

**Tuomas Möttönen**  
**SUOMALAISET ITSENÄISYYDEN AJAN**  
**VUORINEUVOKSET**  
**Tutkimus vuorineuvosten koulutuksesta**  
**ja urakehityksestä**

Jyväskylän yliopisto 2014  
Historian ja etnologian laitos  
Lisensiaatintutkimus

## TIIVISTELMÄ

Tutkimus käsittelee suomalaisia itsenäisyyden ajan vuorineuvoksia. Tutkimuksessa tarkastellaan kysymyksiä, minkälainen on vuorineuvosten koulutustausta ja miten he ovat tulleet johtajan asemaan. Lisäksi tuodaan esille johtajaryhmän kehittymistä ja ryhmässä tapahtuneita muutoksia. Tutkimuksen pääkysymys on, keitä ovat olleet vuorineuvoksen arvonimen saaneet suuryritysten johtajat. Kyse on siitä, miksi tietyt ihmiset ovat valikoituneet johtajiksi ja miksi he menestyivät niin, että nousivat suuryritysten johtajiksi ja saivat vuorineuvoksen arvonimen.

Itsenäisyyden aikana vuorineuvoksen arvonimen on saanut 295 suomalaista. Vuorineuvoksia, jotka ovat merkittäviä talouselämän vaikuttajia, ei ole aiemmin tutkittu omana ryhmänä. Tutkimuksessa käytettävät tiedot on kerätty ”Suomen talouselämän vaikuttajat” -kokoelman elämäkertartikkeleista. Jokaisesta vuorineuvoksesta on koottu samanlaisia tietoja taustasta, urakehityksestä ja elämänvaiheista.

Vuorineuvosten sosiaalisessa taustassa tunnuspiirteinä on liikemies-taustaisten johtajien yleisyys, kun johtajia tarkastellaan isän ammatin perusteella. Noin kolmannes johtajista on lähtöisin tästä taustasta. Liikemiestaustaisten johtajien osuus on tarkastelujaksolla jonkin verran laskenut. Suomalaisen yhteiskunnan agraarinen perinne näkyy maanviljelijätaustaisten vuorineuvosten merkittävänä osuutena. Tutkimuksen mukaan suomalaisen liike-elämän johtajisto on keskittynyt Etelä-Suomeen, etenkin pääkaupunkiseudulle. Tutkimukseni mukaan talouselämän eliitin painopiste ei ole suhteessa koko väestörakenteeseen keskittynyt Etelä-Suomeen.

Tutkimuksessa tuli esille, että vuorineuvosten koulutustaso on korkea. Kaupallinen koulutus on noussut johdon yleisemmäksi koulutustasoksi viime vuosikymmeninä. Kaupallisen koulutuksen osuus näkyy myös siten, että liikkeenjohdon koulutusohjelmat ovat yleistyneet jatko- ja täydennyskoulutuksessa. Koko aineistossa teknisen koulutuksen saaneita on eniten. Suomalaisen yhteiskunnan vaikutus näkyy siinä, että yritysjohtoeliitti muodostuu johtajista, joilla on erilaisia taustoja ja koulutuksia.

Tutkimuksen mukaan vuorineuvosten urapolussa työpaikkojen määrä ei ole lisääntynyt, mutta toimien määrä yrityksen sisällä on kasvanut. On yleistä, että vuorineuvoksen arvonimen saaneet johtajat on rekrytoitu johtajiksi yrityksen sisältä. Vuorineuvosten työuran pituus on laskenut. Työuran aikaisten toimien määrä on lisääntynyt. Johtajaksi valitaan yhä vanhempia. Vuorineuvosten keskimääräinen nimitysikä on ollut yli 40 vuotta.

Vuorineuvosaineistosta kävi ilmi, että ammattijohtajat saivat hallitsevan aseman 1910-luvulla. Voidaan todeta sellainen kehitys, että talouselämän johdossa on tapahtunut samantyylinen ammattiprofession nousu kuin yleensä yhteiskunnassa. Talouseliittiin noustaan yleensä korkeakoulutuksen ja ammattikokemuksen kautta. Syntyperä ei enää vaikuta samalla tavoin nousuun talouseliittiin kuin teollisuuden alkuvaiheessa.

Tutkimukseni yhtenä tuloksena voidaan pitää sitä, että vuorineuvosaineistoa tutkimalla tuli esille, että vaikka suuryritysten johtajia voidaan pitää asemansa ja vaikutuksensa perusteella yhtenäisenä ryhmänä, jolla on samanlaisia taustatekijöitä, näyttää siltä, että talouselämän huipulle valikoituu ihmisiä monenlaista taustoista ja lähtökohdista.

*Avainsanat:* Suuryritysjohtaja, vuorineuvos, koulutus, urakehitys, liiketoimintahistoria

## TAULUKOT

- TAULUKKO 1. Kotimaisten johtajatutkimusten suhde omaan tutkimukseeni (10)
- TAULUKKO 2. Tutkimuksen rakenne, metodi ja lähteet (11)
- TAULUKKO 3. Vuorineuvosarvonimen myöntäminen itsenäisyyden aikana vuosikymmenittäin (14)
- TAULUKKO 4. Vuorineuvosten johtamien yritysten toimialajaottelu (16)
- TAULUKKO 5. Vuorineuvosten määrä, yleisimmät yritykset (17)
- TAULUKKO 6. Biografisiin aineistoihin perustuvia tutkimuksia (38)
- TAULUKKO 7. Kotimaisia yritysjohtoa käsitteleviä tutkimuksia ja niiden aineistoja (42)
- TAULUKKO 8. Perhe- ja sukuyritysjohtajat vuorineuvosaineistossa (60)
- TAULUKKO 9. Perustajavuorineuvokset aikajärjestyksessä (65)
- TAULUKKO 10. Vuorineuvokset jotka ovat itse perustaneet yrityksensä, toimialoittain tarkasteltuna (66)
- TAULUKKO 11. Suomalaiset suuryritysjohtajat kolmella eri tarkastelujaksolla (69)
- TAULUKKO 12. Vuorineuvosten rekrytoimisosuudet ja ammattijohtajien osuudet (71)
- TAULUKKO 13. Väkiluku ja vuorineuvosten osuus koko maassa ja eri alueilla vuonna 1965 sekä vuosina 2007-2008 (85)
- TAULUKKO 14. Vuorineuvosten isien ammattiryhmät (87)
- TAULUKKO 15. Koulutukseen osallistuminen 1920-2007, osuus ikäluokasta (93)
- TAULUKKO 16. Ylioppilastutkintoa vailla olevien vuorineuvosten pohjakoulutustaso (94)
- TAULUKKO 17. Alemman kaupallisen koulutuksen saaneiden vuorineuvosten koulutuspaikat (98)
- TAULUKKO 18. Kaupallisen korkeakoulutuksen saaneiden vuorineuvosten koulutuspaikat (100)
- TAULUKKO 19. Vuorineuvoksien kaupallisen alan korkeakoulututkinnot (101)
- TAULUKKO 20. Ulkomailla teknisen korkeakoulututkinnon suorittaneet vuorineuvokset (103)
- TAULUKKO 21. Vuorineuvoksien tekninen koulutus (104)
- TAULUKKO 22. Teknisen, kaupallisen ja muun koulutuksen osuudet eri johtajatyypeissä (106)
- TAULUKKO 23. Vuorineuvosten muut kuin kaupalliset ja tekniset oppiarvot (107)
- TAULUKKO 24. Yliopistollisen jatkotutkinnon suorittaneet vuorineuvokset (108)
- TAULUKKO 25. Kymmenen vanhimman itsenäisyyden ajan vuorineuvoksen koulutustausta (109)
- TAULUKKO 26. Vuosina 1917-1945 vuorineuvoksen arvonimen saaneiden koulutustausta (110)
- TAULUKKO 27. Vuosina 1946-1975 vuorineuvoksen arvonimen saaneiden koulutustausta (111)
- TAULUKKO 28. Vuosina 1976-2012 vuorineuvoksen arvonimen saaneiden koulutustausta (112)
- TAULUKKO 29. Englannin, Ranskan ja Saksan suuryritysjohtajiston yliopistollisen koulutuksen alat (114)
- TAULUKKO 30. Pohjoismaiden suuryritysjohtajien koulutustaso (115)
- TAULUKKO 31. Tietoja vuorineuvosten liikkeenjohdollisesta lisä- ja täydennyskoulutuksesta (120)
- TAULUKKO 32. Vuorineuvosten ulkomaan opintomatkat ja opinnot (123)
- TAULUKKO 33. Ranskan, Saksan, Iso-Britannian ja Sveitsin yritysjohtajien kansallinen urapolku (129)
- TAULUKKO 34. Vuorineuvosten sotilasarvot (133)
- TAULUKKO 35. Vuorineuvosten työuran aikaisten toimien ja työpaikkojen keskimäärä (140)
- TAULUKKO 36. Vuorineuvosten työuran pituus ja työkokemuksen pituus ennen johtajanimitystä (143)

## KAAVIOT

- KAAVIO 1. Johtajatyypien yleisyys eri aikajaksoina (57)
- KAAVIO 2. Vuorineuvosten syntymäaika ja johtajatyypit (70)
- KAAVIO 3. Vuorineuvoksien synnyinpaikat (79)
- KAAVIO 4. Johtajatyypien synnyinpaikat (80)
- KAAVIO 5. Vuorineuvosten kotipaikka arvonimen myöntämishetkellä (84)
- KAAVIO 6. Vuorineuvosten isien ammattiryhmät aikakausittain (89)
- KAAVIO 7. Johtajatyypien isien ammatit (90)
- KAAVIO 8. Vuorineuvosten yritysten ulkopuolinen työkokemus ennen johtajaksi tulemistä eri aikakausina (132)
- KAAVIO 9. Johtajaksituloikä eri aikaryhmissä (138)
- KAAVIO 10. Vuorineuvosten toimien määrä työuran aikana (141)
- KAAVIO 11. Vuorineuvosten johtajan tehtävästä luopumisen ikä (144)
- KAAVIO 12. Vuorineuvosten työuran toimialat ennen johtajanimitystä eri aikakausina (146)
- KAAVIO 13. Vuorineuvosten johtamien yritysten toimialat eri aikakausina (147)
- KAAVIO 14. Vuorineuvosten johdettavien yrityksien lukumäärä eri aikakausina (148)

## **KUVIOT**

- KUVIO 1. Ammattijohtajat, perustajat ja perhe- ja sukuyritysten johtajat (57)
- KUVIO 2. Eri johtajatyypit vuosikymmenjaksoissa (58)
- KUVIO 3. Eri johtajatyypit syntymävuoden mukaan lajiteltuna (70)
- KUVIO 4. Vuorineuvosten syntymävuodet (81)
- KUVIO 5. Vuorineuvosten kuolinnajat (82)
- KUVIO 6. Ylioppilaiden osuus vuorineuvoksissa (94)
- KUVIO 7. Korkeakoulututkinnon suorittaneiden vuorineuvosten määrä (95)
- KUVIO 8. Teknisen koulutuksen osuus vuorineuvosaineistossa (104)
- KUVIO 9. Vuorineuvosten muun kuin kaupallisen ja teknisen korkeakoulutuksen osuus 1970-luvulta lähtien (106)
- KUVIO 10. Vuorineuvosten johtajaksi tuloikä (138)
- KUVIO 11. Vuorineuvosten ulkomaan työkokemuksen osuudet (142)
- KUVIO 12. Toimialojen määrän osuudet (149)
- KUVIO 13. Yhdellä toimialalla toimineiden vuorineuvosten osuus (149)
- KUVIO 14. Vuorineuvosten paikalliset luottamustehtävät (153)
- KUVIO 15. Vuorineuvosten valtakunnalliset luottamustehtävät (154)
- KUVIO 16. Vuorineuvosten luottamustehtävät suuryrityksissä (155)
- KUVIO 17. Vuorineuvosten edunvalvontaan liittyvät luottamustehtävät (155)
- KUVIO 18. Vuorineuvosten luottamustoimien määrä (156)
- KUVIO 19. Vuorineuvosten kansainväliset luottamustehtävät (157)

