

# TEOLLINEN KULTTUURIPERINTÖ LIIKETOIMINNAN RESURSSINA

## NOORMARKUN RUUKKI JA TUOTTEISTETTU PERINTÖ

Maarit Grahn

Yritysten kulttuuriperinnön käytössä on kyse yritysidentiteetin rakentamisesta ja ylläpitämisestä, yritysten julkisen hyväksynnän vahvistamisesta ja liiketoiminnan edistämisestä. Kansainvälisessä liiketaloustieteen tutkimuksessa tätä ilmiötä kuvataan käsitteellä *history management*.<sup>1</sup> Tässä artikkelissa tarkastelen, miten perheyritys hyödyntää yrityksen ja teollisuussuvun historiaa sekä menneisyyteen kytkeytyvää rakennusperintöä paikallisen liiketoiminnan kehittämisen resursseina. Tarkastelen ilmiötä muutoksen hallinnan, menneisyyden jälkien uskäytön ja kulttuuriperinnön säilyttämisen näkökulmasta.

### YRITYKSEN KULTTUURIPERINTÖ – AINEELLISIA JA AINEETTOMIA JÄLKIÄ

Yritysten kulttuuriperintö, olipa se sitten aineetonta tai aineellista, on symbolista pääomaa<sup>2</sup>, jonka avulla yritykset pyrkivät rakentamaan ja vahvistamaan yrityskulttuuriaan, identiteettiään ja yrityskuvaansa.<sup>3</sup> Aihetta on viime vuosina tutkittu myös kansainvälisellä liiketaloustieteen tutkimuskentällä. Yritysten tapoja käyttää yrityshistoriallista tietoa yritysten strategisessa suunnittelussa ja markkinoinnissa kuvataan käsitteillä *history management* tai *history marketing*. *History management* viittaa kokonaisvaltaiseen strategiaan, suunniteltuun ja integroituun historian käyttöön. *History marketing* puolestaan on osa *history managementia*, ja se tarkoittaa lähinnä olemassa olevan brändin aseman säilyttämistä ja kehittämistä hyödyntämällä brändiin liittyvää historiaa ja perinteitä.<sup>4</sup> Edellä mainituille käsitteille ei toistaiseksi ole olemassa suomenkielisiä vakiintuneita vastineita, koska aihetta on tähän mennessä tutkittu Suomessa melko vähän.<sup>5</sup>

Tässä artikkelissa tarkastelen esimerkkitapauksen kautta, miten yritys käyttää kulttuuriperintöään taloudellisen tuottavuuden, paikallisen liiketoiminnan ja matkailun kehittämisen lähtökohdista. Tarkasteluni kohteena on A. Ahlström Kiinteistöt Oy<sup>6</sup> ja Länsi-Suomessa sijaitseva Noormarkun ruukki, joka on ollut yrityksen omistuksessa 1870-luvulta lähtien. Yrityksen toiminnan painopiste on pääasiassa metsätaloudessa ja kiinteistöliiketoiminnassa. Lisäksi yrityksen vastuulla on Noormarkun ja Kauttuan ruukkien hallinnointi ja ylläpito.<sup>7</sup> Yrityksen toimialaan ei 2000-luvulla enää kuulu teollisuustuotanto, mutta yritys hyödyntää liiketoimintansa kehittämisessä teollista historiaansa. Tarkastelen tätä ilmiötä muutoksen hallinnan, menneisyyden jälkien uskäytön ja kulttuuriperinnön säilyttämisen näkökulmasta.<sup>8</sup>

Ahlström on perheyritys, jolla on pitkä teollinen menneisyys. Tutkimuksessani sisällytän yrityksen kulttuuriperintöön kaikki ne yrityksen toiminnan ja toimintaan kyt-

keytyneiden ihmisten jättämät aineelliset ja aineettomat jäljet, jotka on valittu palvelemaan yrityksen sisäisen ja ulkoisen toiminnan tarpeita: teollisuusyrityksen ja teollisuussuvun menneisyyden representaatiot, menneisyyteen liittyvät henkilöhahmot ja toiminnan paikat (tuotantolaitokset, konttori- ja asuinrakennukset).<sup>9</sup> Yrityksen kulttuuriperintö on siten myös teollista kulttuuriperintöä.<sup>10</sup>

Yrityksen kulttuuriperintö voi toimia keskeisinä liiketoiminnan kehittämisen resursseina ja yrityskulttuurin *artefakteina*. Liiketoiminnan resurssit voidaan *jakaa aineellisiin ja aineettomiin resursseihin*. Aineellisia resursseja ovat esimerkiksi koneet, raaka-aineet ja rakennukset. Aineettomiin resursseihin sisällytetään muun muassa lisenssit, innovaatiokyky ja yrityksen maine.<sup>11</sup> Yrityskulttuurin artefaktit puolestaan ovat yrityskulttuurin 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.<sup>12</sup> Artefaktit voidaan jakaa kolmeen ryhmään: 1) *objektit* (taide, logo, arkkitehtuuri, virka-asut, tuotteet, työvälineet), 2) *verbaalit ilmaisut* (ammattikieli, teorit, tarinat, myytit, legendat ja niiden sankarit ja konnat, metaforat, puheet) ja 3) *toiminnot* (seremoniat, kokoontumiset ja palaverit, kommunikointitavat, perinteet, yhteiset rutiinit).<sup>13</sup> Artikkelissani korostuu erityisesti rakennusperinnön ja yrityksen historian asema yrityskulttuurin artefakteina ja liiketoiminnan resursseina.

Muutoksen hallintaan liittyviä keskeisiä käsitteitä artikkelissani ovat *kulttuuriperinnön uskäyttö* ja *tuotteistaminen*. Uskäyttö tarkoittaa ”tuotteen käyttämistä uusiin, alkuperäisestä poikkeaviin tarkoituksiin”.<sup>14</sup> Teollisen kulttuuriperinnön uskäytöstä on kyse, kun esimerkiksi vanhoja teollisuusrakennuksia saneerataan kauppa-keskuksiksi tai oppilaitoksiksi tai niihin sijoitetaan

uutta yritystoimintaa.<sup>15</sup> Kulttuuriperinnön tuotteistamisessa aineellinen tai aineeton kulttuuriperintö jalostetaan tuotteiksi tai palveluiksi tai kulttuuriperintöä käytetään raaka-aineena, resurssina, tietyn tuotteen tai palvelun tuottamisessa. Tuotteistamisen, tuotteen tai palvelun määrittelyn ja jalostamisen taustalla on aina taloudelliset lähtökohdat: menneisyys tai nostalgia halutaan muuttaa rahaksi.<sup>16</sup> Tuotteistamisen yhteydessä kulttuuriperintö on uskäytön kohteena. Esimerkiksi vanha tehdasrakennus ja siihen kiinnittyvä historia voidaan valjastaa palvelemaan matkailupalvelujen kehittämistä. Uskäyttö on usein ainoa keino varmistaa vanhojen teollisuusympäristöjen säilyttäminen. Uskäytön taustalla voi olla kulttuuriperinnön tuotteistamisprosessi, mutta uskäyttö ei kuitenkaan aina edellytä tuotteistamista.<sup>17</sup>

## TOIMINNAN PAIKASTA YRITYKSEN KULTTUURIPERINNÖKSI

Yritykset ovat keskeisiä teollisen kulttuuriperinnön säilyttäjiä ja käyttäjiä. Yritysten menneisyyteen liittyvät tuotantolaitokset tai muut rakennukset ovat usein myös kulttuurihistoriallisesti arvokkaita kohteita. Toisinaan yritysten toiminta saattaa jatkua näissä historiallisissa miljöissä. Toisinaan rakennukset ovat menettäneet merkityksensä toimivina tuotantolaitoksina, mutta ne ovat edelleen yritysten omistuksessa.<sup>18</sup>

Yrityksen toimintaan liittyvät rakennukset ovat yrityskulttuurin ulkoisia ilmenemismuotoja, mutta samalla ne voivat olla myös jälkiä yrityksen elinkaaren eri vaiheista. Yrityksen varhaisimpiin aikoihin ja yrityksen historialle tärkeä rakennus tai paikka voi muodostua yritykselle pyhäksi paikaksi (*sacred place*), joka halutaan säilyttää.<sup>19</sup> Yrityksen historiaan merkittävällä tavalla liittyvät rakennukset voivat olla tuotantolaitoksia, konttorirakennuksia, omistajien ja työväestön asuinrakennuksia tai edellä mainittujen

rakennusten muodostamia kokonaisuuksia. Tyypillisesti tällaiset symbolisen merkityksen saaneet rakennukset sijaitsivat yrityksen synnyinsijoilla, alkuperäisessä kotipaikassa.

Ahlström on omistanut lukuisia tehtaita, tehdasalueita ja ruukkeja eri puolilla Suomea.<sup>20</sup> Noormarkun ruukilla on kuitenkin ollut aivan erityinen asema yrityksen sisällä. Noormarkun ruukki on paikka, josta yrityksen liiketoiminnan menestyksen katsotaan alkaneen. Ruukin osto 1870-luvun sahateollisuuden noususuhdanteiden aikana toimi tietynlaisena ponnahduslautana yhtiön liiketoimien laajenemiselle.

