

# KULTTUURIPERINTÖ YRITYKSEN VOIMAVARANA

Maarit Grahn

**LEKTIO.** Maarit Grahnin väitöskirja *Perheyhtiö ja paikallisuus. A. Ahlström Osakeyhtiön historian perintö Noormarkussa* tarkastettiin Turun yliopistossa 25.1.2014.

Vuonna 2013 käynnistyi sahamuseoprojekti, jonka tavoitteena on kunnostaa Noormarkun ruukkialueella sijaitseva, vuonna 1875 rakennettu saharakennus museokäyttöön. Olen saanut olla mukana tässä projektissa suunnittelemassa näyttelyn kulkua ja tietosisältöä. Tämän, Noormarkunjoen varrella sijaitsevan ns. Makkarakosken sahan raamit pysähtyivät talvella 1956. Saharakennus alkuperäisine laitteistoineen on teollisuus- ja kulttuurihistorialliselta arvoltaan lähes verrattavissa Pohjois-Kymenlaaksossa sijaitsevaan Verlan käsipahvitehtaaseen, joka on yksi Suomen maailmanperintökohteista. Saharakennus on jälki 1800-luvun lopun teollistumisen aikakaudelta, mutta samalla se toimii esimerkkinä siitä, mitä historia voi merkitä yritykselle, ja siitä, miten yritys voi toimia kulttuuriperinnön säilyttäjänä ja käyttäjänä.

Tutkimuksessani tarkastelen A. Ahlström Osakeyhtiön ja Noormarkun ruukin esimerkin valossa, miten historian käyttö ja perinteet ilmenevät perheyhtiön sisäisessä ja ulkoisessa toiminnassa ja miten historiatietoisuus vaikuttaa yrityksen johtamiseen ja toimintaan, erityisesti paikallisen vaikuttavuuden näkökulmasta. Samalla sel-

vitän, miten liiketoiminnan laajeneminen ja globalisoituminen vaikuttavat paikallistason toimintaan, ja miten yritys käyttää kulttuuriperintöään muutosten hallinnassa. Tutkimusajanjakso ulottuu 1800-luvun lopusta 2000-luvulle.

Tapoja, joilla yritykset käyttävät yrityshistoriallista tietoa yritysten strategisessa suunnittelussa, markkinoinnissa, identiteetin, yrityskuvan ja yrityskulttuurin rakentamisessa kuvataan kansainvälisellä tiedekentällä käsitteellä *history management*<sup>1</sup>. Suomessa aihetta on toistaiseksi tutkittu melko vähän. Valitsemani esimerkkitapauksen kautta olen pyrkinyt kuvaamaan ilmiötä ja raottamaan ovea tälle vielä melko koskemattomalle tutkimuskentälle.

Tutkimukseni keskeinen käsite on perheyhtiön kulttuuriperintö. Perheyhtiön kulttuuriperintöön sisällytän aineellisen kulttuuriperinnön ja menneisyyden kuvausten lisäksi tietyt perheyhtiöille tyypilliset perinteet, jotka liittyvät yrityksen jatkuvuuteen, omistajuuteen, kotipaikkaan ja yhteiskuntavastuuseen.

## PERHEJOHTAJUUDESTA SUKUOMISTUKSEEN

Omistajuuteen ja jatkuvuuteen liittyvä perheyhtiön traditio on keskeinen perheyhtiön identiteetin ja yrityskuvan elementti. Tämä käytänte on ohjannut esimerkkiyrityksen 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. Perheyhtiön traditio on kuitenkin kestänyt.

Pitkäikäisen yrityksen elinkaarelle mahtuu yleensä myös kriisitilanteita. Kriisitilanteiden taustalla saattavat toisinaan vaikuttaa historia ja syvälle juurtuneet perinteet. Vääränlainen ripustautuminen menneeseen

voi toimia hidasteena tai saada aikaan jopa pysähtyneisyyttä. Tutkimukseni kuitenkin osoittaa, että kriisit kuuluvat omalla tavallaan jatkuvuuteen, ja niiden jälkeen yrityksen toiminta saattaa jatkua jopa entistä vahvempana. Perheyhtiön jatkuvuudelle on asettanut haasteita monille pitkäikäisille perheyriksille tyypillinen ilmiö: suvun laajentuminen ja perheyhtiön kasvaminen sukuyhtiöksi. Suvun rooli on muuttunut, kun perhejohtajuudesta on siirrytty sukuumistukseen.

Yhden miehen yrityksenä taipaleensa aloittaneen yrityksen perintö elää 2000-luvulla kolmen yrityksen kautta. Nämä kolme yritystä, globaali Ahlstrom Oyj, sijoitusyhtiö Ahlström Capital Oy ja A. Ahlström Osakeyhtiö, perustettiin vuonna 2001, kun Ahlström-konserni jakautui kolmeen osaan. A. Ahlström Osakeyhtiö, uusi yhtiö vanhalta nimellä, jatkoi toimintaa Noormarkussa. Muutokset kuuluvat yritystoimintaan. Tästä ehkä viimeisimpänä osoituksena on se, että syksyllä 2013 toteutuneen liiketoimintasiirron johdosta A. Ahlström Osakeyhtiö toimii nykyisin uudella nimellä – A. Ahlström Kiinteistöt Oy.