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ  
TAULUKOT, KAAVIOT, KUVIOT

## 1. TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA LÄHTÖKOHTIA (6)

- 1.1. Tutkimustehtävä ja -näkökulma (9)
- 1.2. Tutkimusaineisto ja -menetelmä (12)
- 1.3. Lähtökohtia johtajatutkimukseen (21)
- 1.4. Aikaisempi tutkimus ja liiketoimintahistoria (29)

## 2. AMMATTIJOHTAJUUDEN KEHITYS SUOMESSA (46)

- 2.1. Taustateoriaa käsiteltävälle aiheelle (46)
- 2.2. Ammattijohtajuuden yhteys Suomen modernisaatiokehitykseen (51)
- 2.3. Ammattijohtajuuden kehitys vuorineuvosaineistolla (56)

## 3. VUORINEUVOSTEN LÄHTÖKOHDAT JA TAUSTATEKIJÄT (74)

- 3.1. Suurten yritysten johtajien alkuvaiheet ja yhteiskunnallisen aseman kehitys (74)
- 3.2. Synnyinpaikat (78)
- 3.3. Kotipaikat (82)
- 3.4. Isien ammatit (86)

## 4. VUORINEUVOSTEN KOULUTUKSEN KEHITYS (92)

- 4.1. Yleinen koulutuksen kehitys ja vuorineuvosten koulutus (92)
- 4.2. Kaupallisen ja teknisen koulutuksen kehitys (95)
- 4.3. Vuorineuvosten koulutustausta eri aikajaksoilla (108)
- 4.4. Kansainvälisiä vertailutietoja (113)
- 4.5. Liikkeenjohdon koulutusohjelmat (115)
- 4.6. Ulkomaan opinto- ja työmatkat (122)

## 5. VUORINEUVOSTEN URAKEHITYS (125)

- 5.1. Uratutkimus ja urapolut (125)
- 5.2. Työkokemus ennen johtajanimitystä (130)
- 5.3. Rekrytointi (134)
- 5.4. Urapolku (139)
- 5.5. Työskentely eri toimialoilla (145)
- 5.6. Yhteiskunnallinen osallistuminen ja luottamustoimet (150)

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUSKYSYMYKSIIN VASTAAMINEN (158)

- 6.1. Päätelmiä ja pohdintaa (162)

LÄHTEET JA KIRJALLISUUS (166)

LIITTEET (176)

# 1. TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA LÄHTÖKOHTIA

Suomen taloushistoriallinen yhdistys on tuottanut ”*Suomen talouselämän vaikuttajat*” biografiajulkaisun. Siihen kootaan kaikkiaan noin 2 300 pienen elämäkertaa julkisen tunnustuksen saaneista suomalaisista talouselämän johtohenkilöistä.<sup>1</sup> Vuorineuvoksen arvonimen on itsenäisyyden aikana saanut 295 suomalaista toukokuun alkuun 2013 mennessä.<sup>2</sup> Olen toiminut hankkeen toimitussihteerinä ja tutkijana.<sup>3</sup> Ryhdyin tekemään aiheesta jatkotutkimusta, koska vuorineuvosaineisto muodostaa hyvän lähtökohdan tutkia suomalaista suuryritysjohtajistoa. Vuorineuvoksia, jotka ovat merkittävä vaikuttajaryhmä Suomen taloudessa, ei ole aikaisemmin tutkittu yhtenä ryhmänä. Tutkimus tuo uutta tietoa, mutta myös paljon vahvistuksia ja tarkennuksia aikaisempaan tutkimukseen.

Suuryritysten johtajat ovat olleet mukana luomassa moderneja liikeyrityksiä ja vaikuttaneet yhteiskunnan kehitykseen. Suomen teollistuminen alkoi yleisen näkemyksen mukaan 1800-luvulla, mutta suurteollisuutta alkoi kehittyä vasta ensimmäisen maailmansodan jälkeen. Suurteollisuuden synty on suhteellisen uusi ilmiö. Yritysten kasvun juuret ulottuvat varhaiseen teollistumisvaiheeseen. Johtajissa ja johtajistossa on tapahtunut muutoksia, kun Suomi on kehittynyt moderniksi teollisuusmaaksi. Tunnettu ilmiö on omistajajohtajuuden muuttuminen ammattijohtajuudeksi.

Monet yhteiskunnalliset kehityspiirteet kuten sääty-yhteiskunnan purkautumien, luku- ja kirjoitustaidon omaksuminen, koulutuslaitosten synty, kaupungistuminen, liikenneyhteyksien kehittyminen ja yleinen elintason nousu ovat vaikuttaneet siihen, millaisia yksilöitä on valikoitunut suuryritysten johtoon. Suuryritykset ja niiden johtajat eivät ole erillään muusta yhteiskunnasta. Siksi yritysten johtajissa tapahtuneita muutoksia on syytä tarkastella yhteydessä yhteiskunnan yleiseen kehittymiseen.

Nykyaikainen yritysorganisaatio ja yritysjohtajisto on uusi ilmiö. Moderni liike-elämä alkoi Suomessa vasta 1800-luvun puolivälissä alkaneen teollistumiskauden jälkeen.<sup>4</sup> Vasta 1800-luvun loppupuolella elinkeinoelämään alkoi muodostua ammattimaisesti johdettuja hierarkkisia suuryrityksiä. Sitä ennen teollisuusyritykset olivat yleensä perheyhtiöitä tai muutaman suvun omistamia yhtiöitä sekä samojen henkilöiden johtamia.

Teollistumisen ja modernisaation myötä näyttämölle astuivat teollisuusyritysten ammattijohtajat. Kun tutkitaan suomalaisen yhteiskunnan kehitystä moderniksi teolliseksi yhteiskunnaksi, on syytä tutkia myös suuryritysten johtajia. Suuryritysten johtajista ja johtajiston koostumuksessa tapahtuneista muutoksista ei tiedetä riittävän paljon. Suomessa on kirjoitettu lukuisia yrityshistoriikkeja, mutta kokonaiskuvaa modernista liikeyrityksestä ja sen johtajista ei ole luotu. Tutkimustiedoissa on myös sellainen aukko, että aikaisemmat tutkimukset, jotka käsittelevät suurten yritysten johtajien taustoja ja valikoitumista johtajiksi, päättyvät 1970-luvulla. Omassa tutkimuksessa kohteena ovat vuorineuvoksen arvonimen saaneet johtajat, joita ei ole aikaisemmin tutkittu omana ryhmänä.

<sup>1</sup> *Suomen talouselämän vaikuttajat* -kokoelmaan tulevat mukaan vuori-, teollisuus-, kauppa-, liikenne-, maanviljelys-, metsä-, merenkulku-, energia-, matkailu-, rahoitus- ja viestintäneuvokset, eli kaikki nykykäytännön mukaan ensimmäisen ja toisen luokan arvonimen saaneet suomalaiset elinkeinoelämän toimijat. Elämäkertoista valtaosa kuuluu itsenäisen Suomen aikaan. Julkaisun verkkosivut ovat osoitteessa: [www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat) (Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Biografiakeskus).

<sup>2</sup> Tasavallan presidentti myönsi 24.5.2013 vuorineuvoksen arvonimen Neste Oil Oyj:n toimitusjohtaja Matti Lievoselle. Hän ei kuulu tutkimusjoukkoon, koska tutkimusaineiston käsittely valmistui ennen arvonimen myöntämistä.

<sup>3</sup> Hankkeen käytännön työ alkoi vuoden 2006 alussa säätiöiden myöntämällä tuella. Olen kirjoittanut julkaisuun 300 elämäkerta-artikkelia, joista tähän mennessä on julkaistu 216. Liikesivistysrahasto on tukenut taloudellisesti jatkotutkimuksen tekemistä.

<sup>4</sup> Laaksonen 1962, 34.

Tutkimukseni pohjautuu historiaan ja taloushistoriaan. Jotta voidaan ymmärtää johtajaryhmän kehitystä ja kehityksen suhdetta yhteiskunnan rakennemuutoksiin, tutkimukseen sisältyy kartoitus historiallisista tutkimuksista, jotka liittyvät suurten yritysten johtajiin. Eräänlainen kokonaiskuva yritysjohtamisesta Suomessa yli kolmensadan vuoden ajalta löytyy Petri Karosen tutkimuksesta ”*Patruunat ja poliitikot: yritysjohtajat taloudellisina ja poliittisina toimijoina Suomessa 1600–1920*” (2004). Tarkastelussa ovat mukana sellaiset yritysjohtajat, jotka ovat olleet valtiopäiväedustajina. 1900-luvun alun yritysjohtajistoa on kuvattu kattavasti Oiva Laaksosen tutkimuksessa ”*Suomen liike-elämän johtajisto: sen sosiaalinen liikkuvuus ja koulutus*” (1962). Sosiologiseen lähestymistapaan kytkeytyvä tutkimus on yhä tarpeellinen perustutkimus suomalaista yritysjohtajistoa käsiteltäessä. Myöhemmän ajan johtajistoa käsittelee ennen kaikkea Susanna Fellmanin väitöskirja ”*Uppkomsten av en direktörsprofession: Industriledarnas utbildning och karriär i Finland 1900-1975*” (2000), jossa tarkastellaan suuryritysjohtajien koulutusta ja sosiaalisen taustan muutosta teollistumisen, laajojen suuryritysten synnyn ja koulutuksen kasvun aikakautena. Euroopan tilannetta on kuvannut Youssef Cassis ”*Big business: the European experience in the twentieth century*” (1997) -tutkimuksessa. Siinä tarkastellaan eurooppalaisen suurteollisuuden kehitystä ja menestystä 1900-luvun alusta 1990-luvulle. Amerikkalaista johtajatutkimusta on hallinnut tunnettu liiketoimintahistorian tutkija Alfred D. Chandler Jr., jonka kuuluisimpia tutkimuksia ovat ”*Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*” (1962) sekä ”*The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*” (1977).

Johtamista ja johtamisen muutoksia on tutkittu, mutta johtamisen tekijät eli johtajat ovat olleet vähemmän kiinnostuksen kohteena. Tutkimuksessa luon vuorineuvosaineistolla kuvaa suomalaisista suuryritysjohtajista. Tutkimus tuottaa lisätietoa suuryritysten johtajien koostumuksessa, koulutustaustassa ja urakehitystekijöistä. Tarkoituksena on myös selvittää, mitä uutta ja täydentävää tietoa aineistosta tehty analyysi tuo aikaisempaa tutkimustietoon. On tärkeää tutkia keitä vuorineuvokset itse asiassa ovat ja miten vuorineuvosryhmän koostumus on muuttunut tutkimusaikavälillä. Suomalaisia vuorineuvoksia verrataan muiden maiden, erityisesti Pohjoismaat, suuryritysjohtajiin, jotta saadaan selville suomalaisen johtajuuden erityispiirteitä. Tutkimuksen tuottama kuvaus tärkeästä ryhmästä suuryritysjohtajia tuo tarpeellista täydentävää tietoa suomalaista johtajuutta koskevaan keskusteluun.

Eri aikojen vuorineuvosten tutkimuksella luon kokonaiskuvaa suomalaisista suuryritysjohtajista. Pitkän aikavälin vertailulla tarkastellaan vuorineuvosryhmän kehittymistä ja johtajaryhmässä tapahtuneita muutoksia. Johtajaryhmää tarkastellaan suhteessa muuhun väestöön. Tarkasteluun otetaan sellaisia kysymyksiä kuten, minkälainen on johtajien koulutustausta ja miten he ovat tulleet johtajan asemaan. Tutkimuksessa käsitellään suomalaisten yritysjohtajien historiaa. Tutkimuksen aikajänne ulottuu 1800-luvulta nykyaikaan. Käsillä on ajanjakso, jolloin Suomen teollistuminen ja modernisaatio varsinaisesti tapahtui. Yritysjohtajien yhteiskunnallista vaikutusta ja merkitystä pyrin myös kuvaamaan. Pitkän aikavälin aineisto mahdollistaa johtajien paikantamisen Suomen talouselämän rakennemuutoksiin.