Ruukin oma teollisuus jäi jo 1900-luvun alussa yhtiön suurempien tuotantoyksiköiden varjoon. Ruukin tuotantolaitokset palvelivat lähinnä ruukin ja paikkakuntalaisten tarpeita. Maa- ja metsätalous olivat ruukin pääasiallisia elinkeinoja. Ruukki eli Noormarkun Tehdas oli erikoinen yhdistelmä maa- ja metsätalouden hoitoa ja suuren teollisuusyrityksen hallintoa. Noormarkun ruukki oli kuitenkin useiden vuosikymmenien ajan yhtiön hallinnollisen keskuksen sijoituspaikkana tärkeä toiminnallinen osa suuryritystä. Vuonna 1916 Noormarkkuun valmistui uusi, yhtiön laajentuneiden liiketoimien mukainen pääkonttorirakennus. Noormarkun ruukin keskeinen rooli suuryrityksen organisaatiossa oli pitkälti historiallisen kehityksen seurausta. Vähitellen ruukki joutui kuitenkin sopeutumaan yhtiön liiketoiminnan kasvun ja globalisoitumisen tuomiin muutoksiin. Yhtiön keskushallinto siirrettiin 1960-luvun lopussa Helsinkiin, ja 1990-luvulle tultaessa myös ruukille ominainen maataloustuotanto oli loppunut.<sup>21</sup>

Ruukki on ollut kiinteästi myös sukuhistoriaan liittyvä paikka. 1870- ja 1880-lukujen vaihteessa yhtiön perustaja Antti Ahlström rakennutti ruukkiin perheensä asuinrakennuksen, *Isotalon*. Myös yhtiön pääkonttori toimi aluksi Isotalon tiloissa. Juuri Isotalon rakentaminen on ollut eräänlainen käännekohta, joka on kiinnittänyt perheyhtiön

ja teollisuussuvun juuri tähän paikkaan. 1900-luvun ensimmäisinä vuosikymmeninä perhe ja yhtiön johto olivat vahvasti sidoksissa toisiinsa, ja osa perheen jäsenistä myös asettui asumaan Noormarkkuun. Suvun myöhemmät sukupolvet rakennuttivat ruukin alueelle vielä kaksi asuinrakennusta: *Havulinnan* (1902) ja *Villa Mairean* (1939).<sup>22</sup> 1800-luvun lopun ja 1920-luvun välisenä aikana yhtiö rakennutti myös työväestöä ja toimihenkilöitä varten useita asuinrakennuksia.

Peter Aronssonin mukaan historian käytön kolme keskeistä tehtävää ovat 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.<sup>23</sup> Aronssonin ajatukset historian käytön motiiveista ovat sovellettavissa yritysten *historiakulttuurin*<sup>24</sup> ja sen muutoksen tutkimiseen. Noormarkun ruukki on hyvä esimerkki siitä, miten tietoisuus ja ymmärrys historiasta voivat muutostilanteissa ohjata toimintaa ja synnyttää paikallista vastuuta paikasta ja ihmisistä. Ruukki on haluttu säilyttää perheyhtiön omistuksessa, vaikka ruukin teollinen tuotanto on päättynyt jo vuosikymmeniä sitten.

Ruotsissa Riksantikvarieämbetet selvitti 2000-luvun alussa yritysten kulttuuriperinnön käytön motiiveja ja tapoja. Tutkimus osoitti, että hyvin monet tekijät vaikuttavat siihen, käyttävätkö yritykset historiaansa ja miten ne sitä käyttävät. Historian käyttöön voivat vaikuttaa muun muassa yritysmuoto, tuotannonala, asiakas- ja henkilöstörakenne, yrityksen sijainti ja kilpailutilanne. Ruotsissa kulttuuriperinnöstä huolehtiminen ja kulttuuriperinnön käyttö on ollut tyypillistä varsinkin kaivos-, teräs-, metsä- ja autoteollisuudelle.<sup>25</sup>

Erityisesti kaksi Riksantikvarieämbetetin tutkimuksessa esille nousutta historian



Vuonna 2013 ruukin voimalaitoksen generaattori sai rinnalleen uuden generaattorin, joka on nimetty Talvikiksi. Taustalla pajarakenus, jossa sijaitsee yhtiön historiasta kertova *Ahlström Voyage* -näyttely. Kuva: Maarit Grahn.

käyttöön vaikuttavaa tekijää näkyvät hyvin juuri Ahlströmin ja Noormarkun ruukin tapauksessa. Ensimmäinen tekijä on yrityksen omistumuoto. Tutkimuksen mukaan kulttuurihistoriallisten tavoitteiden perustelu saattaa olla pörssiyhtiöissä vaikeampaa kuin perheyriyksissä, joissa yritystoimintaa on harjoitettu yhden suvun parissa useiden sukupolvien ajan. Ahlström on yksi Suomen vanhimmista perheyriyksistä. Perheyriyksen arvomaailmassa perinteet, jatkuvuus ja sosiaalinen vastuu ovat keskeisiä yrityksen toimintaa ohjaavia elementtejä.<sup>26</sup>

Toinen kulttuuriperinnön käyttöä ohjaava tekijä saattaa olla yrityksen sijainti. Jos yritys on toiminut tietyllä paikkakunnalla pitkään, sen ei ehkä tarvitse korostaa historiaansa henkilökunnalle tai paikallisyhteisölle, koska yrityksen 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 huolella.<sup>27</sup>

Ahlström on ollut merkittävä paikallinen toimija 1870-luvulta lähtien. Senkin jälkeen, kun ruukin rooli yrityksen organisaatiossa muuttui, yritys on pyrkinyt säilyttämään ruukkialueen elävänä ja toimivana. Toiminnalliset muutokset ruukissa ovat kuitenkin olleet väistämättömiä. Muutosten hallinnassa on hyödynnetty rakennusperintöä. Käytännössä tämä on tarkoittanut sitä, että samalla kun yritys on huolehtinut rakennusperinnön hoidosta, rakennuksille on mietitty uusia toiminta- ja käyttötapoja, kun vanhat toiminnot ovat väistyneet.<sup>28</sup>

Ruukki on ollut säännöllisesti suvun ja yhtiön käytössä. Ahlströmin suku ei enää asu Noormarkussa, mutta ruukista on muodostunut teollisuussuvun yhteinen muistin paikka.<sup>29</sup> Yhtiö on puolestaan käyttänyt ruu-

kin rakennusperintöä koulutus-, kokous- ja majoitustarkoituksiin. Yrityskuvan ja liike-toimintasuhteiden rakentamisessa on aktiivisesti hyödynnetty perheyhtiön historiaa ja siihen kiinnittyvää ruukin rakennusperintöä. Historian ohjaava rooli on näkynyt myös siinä, että konsernin emoyhtiön virallisena kotipaikkana Noormarkku toimi aina 2000-luvun alkuun saakka.<sup>30</sup>

Perheyhtyksen historiasta muistuttavat teollisuussuvun asuinrakennukset, pääkonttori, virkailijoiden ja työväen asuinrakennukset sekä vanhat tuotantolaitokset (saha, paja ja voimalaitos) ovat edelleen paikoillaan, ja yritys vastaa niiden säilyttämisestä ja kunnossapidosta. Tuotantolaitoksista vuonna 1914 valmistunut voimalaitos on yhä alkuperäisessä käytössä. Voimalaitos peruskorjattiin vuonna 2004, ja se tuottaa sähköä pääasiassa ruukin alueelle. Vuonna 1875 rakennetun sahan toiminta päättyi 1950-luvun lopussa. Saharakennus toimi lähinnä 1970- ja 1980-luvuilla yhtiön sisäisenä museona. Taonta vuonna 1894 valmistuneessa pajarakennuksessa hiljeni 1940-luvun alkupuolella, ja sen jälkeen rakennusta käytettiin jonkin aikaa varastotilana ja puusepän verstaana. Vuonna 1996 pajan tiloihin perustettiin yhtiön historiasta kertova näyttely *Ahlström Voyage*.<sup>31</sup>

Ruukin entiset työväen ja yhtiön virkailijoiden asuinrakennukset ovat ruukkia kohdanneista muutoksista huolimatta pääosin vielä asuinkäytössä. Asunnot on tosin nykyisin vuokrattu lähinnä yhtiön ulkopuolisille asukkaille. Myös vuonna 1916 valmistunut pääkonttorirakennus on edelleen halintokäytössä.

