nietzsche, Friedrich 48, 232
 Nikula, Riitta 189, 190
 Nora, Pierre 25, 36, 50, 160, 231, 239,
 253
 Nordlund, Niilo 208
 Nordman, T. 181

Norrmén, P. H. 77, 95, 134, 183
 Nupponen, Terttu 172
 Nyströmer, Bertil 114, 205

O

Ojala, Esa 150
 Olkkonen, Tuomo 135
 Olsson, Paul 191

P

Paalanen, Elias 181
 Paalanen, Matti 181, 193
 Palin, Karl-Erik 88
 Palmqvist, W. G. 192
 Paloheimo, Hjalmar Gabriel 73
 Paloheimo, Karl Alfred 73
 Paloheimo, Paavo 73
 Parviainen, Hanna 79
 Peevo, Risto 214
 Penttinen, Alpo 153
 Platonoff, Martta 190, 191
 Puntila, Tuula 157
 Puohiniemi, Martti 61
 Putkonen, Lauri 240
 Puumala, Jussi 84

R

Rabbe, F. J. 132
 Raike, Eeva 35
 Raiskio, Kaj 41
 Raivo, Petri 51, 111, 112
 Rajala, Tiina 35, 234
 Rantala, Reino 214
 Rantanen, Juha 88, 282
 Rehbinder, Bengt 88–90, 162, 282, 285
 Ricouer, Paul 26
 Rosenlew, Carolus 97
 Rosenlew, Fredrik 97
 Rosenlew, Gustav 97
 Rosenlew, Hanna 92
 Rosenlew, Hugo 92
 Rosenlew, Walter 92
 Rosenlew, Wilhelm 92
 Rossi, Matti 155

Rossi, Sirkka-Liisa 35
 Ruohtula, Helena 189
 Rydman, Birgit (o.s. Ahlström) 86, 87
 Rydman, Hans 86, 87
 Räisänen, Matti 157
 Röhrig, Stefan 39

S

Saarikangas, Kirsi 202
 Salmi, Hannu 18, 47, 238, 239
 Salmi, J. 124, 144, 189, 192
 Schalin, Bengt 118, 182
 Schein, Edgar H. 19, 38, 57, 58, 72
 Schildt, Susanna 234, 245
 af Schultén, Ben 204
 af Schultén, Marius 113
 Schumpeter, Joseph 73
 Schybergson, Per 34, 74, 81, 89, 93, 134
 Seeck, Hannele 60
 Segertsträhle, Lennart 190
 Siemens, Werner 132
 Siivonen, Katriina 17
 Siltavuori, Antti 157, 159
 Sivula, Anna 16, 19, 26, 30, 33, 37, 38,
 63, 112
 Sjöberg, Amalia Maria 76
 Sjöberg, Olof 76
 Smith, Laurajane 45
 Sparre, Eva 148
 Sparre, Louis 148, 149
 Stenbäck, Josef 188
 Stenwall, B. M. 123
 Still, Nanny 203
 Suomenlinna, Antti 190
 Suominen, Jaakko 19
 Suominen, J. W. 192
 Suvanto, V. 189
 Svensberg, Emil 189
 Sältin, Tor 120
 Söderström, Håkan 153

T

Tagiuri, Renato 54–56, 82, 250
 Tallqvist, Gösta 94, 134

Tallqvist, J. F. 184
Tefke, Aleksis 185
Teräs, Kari 71, 72, 83, 194
Thomé, Ivar 178, 180, 181
Thomé, Walter 178, 180, 181
Thunström (taiteilija) 191
Tuomi-Nikula, Outi 50
Tuomola, Satu-Miia 41, 143, 183
Tuuri, Antti 231

U

Uotinen, Jorma 230

V

Varjus, Eino 214

W

Wahl, Paul 151
Walden, Juuso 41
Walden, Rudolf 41
Walkonen, Fredrik 84, 92, 123, 189
Westerlund, A. 153
Westin, Helena 39
Wikström, Emil 144
Wirkkala, Tapio 156

Ä

Äikäs, Topi 248

Ö

Österlund, Emil 189