Tutkimukseni voi katsoa kuuluvan aiheeltaan taloushistorian johtajatutkimukseen. Kotimaisessa historian tutkimuksessa yritys elämän johtajistoa on käsitelty esimerkiksi yrityshistoriikkeissa ja erilaisissa eri toimialojen kokonaisesityksissä. Yritysjohtajia on kuitenkin tutkittu vähemmän ryhmänä, joten tutkimukseni tuottaa uusia näkökulmia taloushistorialliseen johtajatutkimukseen.

Tutkimukseni liittyy myös liiketoimintahistoriaan. Yritysjohtajia koskeva liiketoimintahistorian tutkimus on merkittävä näkökulma oman tutkimukseni kannalta. Käytän hyväksi myös liiketaloustieteen johtajatutkimusta. Tutkimukseni kohdealueena on johtajat, jotka ovat toimineet

liikeyritysten johtajina. Tällä tavoin tutkimukseni liittyy myös liiketaloustieteeseen, koska tutkimuksessa käsitellään minkälaiset ihmiset ovat eri aikoina suuria liikeyrityksiä johtaneet ja miten heidän koostumuksensa on muuttunut. Tarkoituksena on kuvata miten yhteiskunnalliset tekijät ovat vaikuttaneet siihen, minkälaiseksi suurien yritysten johtajaryhmä on muodostunut.

Tutkimukseni luonne on pitkän aikavälin kartoittava tutkimus, jossa käytetään tilastotieteellisiä menetelmiä. Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät ovat tarpeellisia laajan tutkimusaineiston käsittelyssä. Henkilöaineistojen tilastollinen analyysin tavoitteena on tuottaa uutta tietoa joukosta keskeisiä talouselämän vaikuttajia. Tutkimus liittyy siihen perinteeseen, joissa on käytetty aineistoina erinäisiä yritysjohtajajoukkoja. Tällaisia tutkimuksia ovat esimerkiksi Cassisin (1997) ja Fellmanin (2000) tutkimukset. Tutkimukseni on vertaileva historiantutkimus sillä tavoin, että siinä vertaillaan eri aikoina toimineita yritysjohtajia ajallisesti sekä erinäisten taustatekijöiden osalta toisiinsa.

Tutkimusraportin rakenne muodostuu kuudesta osasta. *Osa I* on johdantoluku käsittäen tutkimustehtävän ja -näkökulman sekä tutkimusaineiston käsittelyn. Aikaisempi tutkimus ja tutkimuskirjallisuus esitellään tässä osassa. *Osa II* käsittelee ammattijohtajuuden kehitystä Suomessa. Tuon esille perustajajohtajien, perhe- ja sukuyritysjohtajien sekä ammattijohtajien osuutta vuorineuvosaineistolla. *Osa III* tarkastelee johtajien lähtökohtia ja taustatekijöitä. *Osa IV* käsittelee johtajien koulutuksen muutosta. *Osa V* selventää johtajien urakehitystä. *Osa VI* (viimeinen osa) esittelee tutkimuksen tulokset ja vastaa tutkimuskysymyksiin.



## 1.1. Tutkimustehtävä ja –näkökulma

Tutkimuksessa käsitellään sellaisia kysymyksiä, jotka nousevat tutkimusaineistosta ja jotka ovat relevantteja myös suhteessa aikaisempaan tutkimustietoon. Tutkimuksessa kuvataan kvantitatiivisen analyysin avulla, millaisia yhteneväisiä taustatekijöitä ja millaisia eroja on eri aikojen vuorineuvoksilla. Tutkin sitä, minkälaisista ihmisistä vuorineuvosryhmä on koostunut. Vuorineuvokset ovat yhteiskunnallisesti merkittävä vaikuttajaryhmä. Selvityksen kohteeksi tulee myös se, miten yhteiskunnalliset olosuhteet ja rakenteet ovat vaikuttaneet siihen, minkälaiseksi vuorineuvosryhmä on muodostunut.

Suomessa on tehty runsaasti johtamistutkimusta, joissa käsitelty esimerkiksi johtamistyylejä ja erilaisten johtamistyilien soveltamista. Omassa tutkimuksessani keskityn siihen, keitä johtajat ovat ja ovat olleet. Vaikka vuorineuvokset ovat olleet paljon esillä ja heitä voi pitää arvostettuina ja merkittävänä yhteiskunnalliseen ja taloudelliseen kehitykseen vaikuttavana joukkona, ei heitä aikaisemmin ole tutkittu omana ryhmänä.

Tutkimalla vuorineuvoksia vastaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen yleinen pääkysymys on, keitä vuorineuvokset ovat? Tutkimuksen tekee tärkeäksi se, että vuorineuvokset ovat vaikuttajaryhmä, joiden toiminta näkyy suomalaisen yhteiskunnan teollistumisessa ja muodostumisessa kansainvälisesti kilpailukykyiseksi talousmaaksi. Voidaan katsoa, että vuorineuvoksia tutkimalla pystytään tekemään päätelmiä suuryritysten kehittymisestä ja johtajiston muutoksista. Tutkimukseni kohdeaineistona ovat vuorineuvokset, eikä tavoitteena ole saada tietoa, joka on yleistettävissä kaikkiin suuryritysjohtajiin. Vuorineuvokset ovat sinänsä sellainen vaikuttajaryhmä, joka tuottaa merkittävää tutkimustietoa. Lisäksi on huomioitava, että kaikki vuorineuvokset ovat toimineet johtajina suuryrityksissä.

Tähän pääkysymykseen vastaan seuraavien osakysymyksien avulla;

*1) Minkälaisista lähtökohdista vuorineuvokset ovat valikoituneet (syntyperä, asuinpaikka, sosiaalinen tausta)?* Selvitän vuorineuvosten lähtökohtia ja taustatekijöitä.

*2) Minkälainen on vuorineuvosten koulutustaso ja miten se on muuttunut tarkastelujakson aikana?* Peruskoulutuksen ja korkeakoulutuksen lisäksi selvitän vuorineuvosten ulkomaan opintoja, opintomatkoja sekä liikkeenjohdon koulutusta.

*3) Miten vuorineuvokset ovat rekrytoitu johtamistehtävään - mitä kautta ja milloin?* Tarkastelen tässä yhteydessä koulutuksen vaikutusta rekrytoinnissa ja sitä minkälaisista ryhmistä rekrytointia on tehty. Selvitän myös, kuinka suuri osuus vuorineuvoksista on rekrytoitu yrityksen ulkopuolelta.

*4) Miten ammattijohtajuuden yleistyminen näkyy vuorineuvosaineistossa?* Selvitän ammattijohtajuuden kehitystä. Tarkastelen eri johtajatyyppeiden (ammattijohtajat, perustajat, perhe- ja sukuryrityksen johtajat) kehitystä aikajaksolla. Tutkin sitä, miten ammattijohtajuuden yleistyminen on näkynyt vuorineuvosten urakehitystekijöissä.

*5) Millaisia muutoksia vuorineuvosten urakehitystekijöissä on tapahtunut?* Tutkin vuorineuvosten urakehitysprosessia, erityisesti urapolkua, sen rakennetta ja vaiheita. Lisäksi tutkin mahdollisia urapolun muodostumisessa ilmeneviä säännönmukaisuuksia ja eroja uraliikkuvuuden perusteella. Tarkastelen myös sitä, minkälaisissa luottamustehtävissä vuorineuvokset ovat toimineet.

Tutkimuksen yhtenä tausta-ajatuksena on tarkastella managerikapitalismin nousua Suomen 1900-luvun taloudessa, eli sitä, milloin ja miten palkkajohtajien määrä alkoi nousta ja omistaja-yrittäjäjohtajien määrä alkoi vähetä. Tutkin vuorineuvosaineistolla, milloin ja miten ns. ”yrittäjäjohtajien vallankumous” tapahtui.

### Tutkimustehtävään liittyviä aikaisempia kotimaisia tutkimuksia

Petri Karosen tutkimuksessa ”*Patruunat ja poliitikot. Yritysjohtajat taloudellisina ja poliittisina toimijoina Suomessa 1600-1920*” (2004) käsitellään suomalaisia yritysjohtajia yli kolmen vuosisadan aikajänteellä. Talouselämän johtajisto on eritelty kolmeen aikakauteen; kauppiasjohtajien (n. 1600-1730), monialaisten perinteiden noudattajien (1730-1870) sekä erikoistuvien yritysjohtajien (1870-1920) kausiin. Viimeiselle ryhmälle oli tunnusomaista patriarkaalinen johtamistapa sekä toimiminen selvästi työntekijämäärältään aiempaa suurempien yritysten johdossa. Tutkimuksen pääkohteena oli 75 yritysjohtajaa, jotka oli valittu 262 ”potentiaalisen” johtajan joukosta. Tutkimuksessa on mukana vain kahdeksan johtajaa, joita voidaan pitää edes jollain tavalla ammattijohtajina. Tutkimuksen mukaan valtion ja yritysjohtajien suhde oli suurimmassa osassa tutkimusjaksoa läheinen. Suomalainen yritysjohtaja ei ollut aikajaksolla 1600-1920 yrittäjä, jonka johtamisessa olisivat korostuneet riskinotto ja epävarmuuden hallinta eikä innovatiivisuus. Riskin ottaminen oli harkittua ja rajoitettua. Yritysjohtajilla oli usein kertynyt jo melkoisesti tietoa siitä, mitä olivat tekemässä ryhtyessään uusiin hankkeisiin. Yritysjohtajilla oli paljon yhteisiä piirteitä.

**Taulukko 1. Kotimaisten johtajatutkimusten suhde omaan tutkimukseeni**

Tutkimukset	Asiat	Suhde omaan tutkimukseen
Petri Karosen ” <i>Patruunat ja poliitikot. Yritysjohtajat taloudellisina ja poliittisina toimijoina Suomessa 1600-1920</i> ” (2004)	Johtajatyypit, yleiskuva Varhainen koulutus Yhteydet valtioon Ammattijohtajat	<i>Millainen on suomalainen suuryritysjohtaja? Onko johtajilla tiivis yhteys valtioon? Milloin managerivallankumous tapahtui Suomessa?</i>
Oiva Laaksonen ” <i>Suomen liike-elämän johtajisto: sen sosiaalinen liikkuvuus ja koulutus</i> ” (1962)	Sosiaalinen tausta, isien ammatit Koulutus Toimialat	<i>Millainen on suomalaisen suuryritysjohtajan tausta? Millaisten yritysten johdossa yritysjohtajat ovat ?</i>
Susanna Fellman ” <i>Uppkomsten av en direktröspredning. Industriledarnas utbildning och karriär i Finland 1900-1975</i> ” (2000)	”Ammattilistumisaallot” Koulutus Ulkomaanväylät Aikaisempi työkokemus, johtajakokemus Rekrytointi	<i>Kuinka yleinen ylempi korkeakoulututkinto on suuryritysjohtajistossa? Miten liikkeenjohdon koulutusohjelmat ovat yleistyneet? Miten johtajaksi valikoidutaan?</i>

Suomessa liike-elämän johtajistoa käsitteleviä tutkimuksia alkoi ilmestyä toisen maailmansodan jälkeen. Oiva Laaksonen väitöskirjatutkimus ”*Suomen liike-elämän johtajisto: sen sosiaalinen liikkuvuus ja koulutus*” (1962) tarkasteli suuryritysten johtajien sosiaalista taustaa, koulutusta ja työpaikkaliikkuvuutta. Laaksonen tutkimuksen mukaan 1930-luvulla perijät ja palkkajohtajat lisääntyivät talouselämässä. Sosiaalinen liikkuvuus kasvoi. Aseman muutos oli suhteellisesti pienempi. Lähtötaso oli ylemmissä kerroksissa. Liikemiesten poikien osuus oli suuri (35 %) koko aineistoista, mutta selvästi alhaisempi kuin monessa muussa maassa. Tutkimukseen sisältyvistä johtajista 46 prosenttia oli suorittanut akateemisen tutkinnon. Tutkimuksessa ei tarkasteltu johdon urakehitystekijöitä (kuten toimien ja työpaikkojen määrää).