## TUOTTEISTETTUA KULTTUURIPERINTÖÄ

Ahlström-konsernin jakautumisen yhteydessä vuonna 2001 ryhdyttiin uudelleen pohtimaan Noormarkun ruukin tulevaisuuden suuntaviivoja. Tuolloin perustettu

uusi A. Ahlström Osakeyhtiö sai vastataksien maa- ja kiinteistöomistuksista, jotka eivät olisi tuoneet lisäarvoa pörssiin. Tässä vaiheessa kulttuuriperinnön hallinnointi siis erotettiin varsinaisesta liiketoiminnasta. Kyse oli perheyhtiön perinteiden hoitamisesta. Uusi tilanne synnytti paljon kysymyksiä paikallisen yksikön tulevaisuudesta ja roolista: Mikä yhtiö oikein oli? Miten yhtiötä ja ruukkia tuli kehittää? Tämän johdosta yhtiössä päätettiin käynnistää tulevaisuutta koskeva suunnitteluprosessi yhteistyössä henkilökunnan ja omistajien kanssa. Yhteistyön pohjalta yhtiön hallitus määritteli yhtiölle arvot ohjaamaan paikallisen toiminnan kehittämistä.<sup>32</sup>

2000-luvun alussa Noormarkun ruukin kaupallinen kehittäminen oli kuitenkin vielä melko maltillista. Ruukin kulttuuriperintöä hyödynnettiin pääasiassa kertaluonteisten, lyhytkestoisten musiikkitapahtumien yhteydessä. Näissä vuosittain järjestetyissä tapahtumissa yhdistettiin musiikkia, arkkitehtuuria ja paikallista historiaa. Noin viikon mittaisten tapahtumaviikkojen aikana yleisöllä oli myös mahdollisuus osallistua ruukissa järjestetyille kävelykierroksille.<sup>33</sup>

Vuotuisia musiikkitapahtumia mittavampi produktio toteutettiin kesällä 2008, kun Antti Ahlströmin elämäntyöstä ja suomalaisen teollisuushistorian syntyvaiheista kertova ooppera *Vierivä kivi* sai kantaesityksensä ruukkialueen tuntumassa. Oopperana toteutettu menneisyyden kuvaus sisälsi piirteitä monumentaalisesta historian käytöstä, jossa historia nostetaan esimerkiksi ja jossa keskitytään siihen, mikä on ollut suurta ja mahtavaa.<sup>34</sup> Ooppera oli yksi uusi askel kohti perheyhtiön kulttuuriperinnön tuotteistamista, jossa Antti Ahlströmin historiallista henkilöahmoo käytettiin kulttuurisena vetovoimatekijänä. Oopperan toteutusta voidaan tarkastella pyrkimyksenä tuottaa kulttuuriperintöä nykyajan tarpeisiin, liike-toiminnan ja matkailutalouden kehittämisen lähtökohdista.<sup>35</sup>

Yrityksen tavoitteena oli kuitenkin musiikkitapahtumia jatkuvakestoisempi toiminta. Siksi ruukin kehittämisen lähtökohdiksi valittiin kokous-, ravintola- ja majoituspalvelut. Vuonna 2008 käynnistettiin projekti liiketoiminnan kehittämiseksi, ja syksyllä 2009 yhtiö aloitti uusien palvelujen markkinoinnin. Ruukin palvelut on suunnattu pääasiassa yrityksille ja yksityisille tilausryhmille. Ruukin kulttuuriperinnön tuotteistaminen on melko tyypillinen esimerkki kartano- tai ruukkimatkailusta, jonka toimijat tarjoavat erilaisia konferenssi- ja kokouspalveluja, ravintola- ja juhlapalveluja, loma-aktiviteetteja ja kartanoromantiikkaa. Kokous-, juhla- ja majoituspalvelut ovat myös Noormarkun ruukin uuden liiketoiminnan ydin.<sup>36</sup> Uusi liiketoiminta aloitti ruukissa uudenlaisen aikakauden. Siihen asti lähinnä yhtiön ja suvun käytössä ollut paikka alkoi avautua myös yleisölle.

## RAKENNUSPERINTÖ TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

*Noormarkun ja Kauttuan mahtavat entisajan rakennukset luovat elämykselliset puitteet ikimuistoisiin hetkiin.*<sup>37</sup>

Edellä olevan, yrityksen internetsivuilta poimitun kuvauksen tavoitteena on luoda asiakkaille tunnelmaa luovia mielikuvia markkinoitavista kohteista. Samalla kuvaus kertoo siitä, miten aineellista kulttuuriperintöä voidaan käyttää liiketoiminnan resurssina.<sup>38</sup>

Yrityksen toimintaympäristö on identiteetin konkreettinen viesti ja yrityskulttuurin ulkoinen ilmaus. Toimintaympäristö on yrityksen ja sen sidosryhmien kohtaamispaikka.<sup>39</sup> Noormarkun ruukin rakennusperintö symboloi yrityksen historiaa ja juuria, mutta samalle se luo uudelle liiketoiminnalle konkreettiset puitteet ja toimii liiketoimin-

nan aineellisena resurssina. Hyvin säilytetty rakennusperintö vahvistaa sidosryhmille viestiä siitä, että perheyritys huolehtii kulttuurihistoriallisesti arvokkaasta kulttuuriperinnöstä.<sup>40</sup>

Kulttuuriperinnön vaaliminen edellyttää aktiivista säilyttämistä, joka ei kuitenkaan tarkoita samana säilymistä.<sup>41</sup> Ruukin uuden liiketoiminnan 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 vastaavaksi. Lähtökohtana on kuitenkin ollut, että liiketoiminnan kehittämisessä kunnioitetaan vanhaa rakennusperintöä. Muutokset eivät koske kaikkia rakennuksia. Valtaosa vanhoista työväen ja virkailijoiden asuinrakennuksista on säilytetty entiseen tapaan asuinkäytössä. Lisäksi Ahlströmin suvulle symbolisesti tärkeä Isotalo pysyy suvun käytössä. Isotalo onkin esimerkki siitä, miten menneisyydestä voi olla jäljellä lähes ”pyhäinjäännöksiä”, joihin ei saa koskea.<sup>42</sup>

1900-luvun alussa valmistunut Havulinna on 1950-luvulta lähtien toiminut pääasiassa yhtiön edustus- ja majoitustilana, ja myös jatkossa rakennus on lähinnä yrityksen ja suvun käytössä. Havulinnaissa aitouden ja kodinomaisuuden säilyttäminen on ollut keskeinen tekijä. Rakennus on haluttu pitää mahdollisimman paljon siinä asussa kuin se oli aikanaan talon toimiessa suuren teollisuusyrityksen johtajan edustuskotina.<sup>43</sup>

Vuonna 1916 valmistunut virkailija-asunto, Villa Ett, saneerattiin syksyllä 2009 yrityksille ja yksityisille asiakasryhmille suunnatuksi kokous- ja juhlatilaksi. Muutokset toteutettiin nykyajan vaatimusten mukaisesti mutta kuitenkin 1900-luvun alun hengessä kalustusta ja tapetteja myöten. Sisustuksessa noudatettiin kestävästä kehityksen periaatteita, sillä lähes kaikki rakennuksen huonekalut hankittiin yhtiön muilla tehdaspaikkakunnilla sijainneista kiinteis-



Entisen metsäkonttorin eli Sahalan saneerausvaihe syksyllä 2009. Julkisivultaan suojeltu rakennus koki sisältä miltei täydellisen muutoksen. Kuva: Maarit Grahn.

töistä. Vuosien varrella yhtiö on myynyt kiinteistöjään tai kiinteistöjen käyttötarkoitus on muuttunut. Samalla kiinteistöistä on kerätty talteen huonekaluja, valaisimia, lasiesineitä ja taidetta myöhempää käyttöä varten. Esimerkiksi rakennuksen yläkerrossa sijaitsevilla ryhmä- ja kokoustiloissa ei ole yhtään uutta kalustetta.<sup>44</sup> Teollinen muotoilu on kuulunut kiinteästi perheyhtiön toimintaan, mikä myös näkyy rakennuksen sisustuksessa: suuri osa huonekaluista on Alvar tai Aino Aallon tuotantoa.<sup>45</sup> Villa Ettin lisäksi 1920-luvun loppupuolella rakennettu, pienempi virkailijatalo Kultala on myös saneerattu uskäyttöön. Rakennus toimii lähinnä majoitustiloina.

Majoitus- ja kokoustilana toimii myös Alvar Aallon piirustusten mukaan vuonna 1942 remontoitu Vainiola. Vainiola on alun perin valmistunut 1880-luvulla isännöitsijän asuintaloksi ja vieraiden majoituspaikaksi, ja se kuuluu ruukinmäen vanhimpiin raken-

nuksiin.<sup>46</sup> Rakennuksen nykyinen käyttötarkoitus jatkaa siis vanhoja perinteitä.

Suurimman muutoksen sekä käyttötarkoituksen että fyysisten tilojen suhteen on kokenut rakennus, jota kutsutaan Sahalaksi. Tässä vuodelta 1866 peräisin olevassa rakennuksessa on vuosikymmenien kuluessa ollut monenlaista toimintaa. Alkuvaiheessa rakennus toimi sahan konttorina ja asuinrakennuksena, myöhemmin 1960-luvulta lähtien yhtiön metsäosaston konttorina. Nyt rakennus on jälleen saanut 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.<sup>47</sup> Sahalan saneeraukseen liittyi myös yksityiskohta, joka omalla tavallaan osoittaa, että Ahlströ-

min teollisuussuku haluaa konkreettisesti osallistua perheyhtiön historiallisen kotipaikan kehittämiseen: joukko suvun naisia oli valitsemassa Sahalan sisustusmateriaaleja.<sup>48</sup>

Ruukkialueella sijaitseva Noormarkun kerho kunnostettiin niin ikään kevään 2010 kuluessa ajanmukaiseksi juhla- ja kokouspaikaksi. Rakennus on rakennettu vuonna 1907 palokunnantaloksi, mutta 1920-luvulla se siirtyi yhtiön klubikäyttöön. Klubi tai virkailijakerho (*tjänstemannaklubb*) oli tyyppillinen tehdasyhdyskuntien ilmentymä 1900-luvun alkuvuosikymmeninä. Klubit toimivat tehtaiden ylempien toimihenkilöiden ja heidän perheidensä kokoontumispaikkoina. Työntekijöillä ei ollut pääsyä näihin kerhoihin. Kerhoissa oli yleensä ravintola, kirjasto tai biljardihuone, ja kerhon jäsenille järjestettiin erilaisia juhlia ja muita tapahtumia.<sup>49</sup> Noormarkun kerho on 1980-luvulta lähtien palvellut myös ulkopuolisia asiakkaita. Viimeisimmän uudistuksen myötä paikan nimeksi otettiin jälleen käyttöön alkuperäinen Noormarkun Klubi, joka on jälki menneeltä tehdasyhdyskunta-aikakaudelta.