## PERINTEET JA HISTORIA PAIKALLISEN TOIMINNAN TAUSTALLA

Perheyriksen ja paikan välinen suhde on tutkimukseni keskeinen teema. Yrityksen suhde paikkaan on syntynyt sukuhistorian ja perheyriksen historian kautta. Noormarkun ruukki on ollut perheyhtiön omistuksessa 1870-luvulta lähtien. Yrityksen perustajan, Antti Ahlströmin, tahtona oli, että Noormarkun 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*<sup>2</sup> – paikka, jonka avulla suku ylläpitää ja vahvistaa historia-tietoisuuttaan ja identiteettiään.

A. Ahlström Osakeyhtiöstä kasvoi 1900-luvun kuluessa yksi Suomen suurimmista teollisuusyrityksistä. Sen suurteollisuus keskittyi Etelä- ja Itä-Suomeen. Länsi-Suomessa yhtiön merkittävimpiä tuotantolaitoksia olivat Porin Pihlavan tehtaat ja Kauttonan tehtaat. Noormarkun ruukista ei tullut teollisesti merkittävää toimintayksikköä. Töitä paikallisyhteisölle tarjosivat pääasiassa maa- ja metsätalousosastot. Ruukki oli kuitenkin vuosikymmenien ajan tärkeä toiminnallinen osa suuryritystä, sillä yhtiön pääkonttori sijaitsi 1960-luvun lopulle saakka Noormarkussa. Pääkonttorin sijainti kaukana Etelä- ja Itä-Suomessa sijainneista tuotantolaitoksista on oiva esimerkki siitä, miten vahva historia ja perinteet saattavat synnyttää organisaatioissa tietynlaista hitautta ja jäykkyyttä. Yhtiössä vallitsi lähes 80 vuoden ajan historiaan nojautunut käytäntö, jonka mukaan yhtiötä tuli ohjata sen alkupe- räiseltä kotipaikalta. Ruukista muodostuikin erikoinen yhdistelmä maa- ja metsätalouden hoitoa ja suuren teollisuusyrityksen hallintoa.

Yrityksen 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. Pääkonttori siirrettiin Helsinkiin, ja Noormarkun yksikkö on muutosten jälkeen toiminut lähinnä yhtiön kokous-, koulutus- ja majoituspaikkana. Vanhojen toimintojen väistyttyä ruukissa on otettu käyttöön uusia toimintamuotoja.

Perheyriykset ovat usein paikallisesti merkittäviä toimijoita. Esimerkkiyrityksen

pitkän aikavälin toiminnan tarkastelu tuo mielestäni konkreettisesti esille sen, miten perinteet ja arvot voivat ohjata perheyrittysten paikallista toimintaa yritystoiminnan eri vaiheissa ja yhteiskunnallisissa muutostilanteissa. Yritys oli vuosikymmeniä paikallisesti merkittävä taloudellinen, sosiaalinen ja kulttuurinen toimija. Yhteiskunnallisessa vastuunkannossa ei kuitenkaan ollut yksinomaan kyse epäitsekkästä toiminnasta. Varsinkin 1900-luvun alussa yrityksen toimintaa ohjasi osaksi välttämätön pakko, koska julkiset terveydenhoito- ja koulutusjärjestelmät eivät vielä olleet kehittyneet. Yhteiskuntavastuullisella toiminnalla on toisaalta rakennettu myös yrityksen imagoa. Kyse on ollut tietynlaisesta esimerkin näytämisestä.

Paikallisen toiminnan jatkumisen taakamiseksi yrityksen kulttuuriperintöä on 2000-luvulla ryhdytty hyödyntämään liiketoiminnan ja matkailun kehittämisen lähtökohdista. Menneisyyden jäljistä on tullut keskeisiä yrityskulttuurin artefakteja, kun ruukin rakennusperintöä käytetään uuden liiketoiminnan toimintaympäristönä. Teollisuussuvun ja suurteollisuusyrityksen historiaa hyödynnetään liiketoiminnan aineettomana resurssina.

Kulttuuriperinnön tuotteistaminen osoittaa myös sen, että perheyhtiön paikallista toimintaa ohjaavat historian, perinteiden ja tunnesiteiden ohella myös strategiset ja liiketaloudelliset tavoitteet. Historian käyttö ei tarkoita pysähtyneisyyttä tai taaksepäin katsomista. Historiaa tulee osata käyttää niin, että siitä on hyötyä tulevaisuuden tähtäävälle toiminnalle.