Susanna Fellmanin väitöstutkimus ”*Uppkomsten av en direktröspredning; industriledarnas utbildning och karriär i Finland 1900-1975*” (2000) tarkasteli suuryritysjohtajien

ammattillistumista, koulutusta ja sosiaalisen taustan muutosta ajanjaksolla 1900-1975. Fellmanin tutkimuksen mukaan 1800- ja 1900-luvun vaihteen yritysjohtajien koulutustausta oli sekava, ja monilta puuttui koulutus kokonaan. 1900-luvun alussa tapahtui ensimmäinen koulutusaalto, jolloin yritysten toimivaan johtoon tuli henkilöitä, joilla ei ollut omitussuhdetta yritykseen. Samoihin aikoihin koulutustaso nousi ja insinöörien osuus johtajista kasvoi. Myös agronomit ja metsänhoitajat yleistyivät yritysten johdossa. Sotien välistä aikaa 1950-luvulle kutsutaan ”toimiala-asiantuntijoiden ajaksi”, koska tuolloin johtajilta vaadittiin omaan toimialaan liittyvää erikoistietoa. Toinen ammatillistumisaalto tapahtui 1960- ja 1970-luvulla. Ammattijohtajien osuus kasvoi nopeasti, ja samalla yleistyivät elinkeinoelämän johtamiskoulutusohjelmat. Samalla alkoi modernin ammattijohtajan eli ns. ”generalistin” esiinmarssi. Sosiaalisen taustan osalta tutkimuksessa tuli esille, että johtajaksi rekrytoitiin kasvavassa määrin liike-elämän edustajien jälkeläisiä. Fellmanin tutkimuksen tuloksia oli, että suomalaisilla yritysjohtajilla on ollut korkea koulutustaso. Tutkimuksessa johtajista alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuus oli 12,1 prosenttia ja ylempään 72,3 prosenttia. Koulutustaso nousi selvästi tutkimusjaksolla.

Tutkimuksessani pystyn käyttämään aikaisempaa tutkimustietoa vertailukohtana. En kuitenkaan tee aikaisempaan tutkimukseen suoria vertauksia vaan käytän niitä lähinnä tulosten tulkinnassa. On hyödyllistä tutkia, millaista uutta tietoa vuorineuvosaineisto tuottaa. Karosen tutkimuksen aikajänne loppuu vuoteen 1920. Näin ollen voin luoda yritysjohtajakuvaa sitä myöhäisemmältä ajalta. Ammattijohtajuuden nousu tapahtui vasta Karosen tutkimusajan jälkeen, mikä tulee esille tutkimuksessani. Laaksosen tutkimuksessa on kuvattu tarkasti johtajien taustatekijöitä ja yhteiskunnallista asemaa 1950-luvulla. Voin tarkastella miten nämä asiat ovat muuttuneet tämän jälkeen. Fellmanin tutkimus on kaikkein lähimpänä omaa tutkimustani, joten viittaen siihen usein. On kuitenkin huomioitava, että Fellmanin tutkimus päättyy 1970-luvulle.

## Taulukko 2. Tutkimuksen rakenne, metodi ja päälähteet

Pääluku	Lähtökohta	Kysymys	Metodi	Päälähteet
Ammattijohtajuuden kehitys Suomessa	-Alfred D. Chandlerin managerikapitalimi -liiketoimintahistoria	-milloin ammattijohtajat yleistyivät? -perustajajohtajien sekä perhe- ja sukuyritysjohtajien osuuksien kehitys?	-kvantitatiiviset menetelmät -luokittelu -vertailu	- vuorineuvosten elämäkerta-artikkelit; johtajatyypin luokitus (tekstiosa) - historiikit
Vuorineuvosten lähtökohdat ja taustatekijät	-sosiaali- ja taloushistoria -poliittinen taloushistoria	-minkälaisista lähtökohdista johtajat ovat valikoituneet? -kuinka suuri osuus yritysjohtajista on liikemiesten jälkeläisiä?	-kvantitatiiviset menetelmät -luokittelu	- vuorineuvosten elämäkerta-artikkelit; syntymäpaikka, kotipaikka, isän ammatti (liitetiedot sekä tekstiosa)
Vuorineuvosten koulutuksen kehitys	-koulutuksen ja kasvatuksen historia - liiketoimintahistoria	- minkälainen on suuryritysjohtajien koulutustaso?	-kvantitatiiviset menetelmät -luokittelu	- vuorineuvosten elämäkerta-artikkelit; koulutusta koskevat tiedot (liitetiedot) - LIFIM -arkisto
Vuorineuvosten urakehitys	-liiketaloustiede -uratutkimus -poliittinen taloushistoria	- millaisia muutoksia yritysjohtajien urakehitystekijöissä on tapahtunut? - minkälaisissa luottamustehtävissä suuryritysjohtajat ovat työrallaan toimineet?	-kvantitatiiviset menetelmät -luokittelu	- vuorineuvosten elämäkerta-artikkelit; uratiedot (liitetiedot)

## 1.2. Tutkimusaineisto ja -menetelmä

Tutkimuksessa käytettävät tiedot on kerätty erikseen jokaisesta ”Talouselämän vaikuttajat” -kokoelman elämäkerta-artikkelista. Tiedot on siirretty SPSS-tilasto-ohjelmaan. Jokaisesta vuorineuvoksesta on koottu samanlaisia tietoja taustasta, urakehityksestä ja elämänvaiheista. Perustiedot tutkimusjoukosta (295;n yritysjohtajan tiedot) on luokiteltu numeraalisesti.<sup>5</sup>

”Talousvaikuttajat”-hankkeen ja samalla tämän tutkimuksen tausta-aineistona ovat kirjalliset arvonimiesitykset, joista on luotu henkilöhistoriallinen tietokanta. Hanke on luonut laajan aineiston suomalaisen talouselämän johtajistosta. Kokoelman verkkojulkaisussa on hakukone, jolla henkilöitä voi etsiä muun muassa toimialan, koulutuksen, paikkakunnan ja yrityksen nimen mukaan. Vastaavaa aineistoa ei ole ollut tutkimuskäytössä aikaisemmin. En ole itse tuottanut tutkimuksessa käytettävää tietoa, vaan olen kerännyt tiedot artikkeleista, jotka ovat Internetissä vapaasti luettavissa. Jokaisesta vuorineuvoksesta on koottu samanlaisia tietoja taustasta, urakehityksestä ja elämänvaiheista. Aineisto soveltuu hyvin tutkimukseeni, eikä aineisto aiheuta tutkimuseettisiä ongelmatilanteita. ”Talouselämän vaikuttajat” -julkaisun elämäkertoja hyödynnetään tutkimuksessa case -kuvauksina. Niiden avulla tuodaan esille edustavia esimerkkejä erilaisista johtajatyypeistä. Ne tuovat myös vuorineuvosaineiston kuvaamiseen persoonakohtaista elävyyttä ja näkemystä.

Suomessa asuville myönnettiin arvonimiä jo Ruotsin vallan aikana 1700-luvulla.

Ruotsissa vuori- ja kauppaneuvoksen arvonimet perustuivat usein jäsenyyteen vuori- tai kauppakollegiossa. Kuningas myönsi niitä kuitenkin muistakin syistä eli lähinnä taloudellisista ansioista.<sup>6</sup> Arvonimet säilyivät palkitsemisjärjestelmänä, kun Suomi liitettiin vuonna 1809 Venäjään. 1800-luvulla vuorineuvoksen arvonimiä myönnettiin pääasiassa ruukinpatruunoille.<sup>7</sup> Arvonimien myöntämisestä on jatkettu itsenäisessä Suomessa. Talouden eri toimialoille on perustettu uusia arvonimiluokkia (esimerkiksi teollisuus-, metsä-, energia- ja liikenneneuvokset).

Nykyisin tasavallan presidentti myöntää uusia arvonimiä kaksi kertaa vuodessa. Arvonimeä on haettava kirjallisesti. Valtioneuvoston kanslian hallinto- ja talousyksikkö käsittelee ja valmistelee hakemukset. Sen jälkeen ne toimitetaan arvonimilautakunnalle, johon kuuluu seitsemän jäsentä, jotka nimitetään kuudeksi vuodeksi kerrallaan. Arvonimilautakunnan puheenjohtajana toimii pääministeri. Presidentti saa arvonimiä koskevat lausunnot arvonimilautakunnasta. Arvonimet on jaettu kuuteentoista eri ryhmään suoritettavan veron mukaan. Vuorineuvos ja valtioneuvos ovat ainoat ensimmäiseen eli kalleimpaan veroluokkaan kuuluvat arvonimet.<sup>8</sup>

Arvonimi-instituutiota arvostetaan suomalaisten keskuudessa. Arvonimiä myönnetään nykyään enemmän kuin aikaisemmin. Myös elinkeinoelämän palkitsemisjärjestelmässä arvonimet ovat säilyttäneet asemansa. Siitä on yhtenä osoituksena uusi yrittäjäneuvoksen arvonimi.<sup>9</sup> Arvonimet liittyvät suomalaiseen julkisen kiittämiseen perinteeseen. Yrityskulttuuriin kuuluu erilaiset tavat osoittaa julkista kiitosta ja arvonantoa. Suuryrityksen johtajalle osoitettu julkinen tunnustus on yksi

<sup>5</sup> Väitöskirjatutkimukseen tulee mukaan myös teollisuus- ja kauppaneuvokset (teollisuusneuvoksen arvonimen on saanut 443 suomalaista ja kauppaneuvoksen 765). ”Talouselämän vaikuttajissa” julkaistut kauppa- ja teollisuusneuvosten artikkelit on jo luokiteltu. Alustavien tietojen perusteella niissä on vuorineuvoksia vähemmän ammattijohtajia ja selvästi enemmän perustajajohtajia.

<sup>6</sup> Ruotsin vallan aikana myönnettiin vuori- tai kauppaneuvoksen arvonimi kaikkiaan 13:ta suomalaiselle. Ruotsin ajan neuvoksien 1762-1808 nimilista on julkaistu hankkeen sivustolla; <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/?p=5>. Kaikista on julkaistu elämäkerta-artikkeli.

<sup>7</sup> Autonomian aikana myönnettiin vuori-, kauppa- tai maanviljelysneuvoksen arvonimi kaikkiaan 253:lle suomalaiselle. Autonomian ajan neuvoksien 1809-1917 nimilista on julkaistu hankkeen sivustolla; <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/?p=6>. Kaikista on julkaistu elämäkerta-artikkeli.

<sup>8</sup> Lähde; <http://vnk.fi/toiminta/arvonimet/fi.jsp> (viitattu 3.9.2013). Arvonimen myöntämisperustelut löytyvät tutkimukseni liitteestä 5.