## PERHEYHTIÖN HISTORIA LIIKETOIMINNAN AINEETTOMANA RESURSSINA

Kulttuuriperinnöstä valikoidaan tietoisesti se osa, joka parhaiten soveltuu tietyn paikan tai kulttuurin esittämiseen ja joka toisaalta parhaiten tuottaa taloudellista hyötyä. Kulttuuriperintö toimii tällöin liiketoiminnan raaka-aineena.<sup>50</sup> Noormarkun ruukin kokous- ja virkistyspalveluiden tuottamisessa perheyhtymän ja teollisuussuvun historia toimii keskeisenä aineettomana resurssina. Palveluita myydään perheyhtiön historiaan liittyvillä mielikuvilla.

Liiketoiminnan kehittämisessä hyödynnetään toisaalta myös sitä statusarvoa, joka on vuosikymmenien kuluessa muodostunut ruukin kulttuuriperinnölle: vuonna 1993 ruukki määriteltiin valtakunnallisesti ar-

vokkaaksi kulttuurihistorialliseksi kulttuuriperintökohteeksi.<sup>51</sup> Suomen suurimpiin teollisuusyhtiöihin kuuluneen perheyhtiön historialla on niin ikään oma statusarvonsa.

Yrityksen esitteissä ja internetsivuilla uudelle liiketoiminnalle rakennetaan kerroksen ja valokuvien välityksellä perheyhtiön historiasta ammentava kehyskertomus. Internetsivuilla Noormarkun toimintayksikön historiaa kuvaileva osio on otsikoitu ”*Antti Ahlström – suurmies ja talonpoika*”.<sup>52</sup> Otsikko nostaa Antti Ahlströmin tietynlaiseksi sankarihahmoksi kuten monet muutkin paikallishistoriaa tai yhtiön historiaa käsittelevät representaatiot. Kyse on jälleen kerran monumentaalisesta historian käytöstä. Varsinainen tekstiosio kertoo yhtiön historian tärkeimmistä käännekohtista aina 1870-luvulta 2000-luvulle. Itse Noormarkun ruukin historian kuvailu on jätetty vähäisempään rooliin. Vaikka yhtiön perustaja esiintyy sivun otsikossa ja tekstissä, perustajan kuvaa ei ole hyödynnetty kuvituksessa. Sivulla on käytetty kuvaa, joka esittää flyygelin päälle kerättyä valokuvakokoelmaa muutamasta teollisuussuvun merkkihenkilöstä, kuten Walter ja Lilli Ahlströmistä, Maire Gullichsenista sekä Hans Ahlströmistä<sup>53</sup>. Sivut eivät sisällä sukhistoriaa. Sukuhistoria on linkitetty yhtiön historiaan ainoastaan kuvallisin keinoin. Sivulta on myös linkit Villa Mairean ja yhtiön historiasta kertovan *Ahlström Voyage* -näyttelyn esittelysivuille.

Matkailun kehittämisessä hyödynnetään paikallisia resursseja. Menneisyyden jälkiä, kuten historiaa, perinteitä ja vanhoja rakennuksia, käytetään kulttuurisena pääomana. Kevin Meethanin mukaan kuviteltujen paikkojen (*imagined places*) tai tilallisten kertomusten (*spatial narratives*) luominen on matkailun kehittämisessä yhtä olennaista kuin itse fyysinen ympäristö.<sup>54</sup> Noormarkun ruukin jokaisella rakennuksella on oma historiansa, ja tarinallisin keinoin vierailijoille annetaan kuva ruukinmäen ja perheyhtiön



historiasta. Menneisyys tulee esille myös rakennusten huoneiden nimissä. Huoneiden nimeäminen on ruukissa vallinnut vanha käytäntö, ja monesti huoneiden nimet juontavat asukkaisiin ja heidän elämäänsä. Muun muassa Isotalon, Havulinnan ja Villa Mairean huoneilla on omat nimensä, jotka ovat syntyneet vuosikymmenien aikana. Uuden liiketoiminnan kehittämisen yhteydessä huoneiden nimeämisperinnettä haluttiin jatkaa. Esimerkiksi Sahalan alakerrassa on tukkipomon, kasöörin, insinöörin, kirjanpitäjän, konttoripäällikön, taluspäällikön, sihteerin ja metsäpäällikön huoneet. Yläkerrassa puolestaan on taaplarin, sahurin, ripakissan ja uittomiehen huoneet. Huoneiden nimet liittyvät saha- ja metsäteollisuuteen, joka ollut vahva osa yhtiön ja rakennuksen mutta samalla myös paikallisyhteisön historiaa.<sup>55</sup>

Virkailijatalo Villa Ettissä on aikanaan asunut useita yhtiön johtajia perheineen. Rakennuksella on keskeinen rooli myös paikallishistoriassa, sillä rakennus oli monien muiden ruukin alueen rakennusten tavoin vuoden 1918 kansalaissodan tapahtumien keskiössä. Villa Ettin tuotteistamisessa ei

kuitenkaan ole käytetty rakennuksen omaa historiaa vaan pääasiassa on hyödynnetty ei-paikallisia arvoja, erityisesti yhtiön teollista tunnettuutta. 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.<sup>56</sup>

Virkailijatalon markkinoinnissa käytetty ilmaisu ”*Villassa suomalainen lasiteollisuus, taide ja wieniläiskabvila ovat kaikki sulassa sovussa toivottaen vieraat nauttimaan ja viihtymään*” kuvaa omalta osaltaan pyrkimyksiä hyödyntää yhtiön historiaa.<sup>57</sup> Lasiteollisuuden historia ei ole paikallinen arvo, mutta teollisuussuvun ja yhtiön arvoissa sillä on oma paikkansa. 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 hyödyntämällä luotu uusi tilallinen kertomus. Tilallista kertomus-

Kokous- ja juhlatilaksi saneerattu Villa Ett on tyypillinen 1900-luvun alussa rakennettu ylempien toimihenkilöiden asunto. Virkailija-asunnot erottuivat työväenasunnoista muodoltaan ja väritykseltään, ja niitä kutsuttiin yleensä huviloiksi tai villoiksi. Kuva: Maarit Grahn.



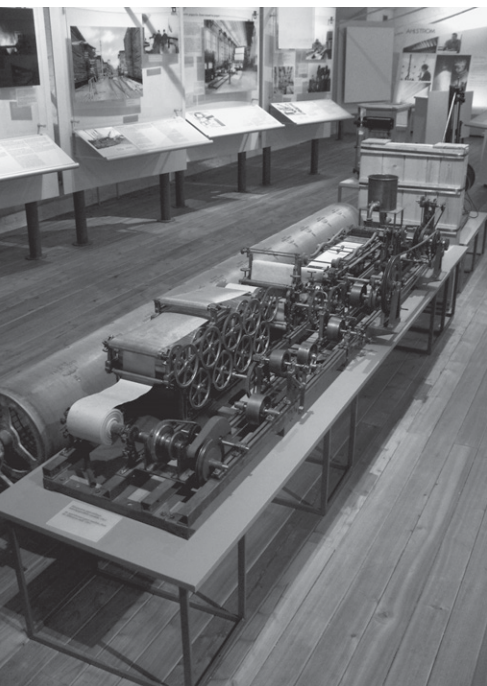
ta vahvistaa rakennuksen sisustuksessa käytetty teollinen muotoilu. Näin yleisölle tarjotaan tulkittavaksi ja omaksuttavaksi uutta tuotettua kulttuuriperintöä, samalla kun yritykselle rakennetaan tietynlaista imagoa ja tavoitellaan taloudellista hyötyä.<sup>58</sup>

Lasiteollisuuden historian valjastaminen liiketoiminnan resurssiksi vahvistaa myös Noormarkun ruukin roolia perheyhtiön muistin paikkana. Yhtiön teollinen toiminta on päättynyt monilla perinteisillä tehdaspaiikkakunnilla. Joitakin menneisyyden jäänteitä, lähinnä teollisen muotoilun jälkiä, on haluttu säilyttää ja niitä on siirretty Noormarkkuun. Noormarkussa niiden uuskäytöllä haetaan lisäarvoa uudelle liiketoiminnalle.<sup>59</sup>

Yritysmuseot ja -näyttelyt ovat tyypillisiä yritysten historian käytön muotoja. Yritysmuseoita voivat olla yritysten toimintaan liittyvät museoidut tuotantolaitokset, muut toimintaan liittyvät muistomerkin kaltaiset rakennukset sekä yritysten toimintaa alkuperästä nykyyteen kuvaavat pysyvät näyttelyt.<sup>60</sup> Yritysmuseot voivat symbolisen merkityksensä ohella toimia keskeisinä matkailun vetovoimatekijöinä. Myös Ahlström hyödyntää liiketoiminnassaan Noormarkun ruukissa sijaitsevia, yrityksen teollisesta toiminnasta kertovia näyttelyitä.