### KULTTUURIPERINTÖ YRITYKSEN SYMBOLISENA PÄÄOMANA

Tutkimuksessani tarkastelen myös yleisemmällä tasolla niitä tapoja ja instrumentteja, joilla perheyhtiön kulttuuriperintöä on aktiivisesti hyödynnetty suuryrityksen yritys-kuvan ja identiteetin rakentamisessa. Kulttuuriperintö on yrityksen symbolista pääomaa. Ranskalaisen sosiologin Pierre Bourdieun mukaan symbolinen pääoma tarkoittaa sellaista ominaisuutta, joka muuttuu symbolisesti tehokkaaksi, kun ihmiset tunnistavat sen ja antavat sille arvoa.<sup>3</sup> Yrityksen historia voi saada symbolisen pääoman merkityksen.

Jokaisella yrityksellä on menneisyytensä, mutta motiivit ja tavat, joilla yritykset



käyttävät kulttuuriperintöään, voivat olla hyvinkin erilaisia. Meille kaikille ovat varmasti tuttuja esimerkiksi auto- tai elintarviketeollisuusyritysten mainokset, joissa tuotteita markkinoidaan tuotemerkkien historian ja nostalgian avulla. Valitsemani esimerkkiyrityksen 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.

Tyypillisiä historian käytön muotoja ovat arkistot, museot, näyttelyt ja yrityshistorialliset julkaisut. 2000-luvulla internet on vakiintunut yritysten yhdeksi tärkeimmistä kanavista viestiä historiasta sidosryhmille, nykyisin yhä enemmän myös suurelle yleisölle.

A. Ahlström Osakeyhtiö perusti ensimmäiset teollisuusmuseonsa jo 1960-luvulla, ja 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 nykyhetken kuvaava näyttely sijaitsee Noormarkun ruukin vanhassa pajarakennuksessa. Näyttely on tyypillinen esimerkki siitä, miten yritysmuseo usein sijoitetaan yrityksen historialliselle kotipaikalle. Näyttelyn

valmistumisen aikoihin yhtiö eli voimakasta kansainvälistymisen aikaa. Näyttelyn toteuttamista voidaan tarkastella tietoisena yrityskuvan luomiskeinona.

Historiateosten ja museoiden ohella keskeisiä yritysten historiakulttuurin työkaluja ovat menneisyyteen liittyvät rakennukset. Rakennukset ja yritysten toimintaympäristö ovat yrityskulttuurin ulkoisia ilmaisumuotoja, artefakteja. Yritysarkkitehtuuria voidaan tarkastella myös eri aikakausien merkkeinä. Yrityksen historiallisia juuria symboloivista rakennuksista tai paikoista, kuten Noormarkun ruukista, voi muodostua pyhiä paikkoja, ”paikkoja, joista kaikki on aikanaan saanut alkunsa”.<sup>4</sup>

2000-luvulla suuret teollisuusyritykset toimivat yhä globaalimmin yritysten toimintayksiköiden jakautuessa eri maanosiin ja maihin. Ruotsissa Riksentarkastusvirasto selvitti 2000-luvun alussa yritysten historian käytön motiiveja ja tapoja.<sup>5</sup> Ruotsalainen tutkimus osoitti, että yritysten globalisoituminen voi 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. Erityisesti paikallisesta näkökulmasta tarkasteltuna yrityksen kulttuuriperintö voi tuolloin osoittautua hyvin arvokkaaksi tekijäksi.

Ahlströmin globalisoituminen on toiminnallisella tasolla muuttanut radikaalisti yhtiön toimintaa Suomessa. Nykyisin vain murto-osa globaalien Ahlström Oyj:n työntekijöistä työskentelee Suomessa. Globalisoituminen nostaa esille kysymyksen yrityksen historian asemasta tulevaisuudessa. Yhtiö on toiminnallisesta näkökulmasta tarkasteltuna etääntynyt Suomesta. Onko

silloin olemassa myös vaara, että yritys etäänny omasta historiastaan ja juuristaan? Ja miten yrityksessä tulisi toimia historiatietoisuuden ylläpitämiseksi? Näihin kysymyksiin havahtuin keväällä 2011, kun olin yhtiön 160-vuotisjuhlan johdosta esittelemässä tutkimusaiheittani Ahlstrom Oyj:n pääkonttorin henkilökunnalle Helsingissä. Ennen esitykseni alkua eräs nuorehko työntekijä yleisön joukosta esitti tutkijalle ehkä hieman yllättävänkin kysymyksen: 'Missä on Noor-markku?'. 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. 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.

Maarit Grahn, Turun yliopisto, kulttuuriperinnön tutkimus.

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

<sup>2</sup> Nora 1996.

<sup>3</sup> Bourdieu 1998.

<sup>4</sup> Berg & Kreiner 1992.

<sup>5</sup> Westin ym. 2002.

#### LÄHTEET:

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.

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

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

NORA, Pierre 1996: Realms of Memory. Rethinking the French Past. Volume 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.

WESTIN, Helena, STRANDÄNGER, Mikael, DARHIN, Jean-Paul & JOHNSON, Anders (toim.), 2002: Företagens kulturarv – lönsamt i längden. Kunskapsavdelningen. Rapport Nr 1 (2002). Riksantikvarieämbetet, Stockholm.