<sup>9</sup> Ensimmäinen yrittäjäneuvoksen arvonimi myönnettiin vuonna 1990. Yrittäjäneuvoksen arvonimi kuuluu kolmanteen veroluokkaan, eivätkä siksi tämän arvonimen saajat sisälly ”Talouselämän vaikuttajat” -julkaisuun.

tapa osoittaa kiitollisuutta yrityksen menestyksellisestä johtamisesta. Arvonimet saattavat liittyä myös yrityksen sisäisiin palkitsemisjärjestelmiin.<sup>10</sup>

Ensimmäisenä Suomen itsenäistymisen jälkeen vuorineuvoksen arvonimen sai Billnäs Bruks Ab:n toimitusjohtaja Fridolf L. Hisinger (1845–1928). Hän edusti vielä vanhaa sääty-yhteiskunnan aikaa, jolloin arvonimi kuului pääsääntöisesti ruukinpatruunoille. Seuraava arvonimen saaja Berndt Grönblom (1885–1970) teki varsinaisen elämäntyönsä metalli- ja kaivosteollisuudessa perustamassaan Oy Vuoksenniska Ab:ssä. Vuonna 1919 arvonimen saajia oli neljä; Suomen Sokeri Oy:n toimitusjohtaja Anton Alfthan (1856–1933), F. A. Juselius Ab:n johtokunnan puheenjohtaja Fritz Arthur Jusélius (1855–1930), Oy G. W. Sohlberg Ab:n toimitusjohtaja Wilhelm Aleksanteri Sohlberg (1876–1938) ja G. A. Serlachius Ab:n toimitusjohtaja Gösta Serlachius (1876–1942). Tästä lähtien arvonimestä tuli suomalaisten suuryritysten johtohenkilöiden palkitsemisjärjestelmä, eikä se enää keskittynyt metalliteollisuuteen. Kauppaneuvoksen arvonimen saaneet olivat yleisesti ottaen pienempien yritysten johtajia ja toimivat usein kaupan alalla. Vuorineuvoksen arvonimi myönnetään vain suuryrityksen johtajalle. Jos yritys ei ole tarpeeksi suuri, on tyydyttävä kauppa- tai teollisuusneuvoksen arvonimeen.

Aineisto painottuu kansantaloudellisesti keskeisiin toimialasektoreihin. Tutkimukseni kohdistuu suurimpien yritysten ylimpiin johtajiin. Suuryritysten luokittelussa käytetään erilaisia määritelmiä. Yksi tapa perustuu yritysten työntekijöiden määrään tai liikevaihtoon. Suomalaisen määritelmän mukaan suuryrityksenä pidetään 250 työntekijää tai sitä enemmän työllistäviä yrityksiä.<sup>11</sup> Toinen tapa liittyy listauksiin maiden suurimmista yrityksistä, joista otetaan mukaan tietty määrä kooltaan suurimpia yrityksiä (esimerkiksi maan 30. suurinta yritystä). Omassa tutkimuksessani en käytä näitä määritelmiä, vaan kriteerinä on vuorineuvoksen arvonimi, joka voidaan myöntää vain suurimpien yritysten johtajalle. Voidaan päätellä, että vuorineuvoksen arvonimeen vaaditaan nykyään johdettavalta yritykseltä vähintään 200 miljoonan euron liikevaihtoa tai sitä, että yrityksessä on yli 10 000 työntekijää. Eri määritelmillä on omat tutkimukselliset ongelmansa. Jos käytetään listausta on huomioitava, että suuryritysten identifioinnissa on omat ongelmansa, kuten se, pitäisikö teollisuuden lisäksi muutkin organisaation muodot laskea mukaan.<sup>12</sup> Myös se tuottaa ongelmia kuinka monta suurinta yritystä pitäisi ottaa mukaan. Liikevaihdon ja työntekijöiden määrän mukaan tehdyssä rajauksessa voivat sinänsä merkittävätkin toimialat, joissa yrityskoko on luontaisesti pienempi, jäädä tarkastelun ulkopuolelle. Suomalaiset suuryritykset eivät olisi monessa muussa maassa suuryrityksiä. Suomessa on myös ollut suhteellisen vähän suuryrityksiä muihin Pohjoismaihin verrattuna. Pohjoismaiden suurimmista yrityksistä kaksi kolmasosaa oli ruotsalaisia 1960-luvun puolivälissä. Suomalaisten yritysten osuus oli 17 prosenttia.<sup>13</sup>

Omassa tutkimuksessani ongelmana on se, että kaikki suuryritykset eivät tule mukaan tutkimusaineistoon, koska yrityksillä ja toimialoilla on ollut erilaisia käytäntöjä hakea johtajilleen arvonimiä. Tätä kysymystä käsittelen tuonnempana. Hyvänä puolena on se, että kaikki tutkimukseeni tulevat johtajat ovat tehneet pitkän ja merkittävän työn yritysten johtajina. Joten hyvin lyhyen aikaan johtajina olleet eivät ole mukana tutkimuksessa.

<sup>10</sup> Suomessa käytössä olevasta arvonimi-instituutiosta tarkemmin, ks. Kolbe (2007), Strömberg & Nuorteva & Forssell (toim.) (2007), Segercrantz (toim.) (1986); Inkinen (1953). Talouden alan suomalaisista palkitsemisjärjestelmistä, ks. *Elinkeinoelämä kiittää* (2008).

<sup>11</sup> Lähde: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyyssuomessa/> (viitattu 10.1.2013). PK -yrityksenä pidetään alle 250 henkilön yritystä. Tällaisissa yrityksissä työskenteli 878 800 työntekijää vuonna 2011 (61 % yrityssektorin työntekijöistä). Samana vuonna suomalaisten yritysten 395 miljardin euron kokonaisliikevaihdosta noin puolet muodostui PK -yrityksissä ja PK -sektorin osuus BKT:stä oli yli 40 prosenttia.

<sup>12</sup> Ks. lähemmin Cassis 2008. Big business -käsitteellä tarkoitetaan yleensä maiden suurimpia yrityksiä. Liiketoimintahistorian tutkimuksessa käsitteellä viitataan 1800-luvulla syntyneisiin moderneihin liikeyrityksiin, joilla on useita yhtenäisiä piirteitä (mm. organisaatorakenteessa). Chandlerin (1977, 1) määritelmän mukaan kaksi keskeisintä luonnehdintaa ovat erilliset toimivat yksiköt (operating units) ja palkkajohtajien hierarkkinen johtaminen. Ks. lähemmin esim. Schmitz 1993, 5-9.

<sup>13</sup> Engwall 2009, 82.

Kaikilla suuryrityksillä ei ole ollut tapana hakea arvonimeä johtajilleen. Arvonimien hakemiseen on vaikuttanut eri toimialojen perinteet ja käytännöt. Esimerkiksi kaupan alalla neuvoksen arvonimet ovat yleisiä palkitsemiskeinoja. Arvonimet liittyvät yritysten omaan johdon palkitsemisjärjestelmiin. Näistä yrityksistä voidaan mainita Valio, jonka piiristä on tullut noin neljäkymmentä vuori- ja kauppaneuvosta sekä useita maanviljelysneuvoksia. Lisäksi yritysten kansainvälistyminen on vaikuttanut siihen, että vain Suomessa tunnetusta palkitsemisjärjestelmästä on haluttu luopua. Yksittäisiä keskeisiäkin liike-elämän johtajia puuttuu tutkimuksestani siitä syystä, että heille ei ole haettu arvonimeä.

Suurten yritysten johtajat ovat yleensä miehiä. Suomalaisten suuryritysten johtajistossa naisten osuus on yhä vaatimaton. Pörssiyrityksien johtajana on tällä hetkellä yksi nainen, ja pörssiyrityksien hallitusten jäsenistä vain noin joka viides on nainen.<sup>14</sup> Naisjohtajien osuus on huomattavasti suurempi PK -yritysten johtajistossa. Naisten määrä kaikista yrittäjistä on Suomessa noin 30 %. Tämä luku on suhteellisen korkea muihin EU-maihin verrattuna.<sup>15</sup> Aikaisemmissa suomalaista yritysjohtoa käsittelevissä tutkimuksissa naisten osuus on ollut vähäinen. Fellmanin (2000) tutkimusjoukossa naisjohtajia oli kaksi, Laaksosen (1962) tutkimuksessa oli mukana kuusi naisjohtajaa. Vuorineuvoksen arvonimen on saanut vain kaksi naista.

Vuorineuvoksen arvonimiä on myönnetty vain suuryrityksien johtajille, joten se on säilyttänyt arvostetun asemansa suomalaisessa yhteiskunnassa. Huolimatta väkiluvun ja yritysten määrän kasvusta vuorineuvoksen arvonimiä on myönnetty vuosittain vain muutamille yritysten johtohenkilöille. Vielä 2000-luvullakin monet suurten yritysten johtajat ovat saaneet vuorineuvoksen arvonimen (ks. Taulukko 3).

**Taulukko 3. Vuorineuvosarvonimen myöntäminen itsenäisyyden aikana vuosikymmenittäin**

<i>Vuodet</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1919-1929	21	7,1
1930-1939	20	6,8
1940-1949	37	12,5
1950-1959	30	10,1
1960-1969	44	14,9
1970-1979	38	12,8
1980-1989	46	15,5
1990-1999	32	10,8
2000-2012	28	9,5
	295	100

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat -julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Tämän tutkimuksen alkamishetkeksi on otettu Suomen itsenäistyminen. Kaikki 6.12.1917 jälkeen vuorineuvoksen arvonimen saaneet johtajat tulevat mukaan. Ammattijohtajuuden nousu ja siihen liittyvä koulutustason nousu alkoi 1800-luvun lopulla. Siksi on perusteltua, että vain itsenäistymisen ajan vuorineuvokset otetaan mukaan.

<sup>14</sup> Keskuskauppakamari 2012, selvitys 23.10, ”Lasikatto säröilee – Itsenäistyminen päihittää kiintiöt”. Valtion kokonaan tai osittain omistamissa yrityksissä kuusi kymmenestä hallituksen jäsenestä on miehiä. Toimitusjohtajista vain joka kahdeskymmenes on nainen. Valtion kokonaan tai osittain omistamissa yhtiöistä 20 suurimmassa hallitusten jäsenistä naisia on 34 prosenttia. Muissa valtion yrityksissä hallitusten jäsenistä naisia on 41 prosenttia. Helsingin Sanomien vastaavassa selvityksessä oli mukana 58 valtion osin tai kokonaan omistamaa yritystä, osakkuusyhtiötä ja omistajayhtiö Solidiumin salkkuun kuuluvaa pörssiyritystä. Selvityksen mukaan yritysten hallituksissa jäsenistä naisia on kaikkiaan 38 prosenttia. Naisten rooli on valtionyhtiöissä suurempi kuin muissa yrityksissä. Nainen johti kolmea selvitykseen sisältyneistä yrityksistä. Lähde; Helsingin Sanomat Talous 4.2.2013, ”Miehet hallitsevat valtion isoja yrityksiä.”

<sup>15</sup> Tervo & Haapanen 2007.

Aineisto on jaettu ajallisesti kolmeen ryhmään arvonimen myöntämivuoden perusteella, jotta voidaan tarkastella lähemmin eri aikakausina tapahtuneita muutoksia. Aineiston jaksottamisen avulla tuloksia voidaan verrata aikaisempien tutkimuksien tuloksiin. Aineiston jaottelun kriteerinä on siis arvonimen myöntämishetki. Näin ollen tutkimus painottuu enemmän oman aikansa johtajiin. Jos kriteerinä käytettäisiin johtajien syntymävuotta, tutkimuksen painopiste olisi enemmän johtajien henkilökohtaisissa taustatekijöissä, koska arvonimiä on myönnetty eri-ikäisille.

Kolmella eri tarkastelujaksolla saadaan kuvattua eri aikakausia. Myös Fellmanin tutkimuksessa jaksoja on kolme, eli vuosien 1829-1874 välisenä syntyneet johtajat (jakso 1), vuosien 1875-1904 välissä syntyneet johtajat (jakso 2) ja 1905 sekä sitä myöhemmin syntyneet (jakso 3). Jaksottelulla saadaan tarkempia tuloksia johtajien taustatekijöissä tapahtuneista muutoksista.