Ruukin vanhassa pajarakennuksessa sijaitseva perheyhtiön vaiheista kertova näyttely *Ahlström Voyage* on tyypillinen esimerkki siitä, miten yritysmuseo tai näyttely usein si-

*Ahlström Voyage* esittelee perheyhtiön vaiheita aina 1850-luvulta 2000-luvulle. Vasemmalla saksalaisen Kämmererin paperitehtaan höyrykäyttöinen kokeilupaperikone vuodelta 1911. Paperitehdas tuli yhtiön omistukseen 1970-luvulla. Oikealla globaalien Ahlstrom Oyj:n toiminnasta kertova esitys. Kuvat: Maarit Grahn.



joitetaan yrityksen historialliselle kotipaikalle tai esimerkiksi pääkonttorin yhteyteen. Kotipaikka itsessään menneisyyden tapahtumien näyttämönä vahvistaa kävijälle muodostuvaa kuvaa yrityksen juurista, historiasta, jatkuvuudesta ja arvoista.<sup>61</sup> Näyttelyn valmistumisen aikoihin vuonna 1996 yhtiö eli voimakasta kansainvälistymisen aikaa. Siksi näyttelyä ja yhtiön historian aktiivista käyttöä voi tarkastella tietoisena yrityskuvan luomiskeinona.<sup>62</sup>

*Ablström Voyagea* uudistettiin vuonna 2005, kun pajarakennuksen alakerrassa sijaitsevan rekonstruoidun pajan viereiseen tilaan toteutettiin voimalaitosnäyttely. Voimalaitosnäyttely kertoo näyttelyesineiden, valokuvien ja niihin liittyvien tekstien avulla ruukin vuosina 1896 ja 1914 valmistuneiden voimalaitosten vaiheista.<sup>63</sup>

Alun perin *Ablström Voyage* oli yksityinen näyttely, joka oli tarkoitettu lähinnä yhtiön työntekijöille ja sidosryhmille, jotka vierailivat Noormarkussa kokousten, koulutusten tai yritysneuvottelujen merkeissä.<sup>64</sup> Tarkoituksena ei siis ollut toteuttaa suurelle yleisölle suunnattua näyttelyä. 2000-luvulla näyttelyä on avattu myös yleisölle. Näyttely ei kuitenkaan ole säännöllisesti avoinna, vaan vierailijaryhmät voivat tutustua siihen sopimuksen mukaan.

Yhtiön sisäisenä museona toiminut saha on 1990-luvun alkupuolelta lähtien ollut suljettuna. Sahan laitteisto, joka on pääosin 1800-luvun lopulta, on lähes alkuperäisessä tilassa. Museovirasto onkin 1990-luvulla luokitellut saharakennuksen historialliselta taustaltaan, rakennustavaltaan, varustukseltaan ja miljööltään kansainvälisestikin huomattavaksi sahamuistomerkeksi.<sup>65</sup> Vuonna 2013 Noormarkun ruukissa käynnistyi sahamuseohanke, jonka tavoitteena on kunnostaa saharakennus uudelleen museokäyttöön. Kunnostustyöt tullaan saamaan päätökseen vuoden 2014 kuluessa.

## NOORMARKUN RUUKKI JA SUOMALAISTEN RUUKKIKYLIEN TUOTTEISTETTU MENNEISYYS

Suomessa on monia ruukkialueita, jotka on pääasiassa 1990-luvulta lähtien valjastettu matkailun käyttöön tuotteistamalla vanhaa ruukkiperinnettä. Tällaisia ruukkialueita ovat muun muassa Fiskarsin ruukki Raaseporissa, Strömforsin ruukki Loviisan Ruotsinpyhtäällä, Möhkön ruukki Pohjois-Karjalassa, Kauttuan ruukki Eurassa ja Leineperin ruukki Ulvilassa.

1990-luvulla käynnistettiin myös matkailun kehittämiseen tähtävää ruukkiih-teistyötä. Yhteistyö liittyi valtakunnalliseen ruukkikierros-hankkeeseen, jonka taustalla toimivat Museovirasto ja Suomen Matkailuliitto. Ruukkikierrosta varten julkaistiin opaskirja *Ruukkien retki – Historic ironworks of Finland*, jossa jokainen kierroksessa mukana olleista 26 kohteesta esiteltiin sekä suomeksi että englanniksi. Noormarkun ruukki ei ollut tuolloin mukana kierroksessa, koska alue oli tuohon aikaan vielä kokonaan yhtiön ja suvun omassa käytössä.<sup>66</sup>

Vuonna 1649 perustettu Fiskarsin ruukki on Suomen ensimmäisiä ja ehkä myös tunnetuimpia matkailutarkoitukseen valjastettuja ruukkikyliä. Ruukin 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 Fiskars Oy:lle tärkeä, ja sen toimintojen kehittämistä varten laadittiin uusia suunnitelmia. *Elävä ruukki*-teemalla aloitettiin uusien asukkaiden ja toimintojen etsiminen. Vuonna 1996 perustettiin Fiskarsin käsityöläisten, muotoilijoiden ja taiteilijoiden osuuskunta, johon kuuluu nykyisin yli 100 jäsentä. Fiskarsissa 1990-luvulta lähtien järjestetyt suomalaisen käsi- ja taideteollisuuden näyttelyt ovat vakiinnut-

taneet paikkansa yhtenä alan suurimmista vuosittaisista tapahtumista Suomessa.<sup>67</sup>

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.<sup>68</sup>

Jokaisella Satakunnan ruukilla on omat vahvuutensa. Satakunnan matkailun internetsivuilla Noormarkun ruukin matkailuvahvuuksiksi mainitaan muun muassa Alvar Aallon suunnittelema Villa Mairea, vanhat tuotantolaitokset, työväestön ja virkailijoiden asunnot sekä vanhoissa rakennuksissa sijaitsevat koulutus-, ravintola ja majoitustilat. Kauttuan ruukin vahvuuksia ovat puolestaan rautaruukki- ja paperiteollisuusmiljö, Alvar Aallon monipuolinen arkkitehtuuri sekä lukuisat alueella järjestettävät tapahtumat. Leineperin ruukin etuina ovat ruukkialueen monipuolinen rakennuskanta, erityisesti masuuni ja vasarapaja, lukuisat käsityöläispajat sekä elävä ruukkikylä tapahtumineen.<sup>69</sup>

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 liiketoiminta on tilaustoimintaa, eikä ruukissa ole käsityöläispajoja kuten Leineperis-

sä. 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.<sup>70</sup> Historialtaan ja nykyisyydeltään erilaiset ruukit ovat alueellisen matkailun kehittämisen näkökulmasta keskeinen voimavara.

## MUUTOSTEN HALLINTAA JA MUUTTUVAA HISTORIAKULTTUURIA

Liiketaloudellisessa kontekstissa kulttuuriperinnöllä on aina strateginen merkitys. Historian avulla yritykset korostavat jatkuvuutta, luotettavuutta, uskottavuutta ja innovatiivisuutta ja näin pyrkivät vahvistamaan legitimitettiään sidosryhmiensä keskuudessa.<sup>71</sup> Historia on liiketoiminnan voimavara, vaikka se ei ole samalla tavalla mitattavissa olevaa pääomaa kuin esimerkiksi tuotantoresurssit.

Noormarkussa säilyneet A. Ahlström Osakeyhtiön ja teollisuussuvun menneisyyden jäljet ovat muistuttamassa yhtiön historiasta mutta samalla myös niistä tavoista, joilla perheyhtiö on tulkinnut ja ymmärtänyt omaa menneisyyttään. Yhtiön omistajat, Ahlströmin teollisuussuku, ovat sitoutuneita huolehtimaan kulttuuriperinnöstä, joka on ollut suvun hallussa jo 1870-luvulta saakka. Kesällä 2008 *Satakunnan Kansalle* antamassaan haastattelussa yhtiön entinen hallituksen puheenjohtaja Johan Gullichsen korosti sitä, että kulttuurimyönteisyys on aina ollut näkyvä osa suvun ja yhtiön toimintaa ja että suvun tehtävänä on kulttuurihistoriallisesti arvokkaan kulttuuriperinnön säilyttäminen.