Jaottelussani on seuraavat kolme jaksoa: ennen vuotta 1946, vuosien 1946-1975 välisenä aikana ja vuoden 1975 jälkeen vuorineuvoksen arvonimen saaneet johtohenkilöt. Kolmella eri tarkastelujaksolla saadaan kuvattua eri aikakausien tyypillistä johtajaryhmää. Siten saadaan tarkasteluun aikaperspektiiviä ja voidaan selvittää johtajaryhmien ajallista muutosta. Ensimmäinen ryhmä kuvastaa suuryritysten syntymisen aikakautta. Toiseen ryhmään sisältyy toisen maailmansodan jälkeen alkanut jälleenrakennus ja teollistuminen laajentumisen kausi. Kolmannessa ryhmässä tulee esille, miten suomalaiset suuryritykset alkoivat kasvaa. Entistä selvemmin syntyi nykyaikainen suurteollisuus ja moderni suuryritysjohtaja. Vuorineuvosaineisto merkitsee sitä, että tutkimuksen kohderyhmänä ovat johtajat, jotka ovat olleet pitkään johtajatehtävissä. Se mahdollistaa paremmin johtajien kouluttautumisen ja urakehityksen tutkimuksen.

Ensimmäisen ryhmään kuuluvat 60 yritysjohtajaa, joille on myönnetty arvonimi vuosina 1917-1945. Toisessa ryhmässä arvonimi on myönnetty 114 yritysjohtajalle vuosina 1946-1975. Viimeisen ryhmään kuuluu 121 arvonimen saajaa vuosilta 1976-2012. Kaikkiaan tutkimusryhmässä on siis 295 yritysjohtajaa itsenäisyyden ajalta. Graafisissa taulukoissa olen käyttänyt joissain kohdin kymmenvuotisjaottelua, jolloin jaksoja tulee yhteensä yhdeksän.

Aineiston johtajat jaetaan kolmeen ryhmään: ammattijohtajiin, perustajajohtajiin sekä perhe- ja sukuyrityksen johtajiin. Ammattijohtajia, eli johtajia joilla ei ole suoraa yhteyttä yrityksen omistamiseen, on selvästi eniten. Perhe- ja sukuyritysten johtajat ovat rekrytoitu perhe- ja suuverkostosta. Perustajajohtajat, jotka ovat itse perustaneet yrityksenä, erottuvat kaikkein selvimmän omaksi ryhmäkseen. Tutkimuksessa tuodaan tarpeellisissa yhteyksissä esille ammattijohtajien ja muiden johtajien väliset erot. Eri tilastoissa ovat esillä omistajajohtajien ja muiden johtajien ominaisuuksia, joiden avulla saadaan tarkemmin kuvattua ammattijohtajien kehitystä ja koostumusta. On myös syytä tarkastella, miten perhe- ja sukuyrityksen johtajat ja perustajat eroavat ammattijohtajista.

Toimialajaottelu ei kuulu tutkimusaineiston valintakriteereihin. Toimialat määräytyvät sen mukaan, minkä alojen johtajille on myönnetty arvonimiä. Suomessa on ollut käytäntönä, että rahoitus-, vakuutus- ja kiinteistötoiminnan alan johtajille ei ole haettu arvonimiä. Tästä syystä pankki- ja vakuutussektorin johtajat puuttuvat lähes kokonaan. Vasta viime vuosina arvonimiä on alettu myöntämään myös pankkialalle. Alalle on perustettu uusi arvonimi, rahoitusneuvos.

Toimialat jakautuvat pääluokittelun mukaan 16:ta eri toimialaan. Eniten vuorineuvoksia on metsä- ja puunjalostusteollisuuden johtajistossa; joka neljäs vuorineuvos on ”metsäpatruuna” (ks. Taulukko 4.). Metsä- ja puunjalostusteollisuuden osuus on suurin ensimmäisessä, vuodet 1917-1945 kattavassa ryhmässä (noin 37 %). Sen jälkeen osuus on vähentynyt. Viimeisessä ryhmässä, eli

vuosina 1976-2012, osuus on enää viidennes. Kaupan ja palvelujen osuus oli suurin toisessa ryhmässä, eli vuosina 1946-1975 (14,1 %). Rakennustoiminta nousi myös samana aikajaksona.

Luokittelu on tehty yrityksen päätoimialan mukaan. Monialaistuminen on ollut tyypillistä suomalaisille suuryrityksille toisen maailmansodan jälkeen. Esimerkiksi metsäteollisuusyhtiö Tampella Oy oli myös monialayritys. Tässä tutkimuksessa sen toimialana pidetään metsä- ja puunjalostusteollisuutta. Yrityksen rakenne ja strategiset valinnat koskevat yritysten johtajia siten, että ne vaikuttavat siihen, minkälaisia henkilöitä valitaan yritysten johtajaksi.

**Taulukko 4. Vuorineuvosten johtamien yritysten toimialajaottelu.**

(Toimiala on valittu päätoimialan mukaan, jos on ollut johtajana usealla toimialalla)

<i>Toimiala</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
metsä- ja puunjalostusteollisuus	74	25,0
metalli- ja konepajateollisuus	47	15,9
kauppa ja palvelut	33	11,1
elintarviketeollisuus	31	10,5
rakennustoiminta	21	7,1
kemian teollisuus	21	7,1
tekstiili- ja vaateteollisuus	16	5,4
rahoitus-, vakuutus- ja kiinteistötoiminta	10	3,4
energia	9	3,0
elektroniikka- ja sähköteollisuus	7	2,4
lasi-, kivi ja saviteollisuus	7	2,4
graafinen teollisuus	6	2,0
liikenne	5	1,7
kaivos- ja kaivannaistoiminta	4	1,4
yhteiskunnallinen toiminta	4	1,4
maa- ja metsätalous	1	0,3
	295	100,0

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat -julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat))

Tutkimusaineistoon kuuluvat liikeyritykset ja niiden johtajisto valikoituvat arvonimikriteerin perusteella. Aikaisemmissa tutkimuksissa yritysten määrä on rajautunut johtajien valitsemiskriteerin mukaan. Niissä on käytetty erilaisia laajoja henkilöhistoriallisia aineistoja. Oiva Laaksonen (1962) tutkimusaineistona on 720 johtajaa, mutta tutkimuksesta ei löydy nimilistaa eikä listaa yrityksistä. Johtajat on valittu liike-elämän eri aloilta keskikokoa suurimmista yrityksistä. Tutkimusjoukon valinnassa määritettiin ensin kussakin liike-elämän lohossa niiden yritysten koko, jotka otettiin tutkimukseen. Tutkimuksessa ovat mukana toimitusjohtajat. Pankki- ja vakuutuslaitoksista olivat mukana nekin johtokunnan jäsenet, jotka päätoimisesti hoitivat johtajan tehtävää. Laaksonen tutkimus painottuu suuryrityksiin, jotka on jaettu kolmeen ryhmään niiden suuruuden mukaan; suurehkot, suuret, suuryritykset. Johtajien tiedot on kerätty osittain matrikkeleista ja osittain kyselyillä (puhelin, kirje). Kaikki johtajat toimivat tutkimusajankohtana 31.12.1951 näiden yritysten johtajina. Yritysten valinnassa noudatettiin kriteeriä, jonka perusteella määräkoon ylittävien liikeyritysten johtajat otettiin mukaan tutkimukseen. Tutkittavaksi yrityksiksi pyrittiin valitsemaan keskikokoa suuremmat liikelaitokset. Tutkimusaineisto hankinnassa noudatettiin aloittain erilaisia mittareita. Alajaotteluna ovat teollisuus (368), kauppa (327), liikenne (37) ja raha- ja vakuutuslaitokset (85). Tutkimusjoukossa on ammattijohtajia (virkajohtajia) 432, perijöitä (perhe- ja sukuyritysten johtajat) 114 ja perustajia 174. Tutkimuksen piirin ulkopuolelle jäivät julkistaloudelliset yhteisöt.



Susanna Fellmanin (2000) tutkimusjoukkona on 324 teollisuusjohtajaa 66:stä eri yrityksestä. Kriteerinä on yrityksen suuruus. Mukana on vain suuryrityksiä. Aineiston valinnan pohjana on käytetty Riitta Hjerppen tutkimusta Suomen suurteollisuudesta.<sup>16</sup> Tutkimukseen on valittu ne yritykset, jotka ovat pysyneet mahdollisimman pitkään suurimpien listalla. Muista tutkimuksista poiketen Fellmanin tutkimuksessa on mukana myös keskitason johtajia, eikä ainoastaan toimitusjohtajia. Joistakin yrityksistä mukana oli yli kymmenen johtajaa. Yleensä mukaan on valittu 2-9 johtajaa kustakin yrityksestä. Johtajien perustiedot on kerätty erilaisista matrikkeleista ja yrityshistoriikeista. Aineiston hankkimisen vaikeuden seurauksena osa on jätetty pois. Yritysfuusiot olivat myös ongelmana. Koska aineisto pohjautuu suurteollisuuden yrityksiin, eräät toimialat puuttuvat kokonaan tutkimuksesta. Kaupan alalta ei ole mukana yrityksiä (Kesko Oy, SOK, Tuko, EKA). Rakennusalan yritykset puuttuvat myös, koska ne eivät mahdu aivan suurimpien yritysten ryhmään. Sama koskee osaa perustajayrittäjiä. Tutkimusjoukon valinnassa on otettu huomioon tutkimusaihe, joka painottuu ammattijohtajuuden ja johtajaprofession nousuun Suomessa. Perustajia (myös perhe- ja sukuyritysten johtajat) on tutkimusjoukossa yhteensä 130 ja ammattijohtajia 194. Tutkimuksessa johtaja tarkoittaa toimitusjohtajaa (verkställande direktör), vaikka varsinainen titteli vaihtelikin ajankohtien ja yritysten välillä.

Vuorineuvoksen arvonimiä on myönnetty kaikkiaan 171:lle eri pääyritykselle. Jos mukaan lasketaan myös vuorineuvoksen arvonimen saaneiden johtajien aikaisemmin johtamat yritykset, tulee lukemaksi 215. Karkeasti arvioituna tutkimushankkeen aineisto käsittää noin 200:n suomalaisen yrityksen johtajien perustiedot. Tässä suhteessa tutkimus on laajempi Fellmanin tutkimusta, jossa on mukana 66 yritystä.

Joillakin suomalaisilla suuryrityksillä on ollut tapana hakea arvonimiä johtajilleen. Tällaisia yrityksiä ovat mm. Kesko Oyj, Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) ja Kemira Oy. Tutkimusaineistossa on eniten johtajia on SOK:sta, yhteensä kymmenen. Niitä yrityksiä, joiden johtajille on myönnetty viisi tai sitä enemmän arvonimeä, on yhteensä kolmetoista. Näissä yrityksissä on toiminut yhteensä 85 johtajaa. Kaikkiaan mukana on 143 eri liikeyritystä, joista on mukana vain yksi johtaja.

**Taulukko 5. Vuorineuvosten määrä, yleisimmät yritykset.**

(mukana kaikki yritykset, joista on mukana vähintään viisi johtajaa)

10	Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK)
9	Kesko Oy
8	Kemira Oy
8	A. Ahlström Oy
7	Valmet Oy
7	Raisio Yhtymä
6	Metsäliitto
6	Outokumpu Oy
5	Wärtsilä-konserni
5	Valio
5	Orion -yhtymä Oy
5	Kajaani Oy
5	Enso-Gutzeit Oy

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat -julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

<sup>16</sup> Hjerppe 1979.

Tutkimuksessa mukana olevien yritysten nimet muuttuvat nimenvaihdosten ja fuusioiden seurauksena. Fuusiot muodostavat ongelman yrityskohtaisessa tarkastelussa. Koska tämän tutkimuksen ytimessä ovat liikeyritysten johtajat, tehdään yrityskohtaisessa (ja toimialan tarkastelussa) selviä yleistyksiä. Tutkimuksessa sivutaan yleisellä tasolla myös johdettavia yrityksiä. Fuusioituneiden yritysten lisäksi yritysten erilaiset tytäryhtiöt ja niiden johtajat muodostavat ongelman. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan vain johtajien pääyrityksiä, ts. missä ovat olleet päätoimisina johtajina.<sup>17</sup>

Valtionyhtiöt muodostavat oman ryhmänsä. Suomi kuten monet muutkin maat teollisti kansantalouksiaan 1950- ja 1970-luvuilla valtion välityksellä tai suoralla tuella ja/tai valtionyhtiöitä perustamalla.<sup>18</sup> Valtioenemmistöistenyrityksien määrä koko Suomen talouselämässä oli kuitenkin vähäinen. Esimerkiksi vuonna 1959 niitä oli yhteensä 18.<sup>19</sup> Kuitenkin vuorineuvosryhmässä niitä on suhteessa enemmän, koska valtionyhtiöt olivat suuryhtiöitä. Valtionyhtiöitä, joiden johtajalle (yhdelta tai sitä useammalle) on myönnetty vuorineuvoksen arvonimi on yhteensä kolmesta.<sup>20</sup> Vuorineuvoksista kaikkiaan 40 on ollut valtionyhtiön johtajana (13,6 %). Tässä tutkimuksessa ei käsitellä valtionyhtiöiden johtajia omana ryhmänä, koska niiden osuus on niin vähäinen, ja koska kyse on omistussuhteesta, ei johtajan asemasta. Osuuskuntatoimintayrityksistä on tullut yhteensä 22 vuorineuvosta. Liike-elämän edunvalvontatehtäviä hoitaneista johtajista vuorineuvoksen arvonimen on saanut kolme henkilöä. Suuri osa vuorineuvoksen arvonimistä on myönnetty osakeyhtiöiden johtajille (yli 80 %).

Vuorineuvosaineiston käyttäminen johtaa siihen, että kaikki Suomen suurimmat yritykset eivät tule mukaan tutkimukseen. On kuitenkin huomioitava, että arvonimikriteerin käytöstä huolimatta tutkimusjoukko antaa edustavan kuvan myös kaikkein suurimmista yrityksistä. Asiaa voidaan selvittää Riitta Hjerppen tutkimuksesta löytyvästä suurimpien yrityksen listalla.<sup>21</sup> 1910-luvun alun kymmenestä suurimmasta yrityksestä tutkimuksessa on mukana seitsemän. 1940-luvun lopun yrityksistä on mukana yhdeksän ja 1970-luvun puolivälin yrityksistä on mukana kaikki. Hyvä kattavuus on jatkunut nykypäivään. Vuoden 1988 tiedot on saatu ”*Suomen 3000 suurinta yritystä 1988*” -julkaisusta. Talouselämä -lehden vuoden 2011 Suomen suurimmat yritykset listan 10. suurimman yrityksen joukosta on mukana yhdeksän yritystä (arvonimi myönnetty nykyiselle johtajalle tai hänen edeltäjilleen.) Tutkimusaineisto antaa edustavan kuvan kaikkein suurimmista suomalaisista yrityksistä.

- Suomen suurimmat yritykset 1912/1913  
(Huom! tummennettuina yritykset, joista ei ole tutkimuksessa mukana johtajaa)
1. Finlayson & Co.
  2. A. Ahlström Oy.
  3. Kymen Oy.
  4. Oy W. Gutzeit Oy. (v:sta 1927 Enso Gutzeit).
  5. **Valtionrautateiden konepajat**
  6. Tampella.
  7. Forssa Oy (V:sta Finlayson-Forssa).
  8. **Ph. U. Stenberg & Co Ab**
  9. **Halla Ab**
  10. Au. Eklöf Ab.

<sup>17</sup> Lista tutkimukseen sisällyvistä suuryrityksistä löytyy liitteestä 4.

<sup>18</sup> Pihkala 2001, 325.

<sup>19</sup> Laaksonen 1962, 228.

<sup>20</sup> Nämä yhtiöt ovat; Alko (Oy Alkoholiike Ab), Enso-Gutzeit Oy, Finnair Oy, Imatran Voima Oy, Kemijoki Oy, Kemira Oy, Metso Oyj, Neste Oy (Neste Oil Oyj), Outokumpu Oy, Rautaruukki Oy, Valmet Oy, Vapo Oy ja Veitsiluoto Oy.

<sup>21</sup> Hjerppe 1979. Yritysten luokitteliseksi suurusjärjestykseen on Hjerppen tutkimuksessa käytetty henkilökunnan määrää, eikä liikevaihtoa, joka on vaikuttanut yritysten valikoitumiseen. Hjerppe listaa kultakin poikkileikkausvuodelta (1844, 1860/62, 1890/91, 1912/13, 1927, 1938, 1949, 1964 ja 1975) 30 työntekijämäärältään suurinta teollisuusyritystä.

Suomen suurimmat yritykset 1949

1. Wärtsilä-yhtymä
2. Valmet Oy
3. A. Ahlström Oy
4. Enso-Gutzeit Oy
5. **Valtionrautateiden Konepajat**
6. Kymin Oy
7. Tampella
8. Oy Finlayson-Forssa Ab
9. Oy Strömberg Ab
10. W. Rosenlew & Co Ab

Suomen suurimmat yritykset 1975

1. Enso-Gutzeit Oy
2. Rauma-Repola Oy
3. Oy Wärtsilä Ab
4. Valmet
5. Oy Nokia Ab
6. A. Ahlström
7. Outokumpu Oy
8. Oy Tampella Ab
9. Kemira Oy
10. Kymin Oy

Suomen suurimmat yritykset 1988

1. Neste Oy
2. Oy Nokia Ab
3. Rauma-Repola -yhtymä
4. Kemira-konserni
5. Outokumpu -konserni
6. Valmet -konserni
7. Metsä-Serla Oy
8. Kymmene Oy
9. Enso-Gutzeit Oy
10. YIT -yhtymä

Suomen suurimmat yritykset 2011

1. Nokia
2. Neste Oil
3. SOK
4. Stora Enso
5. UPM-Kymmene
6. Kesko
7. Metso
8. Fortum
9. Op-Pohjola-ryhmä
10. **Sampo**

Ministerin arvonimen saaneet talouselämän vaikuttajat jäävät pois tutkimusjoukosta. ”Talouselämän vaikuttajat ”-hankkeessa ei ole kirjoitettu artikkeleita ministerin arvonimen saaneista elinkeinoelämän toimijoista, koska ministerin arvonimiä on myönnetty pääasiassa muille kuin taloudellisessa elämässä ansioituneille suomalaisille. Pankkiirit eivät ole aivan viime vuosia lukuun ottamatta saaneet vuorineuvoksen arvonimiä. Toimialoista parhaiten on edustettu metsä- ja puunjalostusteollisuus, vaikka tämänkin alan vaikuttajia puuttuu listalta. Metsäalan globalisoitumisen seurauksena metsäfirmat eivät enää ole hakeneet suomalaisille johtajilleen arvonimeä. Sama koskee myös muita toimialoja (esim. elektroniikkateollisuus). Arvonimikriteerin käytöllä tutkimusaineiston valinnassa on sekä hyviä että huonoja puolia. Keskustelu siitä, ketkä henkilöt eivät ole saaneet arvonimeä, ei kuulu tämän tutkimuksen piiriin. Huolimatta joistakin rajoitteista aineisto on kuitenkin sillä tavalla edustava, että sen avulla voidaan tutkia suuryrityksen johtajia. Vaikka johtajajoukkoa olisi rajattu millä kriteerillä tahansa, aineistoon jäisi aina puutteita. Tutkija joutuu aina tekemään aineistoja koskevia valintoja ja rajauksia, joihin liittyy ongelmia.

## Tutkimusaineiston käsittelymenetelmä

Hyödynnän tilastollisia menetelmiä aineiston analysoimisessa. Tällä tavoin tutkimukseni liittyy siihen tutkimusperinteeseen, joissa johtajia on tutkittu tilastollisilla aineiston käsittelymenetelmillä. Näistä voidaan merkittävimpänä pitää Cassisin (1997) tutkimusta, joka on myös tutkimuksista selvästi laajin. Kotimaisista tutkimuksista voidaan mainita Fellmanin (2000) tutkimus.

Tutkimuksessani jokainen vuorineuvos on oma tutkimusyksikkönsä. Vuorineuvoksista on kerätty samalla luokittelulla keskeiset tiedot, ja ne on koodattu siten, että niitä voidaan käsitellä tilastollisilla menetelmillä. Koodien mukaan tehty litterointi on tekemäni analyysin perustana. Luokittelussa on käytetty apuna aikaisempia kotimaisia tutkimuksia ja niissä käsiteltyjä aihealueita.

Jokaisen vuorineuvoksen tiedot on merkitty koodausluetteloon. Koodauksessa käytetään numerointia (0,1,2,3...). Esimerkiksi johtajien koulutusta käsiteltäessä voidaan tarkastella, onko kyseinen henkilö suorittanut akateemisen loppututkimuksen (1=kyllä, 2= ei). Käsitelen koko havaintojoukkoa.<sup>22</sup>

Tutkimuksessa käytän apuna tavallisempia aineiston tilastollisia kuvailukeinoja kuten prosentiosuuksien laskemista ja ristiintaulukointia. Näillä menetelmillä saadaan riittävä yleiskuva ja analyysi aineistosta.

Aineistoa on analysoitu SPSS -ohjelmistolla. SPSS (kirjainlyhenne tulee sanoista Statistical Package for Social Sciences) on tilastolliseen laskentaan tarkoitettu ohjelmisto. Ohjelmistolla voidaan tehdä aineistosta tilastollisia johtopäätöksiä sekä kuvata tutkimusaineistoa graafisesti.<sup>23</sup>

Tutkimuksen tarkoitus ja luonne voi olla kartoittava, kuvaileva, selittävä tai ennustava. Tutkimuksella voi olla useampia tarkoituksia. Kartoittavassa tutkimuksessa tarkastellaan, mitä tapahtuu tai mitä on tapahtunut. Siinä etsitään uusia näkökulmia ja selvitetään vähän tunnettuja

<sup>22</sup> Koodausluettelo löytyy tutkimukseni liitteestä 2

<sup>23</sup> SPSS:llä voidaan tarkastella valittuja ryhmiä frekvenssianalyysillä. Empiirisiä tuloksia kuvataan etupäässä taulukoiden ja yksinkertaisten tilastollisten mittausten avulla sekä pääasiassa keskiarvon, mediaanin ja normaalipoikkeaman kautta. Frekvenssiä voidaan testata eri ihmisryhmissä yksinkertaisten  $\chi^2$  -testien avulla. Otokseen perustuvat ristiintaulukot alistetaan ns. riippumattomuustestille, joka kertoo kuinka todennäköistä on, että riippuvuus on olemassa. Yleisimmin käytetty testi on ns. Pearsonin  $\chi^2$  -testi, joka perustuu havaittujen ja odotettujen frekvenssien vertailuun. Tutkimuksen kaavioissa on käytetty  $\chi^2$  -testiä. Testin tarkoituksena selvittää, johtuvatko aikajaksoluokkien väliset erot satunnaisvaihtelusta vai kuvaavatko erot todellisia muutoksia. Testiin liittyvän p-arvon (riskitason) pitää olla alle 0,05, jotta muuttujien välillä havaittu riippuvuus olisi tilastollisesti merkitsevä (eli riski että ero johtuu sattumasta on oltava alle 5%). Riippuvuus on erittäin merkitsevä, jos p-arvo on alle 0,001 (eli riski että ero johtuu sattumasta on oltava alle 0,1 %). Testillä arvioidaan otoksen yksilöiden jakautumista luokkiin.

tapahtumia ja ilmiöitä. Kuvailevassa tutkimuksessa esitetään tarkkoja kuvauksia tapahtumista ja ilmiöistä sekä dokumentoidaan ilmiöiden oleellisia piirteitä. Selittävässä tutkimuksessa etsitään selityksiä ja testataan hypoteeseja tunnistaen syy- ja seuraussuhteita. Ennustavassa tutkimuksessa pyritään selvittämään tapahtumista ja ilmiöistä seuraavia vaikutuksia.<sup>24</sup>

Omaa tutkimustani voi luonnehtia kartoittavaksi ja kuvailevaksi. Tarkoituksena on kartoittaa, mitä vuorineuvosten koostumuksessa, koulutustaustassa ja urakehitystekijöissä on tapahtunut. Samalla dokumentoidaan aineistosta, joka aikaisemmin ei ole ollut tutkimuksen kohteena, oleellisia piirteitä. Tutkimuksella on myös se merkitys, että vuorineuvosten taustatekijät ja urakehitys tulevat kuvatuksi.