Gullichsen myös 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.<sup>72</sup>

Syksyllä 2012 *Talouselämä* puolestaan raportoi Noormarkun ruukin liiketoiminnasta ja tulevaisuuden suunnitelmista. Lehtiartikkelin mukaan ruukkialueelle ja sen ympäristöön oli kymmenessä vuodessa investoitu kymmenen miljoonaa euroa.<sup>73</sup> Noormarkun ruukin kaltaisten kulttuurihistoriallisesti arvokkaiden kohteiden ylläpitäminen ja kehittäminen edellyttääkin huomattavia taloudellisia resursseja. Siksi kulttuuriperinnölle on löydettävä sellaisia uusia käyttötapoja, joista syntyvällä tuloksella pystyttäisiin kattamaan ainakin osa ylläpidosta ja säilyttämisestä syntyvistä kustannuksista.

Kulttuuriperinnön säilyminen edellyttää aktiivista käyttöä. Noormarkun ruukki on esimerkki siitä, miten kulttuuriperintöä käytetään muutostilanteissa sekä tiedon että käytännön toiminnan tasolla. Perheyhtiössä vallinnut tietoisuus ja ymmärrys omasta historiasta on yli sadan vuoden ajan ylläpitänyt vastuuta yrityksen kotipaikasta ja ihmisistä. Säilyttämisen vastuu yrityksen historiallisesta kotipaikasta on muutostilanteissa synnyttänyt uusia tapoja hyödyntää kulttuuriperintöä. Rakennusperinnön uskäytön avulla on turvattu rakennusten aktiivinen käyttö ja säilyminen.

Kulttuuriperinnölle on luonteenomaista se, että sitä tuotetaan aina uudelleen kunkin aikakauden lähtökohdista. Menneisyyttä käytetään ja menneisyyden tulkintoja tuotetaan nykyisin yhä useammin taloudellisen tuottavuuden lähtökohdista. Hannu Salmi on osuvasti todennut, että ”historia liikkuu paitsi vuosina myös markkoina ja euroina”.<sup>74</sup> Vanhoista ruukkialueista ja kartanoista, kuten Noormarkun ruukista, on viime vuosina tullut alueellisia vetovoimatekijöitä. Perheyhtiönsä kulttuuriperinnön tuotteis-

tamista voi tarkastella jatkona sille, miten yritys on aikaisemmin ylläpitänyt, tuottanut ja käyttänyt kulttuuriperintöään. Uudessa liiketoiminnassa on samanaikaisesti kyse muutoksen hallinnasta, kulttuuriperinnön säilyttämisestä ja ruukin säilyttämisestä perheyhtiön omistuksessa. Kulttuuriperinnön tuotteistaminen ja ruukin avautuminen yleisölle on myös osoitus siitä, että perheyhtiönsä historiakulttuuri on muuttunut.

2010-luvulla menneisyyden jäljistä on tullut keskeisiä yrityskulttuurin artefakteja: rakennusperinnön, yhtiön ja teollisuussuvun historiaan liittyvien kertomusten, symbolisten henkilöhaamojen ja perheyhtiöön liitettävien perinteiden avulla yritys rakentaa uutta liiketoimintaansa. Suurteollisuusyrityksen historiasta on tullut paikallisen liiketoiminnan kehittämisen resurssi.

FT, KTM Maarit Grahnin kiinnostuksen kohteita ovat erityisesti yritysten historian käyttö ja teollinen kulttuuriperintö.

Tämä artikkeli on vertaisarvioitu. *Tekniikan Waiheita* kiittää arvioijia arvokkaista kommentteista.

<sup>1</sup> Herbrand & Röhrig (Hrsg.) 2006.

<sup>2</sup> Symbolinen pääoma tarkoittaa sellaista ominaisuutta, joka muuttuu symbolisesti tehokkaaksi, kun ihmiset tunnustavat sen ja antavat sille arvoa. Symbolinen pääoma voi olla taloudellista, kulttuurista tai sosiaalista. Bourdieu 1998, 99.

<sup>3</sup> Yrityskulttuurilla viitataan yrityksen käyttäytymisnormien, arvojen, toimintatapojen ja muiden vastaavien tekijöiden muodostamaan kokonaisuuteen. Yrityksen identiteetillä tarkoitetaan yrityksen persoonallisuutta eli sitä, mitä yritys todella on ja mikä erottaa sen muista yrityksistä. Identiteetti sisältää yrityksen perusarvot, liikeideat, tavoitteet ja visiot. Yrityksen imago eli yrityskuva taas on sidos- tai kohderyhmien luoma mielikuva yrityksestä. Yrityskulttuuri, yrityksen sisäinen tapa toimia ja elää, kuitenkin omalta osaltaan ohjaa ja vahvistaa halutunlaista yrityskuvaa. Ks. esim. esim. Poikolainen 1994, 26–29, 34; Schein 2004, 11.

<sup>4</sup> Herbrand & Röhrig (Hrsg.) 2006; Ks. myös Grahn 2014.

<sup>5</sup> Anna Sivula on tarkastellut aihetta Porin puuvilla-tehtaan kulttuuriperintöprosesseja tarkastelemissa artikkeleissaan. Ks. esim. Sivula 2010, 2014.

<sup>6</sup> Antti Ahlströmin (1827–1896) vuonna 1851 perustama perheyrittys kasvoi 1900-luvun kuluessa saha- ja paperiteollisuuden kautta yhdeksi Suomen suurimmaksi teollisuuden monialayritykseksi. Ahlström-konserni jakautui kolmeen osaan vuonna 2001. Tuolloin perustettiin Ahlstrom Oyj, Ahlström Capital Oy ja A. Ahlström Osakeyhtiö. Yrityksistä viimeksi mainittu toimii Noormarkussa, ja se on toiminut syksystä 2013 lähtien nimellä A. Ahlström Kiinteistöt Oy.

<sup>7</sup> A. Ahlström Kiinteistöt Oy. Yhtiö. <http://www.ahlstrom.fi/sivu.aspx?taso=0&id=7>.

<sup>8</sup> Yrityksen tapoja käyttää kulttuuriperintöään identiteettinsä ja yrityskuvansa rakentamisessa olen tarkastellut laajemmin väitöskirjassani (2014) Perheyhtiö ja paikallisuus. A. Ahlström Osakeyhtiön historian perintö Noormarkussa.

<sup>9</sup> Sovellan tässä Maths Isacsonin määritelmää teollisuushistoriallisesta perinnöstä (industriehistoriska arvet). Isacson 2005, 50.

<sup>10</sup> Käsite ”teollinen kulttuuriperintö” viittaa sekä aineellisiin että aineettomiin teollisen toiminnan jälkiin. Ks. esim. Sivula 2010, 23.

<sup>11</sup> Grant 2005, 139–143.

<sup>12</sup> Ks. esim. Paalumäki 2004.

<sup>13</sup> Hatch & Cunliffe 2006, 189.

<sup>14</sup> Kielitoimiston määritelmä. Ks. Kielitoimiston sanakirja. <http://mot.kielikone.fi.ezproxy.utu.fi:2048/mot/turkuyo/netmot.exe>.

<sup>15</sup> Isacson 2011, 57.

<sup>16</sup> Ks. esim. Salmi 2001, 147–148.

<sup>17</sup> Ks. myös Grahn 2014, 18.

<sup>18</sup> Ks. esim. Darphin 2002, 13; Johnson 2002, 32–33. Esimerkiksi ruotsalaisen Svenska Cellulosa Aktiebolagetin (SCA) keskusarkisto Merlo arkiv vastaa sekä historiallisen materiaalin säilyttämisestä että nykyiseen, Norrlandin alueella tapahtuvaan toimintaan liittyvän informaation arkistoinnista. SCA on merkittävä alueellinen toimija, minkä vuoksi arkistolla on poikkeuksellisen keskeinen rooli sekä ruotsalaisen metsäteollisuushistorian että Sundsvallin alueen teollisuushistorian säilyttäjänä. Arkisto vastaa muun muassa lähiseudulla sijaitsevan Galtströmin rautaruukin ylläpidosta ja ruukin kehittämisestä teollisuushistorialliseksi museokohteeksi.

<sup>19</sup> Berg & Kreiner 1992, 57; Ks. myös Mikkonen 2005.

<sup>20</sup> Yhtiön omistuksessa ovat olleet muun muassa Strömforsin ruukki Ruotsinpyhtäällä, Leineperin ruukki Ulvilassa, Kauttuan ruukki Eurassa sekä Karhulan Hovi Kotkassa. Noormarkun ruukin lisäksi yhtiö omistaa edelleen Karhulan Hovin sekä osan Kauttuan ruukin kiinteistökanasta.

<sup>21</sup> Tuomola 2000.

<sup>22</sup> Havulinna oli Walter Ahlströmin (1872–1931) perheen edustuskoti. Walter Ahlström oli Antti ja Eva Ahlströmin vanhin poika, joka toimi yhtiön pääjohtajana 1908–1931. Villa Mairea puolestaan val-

mistui vuonna 1939 Maire (o.s. Ahlström, 1907–1990) ja Harry Gullichsenille (1902–1954). Harry Gullichsen toimi yhtiön pääjohtajana vuosina 1932–1954. Alvar Aallon suunnittelema Villa Mairea on Noormarkun ruukin rakennuksista kansainvälisesti tunnetuin. Ks. esim. Grahn 2009, 35–39.

<sup>23</sup> Ks. Aronsson 2004, 57–67.

<sup>24</sup> Historiakulttuuri tarkoittaa niitä tapoja, joilla menneisyyttä koskevia mielikuvia ja tietoja nykyisyydessä tuotetaan ja käytetään. Historia näyttäyty nykyhetkessä seuraavilla tavoilla: menneisyys muistina, menneisyys kokemuksena, menneisyys käytäntöinä, menneisyys artefakteina ja menneisyys hyödykkeinä. Salmi 2001, 134–149.

<sup>25</sup> Johnson 2002, 28–29.

<sup>26</sup> Ks. esim. Elo-Pärssinen 2007.

<sup>27</sup> Johnson 2002, 28–29.

<sup>28</sup> Rajala 2009.

<sup>29</sup> Nora 1996, 14–15. Ranskalaisen historiantutkijan Pierre Noran mukaan kulttuuriperinnöksi tunnistettuja menneisyyden jälkiä voidaan pitää muistin paikkoina, jotka kokoavat yhteisön jäsenet muistelemaan ja tulkitsemaan menneisyyttä sekä ylläpitämään ja uudistamaan historiatietoisuuttaan.

<sup>30</sup> Grahn 2014; Ks. myös Rajala 2009, 140–141.

<sup>31</sup> Me Kaikki 1996/4; Ihamäki 2007, 44–46.

<sup>32</sup> Seppo Jukkola 23.11.2010. Seppo Jukkola toimi A. Ahlström Osakeyhtiön toimitusjohtajana vuosina 2002–2008.

<sup>33</sup> Esimerkiksi vuonna 2010 ohjelmassa oli muun muassa viihteellinen konsertti Noormarkun kerholla, Belmannin musiikkia ja teollisuushistoriaa Ahlström Voyagessa sekä taiteilija Jorma Uotisen lauluja Havulinna. Noormarkku Festival 3.–9.7.2010.

<sup>34</sup> Nietzsche 1999, 19–24.

<sup>35</sup> Grahn 2014, 231–232; Vierivä kivi -oopperan ohjelma, 2008. Oopperatapahtuman organisointiin ja rahoitukseen osallistuivat A. Ahlström Osakeyhtiö, Antti Ahlströmin Perilliset Oy, Satakuntaliitto, Noormarkun kunta ja Pori Jazz -festivaali.

<sup>36</sup> Grahn 2014, 232–233.

<sup>37</sup> A. Ahlström Kiinteistöt Oy. Palveluliiketoiminta. Juhlat ja edustus. <http://www.vierastoiminta.a-ahlstrom.fi/index.php/juhlat-ja-edustustilaisuuudet.html>

<sup>38</sup> Grahn 2014, 234.

<sup>39</sup> Andelmin & Casagrande 1994, 141–143.

<sup>40</sup> Grahn 2014, 234.

<sup>41</sup> Aarnipuu 2008, 223.

<sup>42</sup> Vrt. Andelmin & Casagrande 1994, 141–143.

<sup>43</sup> Grahn 2014, 236.

<sup>44</sup> Vanhan kierto jatkuu. Satakunnan Kansa 22.5.2010; Grahn 2014, 237.

<sup>45</sup> Yhtiön ja Alvar ja Aino Aallon yhteistyö alkoi jo 1930-luvulla. Ks. esim. Korvenmaa 1989.

- <sup>46</sup> Ks. Tuomola 2000, 116.
- <sup>47</sup> Grahn 2014, 237.
- <sup>48</sup> *ibid.*
- <sup>49</sup> Ks. lisää tehtaiden klubeista Hackman ym. 2004.
- <sup>50</sup> Aarnipuu 2008, 215.
- <sup>51</sup> Putkonen 1993, 151.
- <sup>52</sup> A. Ahlström Kiinteistöt Oy. Palveluliiketoiminta. Noormarkku. Historia. <http://www.vierastoiminta.a-ahlstrom.fi/index.php/historia.html>.
- <sup>53</sup> Hans Ahlström (1904–1960) toimi yhtiön pääjohtajana vuosina 1954–1960. Hans Ahlström oli Antti Ahlströmin pojan, Bertel Ahlströmin (1878–1928), poika.
- <sup>54</sup> Meethan 2001, 98.
- <sup>55</sup> 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. Tällainen puuaines sahattiin metrin pituiseksi ja toimitettiin halkotarhaan polttopuiksi. Ripakissan tehtävissä oli monesti nainen. Ks. Grahn 2006, 17; Grahn 2014, 242.
- <sup>56</sup> Yhtiö osti Karhulan tehtaan vuonna 1915 ja litalan lasitehtaan vuonna 1917. Riihimäen Lasi Oy siirtyi A. Ahlström Osakeyhtiön omistukseen vuonna 1985. Ks. esim. Schybergson 1992; Grahn 2014, 242.
- <sup>57</sup> A. Ahlström Kiinteistöt Oy. Palveluliiketoiminta. Villa Ett. <http://www.vierastoiminta.a-ahlstrom.fi/index.php/villa-ett.html>.
- <sup>58</sup> Grahn 2014, 242.
- <sup>59</sup> Grahn 2014, 243.
- <sup>60</sup> Jotta voidaan puhua yritysmuseosta, erotuksena julkisen sektorin omistamiin museoihin, museon tulee olla yrityksen perustama, omistama ja ylläpitämä. Hölschen 2005, 22–23; Mikus 1997, 14–16.
- <sup>61</sup> Vrt. Völker 2006, 437.
- <sup>62</sup> Grahn 2014, 159.
- <sup>63</sup> Me Kaikki 1996/4. Turun yliopiston, kulttuuritutostannon ja maisemantutkimuksen laitoksen opiskelija Pirjo Ihamäen pro gradu -työhön sisältyi voimailaitoksesta kertovan näyttelyn aineiston, kuten kuvien ja esineiden valitseminen ja esillepano sekä tekstien laatiminen. Lisää voimailaitosnäyttelystä ks. Ihamäki 2007, 44–64.
- <sup>64</sup> Me Kaikki 1996/4.
- <sup>65</sup> Kantonen 1996, 21, 35–36. Kehäsahat ovat vuodelta 1882, tukkivaunut vuodelta 1880 ja pientavaran valmistukseen käytetty kaksoiskimpisaha on vuodelta 1889.
- <sup>66</sup> Turunen (toim.) 1998. Satakunnan alueelta mukana olivat tuolloin Kauttuan ja Leineperin ruukit sekä Harjavallan Outokumpu Oy:n tehtaat. Ruukkikierron tutustutti entisaikojen ja nykyajan rautaruukkien toimintaan. Mukana kierroksessa oli myös Harjavallassa sijaitseva Emil Cedercreutzin museo.
- <sup>67</sup> Fiskarsin ruukki. Kulttuuri. Historia. <http://www.fiskarsvillage.fi/fi/kulttuuri/historia>.
- <sup>68</sup> Yhtiö luopui Leineperin ruukista 1970-luvulla. Tämän jälkeen ruukki rapistui pahasti. Ruukin kunnostustyöt aloitettiin 1980-luvun lopulla Museoviraston toimesta. Korjaustyöt valmistuivat vuonna 1994. Leineperin rautaruukki, Ulvila. <http://museovirastorestauroi.nba.fi/teollisuuskohteet/leineperin-rautaruukki>.
- <sup>69</sup> Satakunta – on enemmän. Rakennukset ja kulttuuriympäristöt. <http://www.satakunta.fi/rakennettu-satakunta-o>.
- <sup>70</sup> Ruukissa aistii mennyttä aikaa. Wattiviesti 4/2010, 6–7; Satakunnan kolme ruukkialuetta mainioita matkailuvaltteja. Satakunnan Kansa 13.4.2010.
- <sup>71</sup> Feldenkirchen 2006, 267, 274–275.
- <sup>72</sup> Satakunnan kansa 12.7.2008. 'Antti Ahlströmin jälkeläiset haluavat säilyttää ruukkiperintöä'. Johan Gullichsenin haastattelu. Johan Gullichsen on Ahlströmin suvun neljännen polven edustaja. Hänen vanhempansa olivat Maire ja Harry Gullichsen.
- <sup>73</sup> Lundén 2012, 48.
- <sup>74</sup> Salmi 2001, 149.

## LÄHTEET

### Haastattelut:

Seppo Jukkolan haastattelu, Grahn 23.11.2010. Muis-tiinpanot tekijän hallussa.

### Kirjallinen aineisto:

A. Ahlström Kiinteistöt Oy. <http://www.a-ahlstrom.fi/>. Luettu 9.4.2014.

Fiskarsin ruukki. Kulttuuri. Historia. <http://www.fiskarsvillage.fi/fi/kulttuuri/historia>. Luettu 9.4.2014.

LUNDÉN, Kimmo. Tervetuloa, maksavat asiakkaat. *Talouselämä* 2012/35, 48.

*MOT Dictionaries*. MOT Kielitoimiston sanakirja 2.0. <http://mot.kielikone.fi.ezproxy.utu.fi:2048/mot/turkuyo/netmot.exe>. Luettu 9.4.2014.

Museovirasto restauroi – teollisuuskohteet. <http://museovirastorestauroi.nba.fi/teollisuuskohteet/leineperin-rautaruukki>. Luettu 9.4.2014.

*Noormarkku Festival* 3.–9.7.2010. Esite.

RAJALA, Tiina. A. Ahlström ja kulttuuriympäristö yrityksen arvoissa. – Uusi-Seppä, Nina (toim.), *Satakunnan kulttuuriympäristöohjelma 2009–2015*. Lounais-Suomen ympäristökeskuksen raportteja 7 (2009), 140–141. Lounais-Suomen ympäristökeskus, Turku.

Satakunta – on enemmän. Rakennukset ja kulttuuriympäristöt. <http://www.satakunta.fi/rakennettu-satakunta-o>. Luettu 9.4.2014.

*Vierivä kivi* -oopperan käsiohjelma 2008.

**Painamattomat lähteet:**

GRAHN, Maarit. *Sahatavaran tuotantoa ja kausityötä. Makkarakosken sahan vaiheita Noormarkussa 1871–1956*. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto, Kulttuurituotannon ja maisebantutkimuksen laitos, Pori 2006.

IHAMÄKI, Pirjo. *Muutoksia A. Ahlström Osakeyhtiön Noormarkun ruukin voimalaitoksilla 1896–2004*. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto, Kulttuurituotannon ja maisebantutkimuksen laitos, Pori 2007.

TUOMOLA, Satu-Miia. *Elämää Noormarkun ruukinmäellä. Paikallisen teollisuusyhdyskunnan elinkaari 1800-luvun alusta nykypäivään*. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto, Turku 2000.

**Lehdet:**

*Me Kaikki* 1996.

*Satakunnan Kansa* 2008, 2010.

*Wattiviesti* 2010.

**Tutkimuskirjallisuus:**

AARNIPUU, Petja. *Turun linna kerrottuna ja kertonavana tilana*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Toimituksia 1162, Tiede. SKS, Helsinki 2008.

ANDELMIN, Marja-Leena & CASAGRANDE, Ulla. *Toimintaympäristö*. – Poikolainen, Liisa et al. (toim.), *Design Management. Yrityskuvasta kilpailuvalltti*, 141–194. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu 1994.

ARONSSON, Peter 2004. *Historiebruk – att använda det förflutna*. Studielitteratur, Lund 2004.

BERG, Per Olof & KREINER, Kristian. *Corporate Architecture. Turning Physical Settings into Symbolic Resources*. – Gagliardi, Pasquale (ed.), *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*, 41–67. Aldine de Gruyter, New York 1992.

BOURDIEU, Pierre. *Järjen käytännöllisyys*. Suom. Mika Siimes. WSOY, Juva 1998.

DARPHIN, Jean-Paul. *Företagen och kulturarvet*. – Westin, Helena, Strandänger, Mikael, Darphin, Jean-Paul & Johnson, Anders (reds.), *Företagens kulturarv – lönsamt i längden*. Kunsapsavdelningen. Rapport Nr 1 (2002). Riksantikvarieämbetet, Stockholm.

ELO-PÄRSSINEN, Krista. *Arvot ja yhteiskuntavastuullinen toiminta suurissa suomalaisissa yrityksissä. Omistajan näkökulma*. Jyväskylän Studies in Business and Economics 61. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä 2007. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18622/9789513931001.pdf?sequence=1>. Luettu 14.5.2014.

FELDENKIRCHEN, Wilfried. *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*, 267–285. Edition Neues Fachwissen GmbH, Stuttgart 2006.

GRAHN, Maarit. *Rakennusperintöä ja perheyhtiön historiaa*. – Häyrynen, Maunu (toim.), *Tiede ja kulttuuriperintö*. ICOMOS 2 (2009), 35–40.

GRAHN, Maarit. *Perheyhtiö ja paikallisuus*. A. Ahlström Osakeyhtiön historian perintö Noormarkussa. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja C, Osa 374. Turun yliopisto, Turku 2014.

GRANT, Robert M. *Contemporary Strategy Analysis*. Fifth Edition. Blackwell Publishing Ltd., Malden 2005.

HACKMAN, John, SCHREIBER, Heidi, WESSBERG, Lotta & ÅSTRÖM, Anna-Maria (toim.). *Min bruksmiljö. Hägkomster från finländska bruk*. Etnologi vid Åbo Akademi. Rapport 10. Åbo Akademi, Åbo 2004.

HATCH, Mary Jo & CUNLIFFE, Ann L. *Organizational Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Second edition. Oxford University Press, Oxford 2006.

HERBRAND, Nikolai O. & RÖHRIG, Stefan (Hrsg.). *Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation. Konzepte und Instrumente zur ganzheitlichen Ausschöpfung des erfolgspotenzials Markenhistorie*. Edition Neues Fachwissen GmbH, Stuttgart 2006.

HÖLSCHEN, Barbara. *UnternehmensMuseen – eine Analyse über Inhalte, Aufgaben, Ziele und Potentiale*. Fachbereich Gesellschaftswissenschaften und Philosophie der Philipps-Universität, Marburg 2005.

ISACSON, Maths. *Brottingnar med industriearvsbegreppen*. – Alzén, Annika & Burell, Birgitta (reds.), *Otydligt. Otymligt. Otagligt. Det industriella kulturarvets utmaningar*, 44–54. Carlsons, Stockholm 2005.

ISACSON, Maths. *The Reuse of Large-scale Industrial Areas*. – Hinnerichsen, Miia (toim.), *Reusing the Industrial Past by the Tammerkoski Rapids. Discussions of the Value of Industrial Heritage*, 53–60. City of Tampere, Museum Services, Pirkanmaa Provincial Museum, Tampere 2011.

JOHNSON, Anders. *Den lönsamma historien*. – Westin, Helena, Strandänger, Mikael, Darphin, Jean-Paul & Johnson, Anders (reds.), *Företagens kulturarv – lönsamt i längden*. Kunsapsavdelningen. Rapport Nr 1 (2002). Riksantikvarieämbetet, Stockholm.



- KANTONEN, Timo. *Satakunta sahaa Suomessa. Kulttuurihistoriallisesti merkittäviä saharakennuksia ja -ympäristöjä*. Museoviraston rakennushistorian osaston julkaisuja 18. Museovirasto, Helsinki 1996.
- KORVENMAA, Pekka. *Kauttua. Tuotanto ja ympäristö 1689–1989*. A. Ahlström Osakeyhtiö, Kauttua 1989.
- MEETHAN, Kevin. *Tourism in Global Society. Place, Culture, Consumption*. Palgrave, New York 2001.
- MIKKONEN, Tuija. *Corporate Architecture in Finland in the 1940's and 1950's. Factory Buildings as architecture, investment and image*. Suomalaisen Tiedeakatemian toimituksia. Humaniora 337. Bookstore Tietokirja, Helsinki 2005.
- MIKUS, Anne. *Firmenmuseen in der Bundesrepublik. Schnittstelle zwischen Kultur und Wirtschaft*. Berliner Schriften zur Museumskunde. Leske + Budrich, Opladen 1997.
- NIETZSCHE, Friedrich. *Historian hyödystä ja haitasta elämälle*. Jyväskylän yliopiston kirjasto, Jyväskylä 1999.
- NORA, Pierre. *Realms of Memory. Rethinking the French Past*. Volume 1: Conflicts and Divisions. Edited with Lawrence D. Kritzman. Columbia University Press, New York 1996.
- PAALUMÄKI, Anni. *Keltaisella johdetut. Artefaktit, johtaminen ja organisaation kulttuurinen identiteetti*. Turun kaupparokkeakoulun julkaisuja. Turun kaupparokkeakoulu, Turku 2004.
- POIKOLAINEN, Liisa. *Johdatus Design Management -ajatteluun*. – Poikolainen, Liisa et al. (toim.), *Design Management. Yrityskuvasta kilpailuvaltti*. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu 1994.
- PUTKONEN, Lauri. *Rakennettu kulttuuriympäristö. Valtakunnallisesti merkittävät kulttuurihistorialliset ympäristöt*. Rakennushistorian osasto julkaisu 16. Museovirasto, Helsinki 1993.
- SALMI, Hannu. *Menneisyyskokemuksesta hyödykkeisiin – historiakulttuurin muodot*. – Kalela, Jorma & Lindroos, Ilari (toim.), *Jokapäiväinen historia*, Tietolipas 177, 134–149. SKS, Helsinki 2001.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. JosseyBass, A Wiley Imprint, San Francisco 2004.
- SCHYBERGSON, Per. *Työt ja päivät. Ahlströmin historia 1851–1981*. A. Ahlström, Helsinki 1992.
- SIVULA, Anna. *Työn paikasta teollisen kulttuurin perinnöksi. Porin puuvillatehdas 1898–2010*. – *Tekniikan Waiheita* 3 (2010), 21–46.
- SIVULA, Anna. *Corporate History Culture and Useful Industrial Past . A Case Study on History Management in Finnish Cotton Factory Porin Puuvillatehdas Oy. Folklore. Electronic Journal of Folklore* 57 (2014), 29–54. <http://www.folklore.ee/folklore/vol57/sivula.pdf>. Luettu 14.5.2014.
- TURUNEN, Mirja (toim.). *Ruukkien retki. Historic Ironworks of Finland*. Museovirasto ja Suomen Matkailuliitto, Helsinki 1998.
- VÖLKER, Julia. *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*. Edition Neues Fachwissen GmbH, Stuttgart 2006.