Valmiiksi kerätyn aineiston vuoksi tutkimusstrategiaa voi kutsua aineistolähtöiseksi. Tällaisessa lähestymistavassa tutkija on hankkinut tai hänellä on käytössään aineisto, joka tuntuu mielenkiintoiselta ja hyödylliseltä. Tutkija ryhtyy tutkimaan, mitä tieteellisesti relevanttia tietoa aineistosta on saatavissa hyödyntämällä erilaisia tutkimusmenetelmiä. Omassa tutkimuksessani aineistolähtöisyys tarkoittaa sitä, että en hyödynnä vuorineuvosten kuvaamisessa mitään yhtä teoreettista perustaa. Tarkastelen aineistoa eri näkökulmista ja teoreettisista lähtökohdista ja hyödynnän johtajista tehtyjä aikaisempia tutkimuksia. Keskeisenä teoreettisena viitekehityksenä käytän kuitenkin liiketoimintahistorian ”managerial capitalism” tutkimussuuntaa, koska se on yleisesti tunnettu teoria kuvaamaan ammattijohtajuuden kehitystä ja yritysjohtajan ammatillistumista.

Kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä ei juurikaan käytetä tutkimuksessa, koska perustan tutkimukseni johtajien henkilöön liittyviin objektiivisiin perustietoihin, mikä on ollut yleinen käytäntö aikaisemmissa vastaavissa tutkimuksissa. Olen kuitenkin kerännyt vuorineuvosten elämäkerta-artikkeleista luonnehdintoja johtajista. Tämän avulla pyrin selvittämään, miten suomalainen suuryritysjohtajatyyppejä on muuttunut aikajaksolla. Laadullinen analyysi muodostuu havaintojen pelkistämisestä ja tulosten tulkinnasta.<sup>25</sup> Aineistoa tarkastellaan vain tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta, eli siitä, mikä on kysymyksenasettelun kannalta oleellista. Havaintojen pelkistämävaiheessa olen kerännyt artikkeleista henkilöluonnehdintoja johtajista. Tulkitsemisvaiheessa (luku 2.) käsittelen näitä luonnehdintoja eri johtajatyyppeiden yhteydessä. Käytän ”Talouselämän vaikuttajat” -julkaisun artikkeleita myös luvuissa 3-5.

### 1.3. Lähtökohtia johtajatutkimukseen

Yritysjohtajia on tutkittu monista eri näkökulmista. Tutkimuksissa on tarkasteltu johtamistyylejä, johtamisrooleja, johtajan persoonaa ja heidän työtään.<sup>26</sup> Johtajuustutkimuksessa on erilaisia painopistealueita. Kansantaloustieteessä ei ole yleensä persoonallisia toimijoita, vaan talouden toimintaa tarkastellaan matemaattisten mallien ja tilastojen avulla. Markkinaprosessin toimijat ovat ”kasvottomia” agenteja, jotka on kytketty samanlaiseen persoonattomaan mekanismiin.<sup>27</sup>

Liiketaloustieteen johtajatutkimuksessa yleensä tarkastellaan leadership -tutkimuksen keinoin, mitä johtajat tekevät ja mitä johtajien pitäisi tehdä. Management-tutkimuksessa kohteena on organisaatio rakenteellisena kokonaisuutena. Suomen kielessä sanaan johtaminen yhdistyy nämä kaksi englannin kielen johtamisen näkökulmaa yhdeksi käsitteeksi; hyvässä johtajassa yhdistyvät management

<sup>24</sup> Hirsjärvi ym. 1997, 135-136.

<sup>25</sup> Alasuutari 1997, 30.

<sup>26</sup> Karonen 2004, 15.

<sup>27</sup> Corley 1993, 16. Kysynnän ja tarjonnan määrätymistä on alettu kutsua yleiseksi tasapainoksi. Tasapaino (equilibrium) on tilanne, jossa markkinaosapuolten suunnitelmat toteutuvat ja joka saavuttamisensa jälkeen pyrkii siksi säilymään (Pohjola et. al. 2006, 233).

(hallinta tai johtaminen) ja leadership (johtajuus).<sup>28</sup> Johtajuutta pidetään persoonallisena ominaisuutena. Hyvien johtajien rekrytointi on tärkeää organisaation menestykselle. Tässä yhteydessä puhutaan johtamisen johtamisesta (managing leadership). Liiketoiminta edellyttää tietäntyyppistä johtamista, jota organisaatio opettaa johtajillensa.<sup>29</sup> Johtajuuden vaikutuksesta liikeyritysten taloudelliseen menestykseen on keskusteltu ja tutkittu paljon.<sup>30</sup>

Vaikka johtajatutkimusta on tehty runsaasti, on kuitenkin huomioitava, että vain pieni osa niistä suuntautuu ylimpiin johtajiin. Esimerkiksi Stephen Zaccaron arvion mukaan 2–5 % johtamistutkimuksesta kohdistuu ylimpiin johtajiin. Hän toteaa kuitenkin, että viimeaikoina on tehty aikaisempaa enemmän tutkimuksia, joissa on selitetty organisaation tehokkuutta ylimmän johdon käyttäytymisen kautta.<sup>31</sup> Tutkimuskirjallisuudesta yksi osa käsittelee sitä, millaisia ovat suuryritysjohtajat (”CEO characteristics”).<sup>32</sup> Suurten yritysten johtajaryhmästä ei ole Suomessa viime aikoina tehty tieteellisiä tutkimuksia lukuunottamatta Jussi Kullan (2011) väitöstutkimusta.

Johtajatutkimus voi kohdistua yksittäisen johtajan lisäksi keskijohtoon, työnjohtoon tai koko organisaatioon. Ylimmän johdon ja keskijohdon suhteesta ja sen vaikutuksesta yritysten toimintaan on tehty tutkimuksia.<sup>33</sup> Liiketaloustieteessä upper echelon -teorialla tarkoitetaan sitä, että yritysten toimintaan vaikuttaa merkittävästi koko ylimmän johdon osaaminen.<sup>34</sup> Johtajuustutkimuksessa se on näkynyt siten, että tutkimusten kohteeksi on otettu toimitusjohtajan lisäksi muutakin yrityksen ylintä johtoa (johtajajoukko). Johtajuustutkimuksessa se merkitsee sitä, että johtajuutta ei yhdistetä vain yhteen henkilöön.<sup>35</sup>

Eri tutkimuksissa on saatu erilaisia tuloksia ylimmän johdon (englanniksi executive leadership) vaikutuksesta yrityksen yleiseen menestymiseen.<sup>36</sup> Lisäksi on tutkittu sitä, millainen vaikutus yksittäisellä johtajalla ja hänen vaikutusvaltansa suuruudella yrityksessä on organisaation toimintaan.<sup>37</sup> On myös tehty selvityksiä siitä, miten johtajan koulutustaso vaikuttaa yrityksen menestymiseen.<sup>38</sup> Nämä teemat yhdistyvät kysymyksiin johtajien kohonneista palkkioista, joita on myös tutkittu.<sup>39</sup>

Oma tutkimukseni kohdentuu ensinnäkin suurimpien yritysten johtajistoon. Toiseksi, tutkimukseni luonne on historiallinen kartoitus, jossa tarkastellaan pitemmällä aikavälillä johtajia, jotka ovat toimineet suurissa yrityksissä. Taloushistoriassa on tehty johtajatutkimuksia, joissa on kartoitettu pitemmälle aikavälillä yksittäisiä suuryritysjohtajia.<sup>40</sup> Tällä tavalla on luotu yleiskuvaa eri maiden yritysjohtajista. Nämä tutkimukset ovat tulleet ajankohtaiseksi suuryritysten syntymisen ja kasvun myötä. Myös yritysten määrä on noussut merkittävästi. Omassa työssäni keskityn vain ylimpien johtajien tutkimukseen. Haluan selvittää sitä, keitä tutkimukseen valitut johtajat ovat olleet, eli

<sup>28</sup> Kauppinen 2006, 17. Leadership-käsitteen ja management-käsitteen eroavaisuuksista, ks. esim. Kotter 1990, 3-18.

<sup>29</sup> Kauppinen 2006, 23.

<sup>30</sup> Klassisia tutkimuksia yritysten ja talouden kasvun yhteyksistä ovat mm. Chandlerin ”*Strategy and Structure*” (1962) ja Michael E. Porterin ”*Kansakuntien kilpailuetu*” (2006).

<sup>31</sup> Zaccaro 2001, 3, 7.

<sup>32</sup> Ks. esim. Warner & Abeglen 1955; Newcomer 1955; Norburn 1989; Kaplan & Klebanov & Sorensen 2012.

<sup>33</sup> Ks. esim. Raes & Heijltjes & Glunk & Roe 2011.

<sup>34</sup> Upper echelon -teorian kehittäivät Hambrick & Mason (1984). Hambrickin (2007) mukaan upper echelon -teorian keskeisen näkemyksen on, että organisaatioiden ylimpien johtajien kokemukset, arvot ja persoonallisuudet vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka johtajat arvioivat erilaisia tilanteita ja minkälaisia valintoja he tekevät. Sen yhtenä lähtökohdana päätöksentekoa arvioitaessa on ns. rajoitetun rationaalisuuden olettaisuus. Siitä käytetään nykyisin myös nimeä strategic leadership theory (ks. esim. Finkelstein & Hambrick & Cannella 2009). Teorian avulla voidaan tutkia johtajien vaikutusta organisaatioiden suorituskykyyn (ks. esim. Hambrick & Finkelstein 1987). Suomessa teoriaa johtajatutkimuksessa on sovellettu mm. Kulla (2011).

<sup>35</sup> Ks. esim. Hambrick 2007.

<sup>36</sup> Ks. esim. Zaccaro 2001, 5-7; Thomas 1988; Custodio & Metzger 2013; Bennesen & Pérez-González & Wolfenzon 2010; Bennesen & Pérez-González & Wolfenzon 2012.

<sup>37</sup> Ks. esim. Adams & Almeida & Ferreira 2005; Bertrand & Schoar 2003; Kaplan & Klebanov & Sorensen 2012.

<sup>38</sup> Ks. esim. Jalbert & Furumo & Jalbert 2010; Bhagat & Bolton & Subramanian 2011.

<sup>39</sup> Ks. esim. Tervio 2008; Frydman & Fjulis 2008; Gabaix & Landier 2008.

<sup>40</sup> Cassis 1997; Fellman 2000.

miten he ovat nousseet johtavaan asemaan. En tutki sitä, miten hyvin he ovat johtaneet tai millä tavalla he ovat johtaneet yrityksiään

Yritysjohtajien tutkiminen pitkällä aikavälillä tuo esille muutokset (mm. taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset), joilla on ollut vaikutusta johtajien työnkuvaan. Liikeryityksen menestyminen vaatii sitä, että yrityksen johtaja osaa vastata muutoksiin. Omalle ajalleen tyypillistä hallitsevaa ”suuryritystyyppiä” voidaan pitää eräänlaisena talouden kehityksen kärkenä.<sup>41</sup> Yrityksen muuttumisen seurauksena muuttuu myös liikkeenjohdon työkenttä. Cassisin mielestä hyvä liiketoimintajohtaminen on seurausta kombinaatiosta yksilöllisiä kykyjä (todelliset taidot, joita johtaja käyttää yrityksen johtamisessa) ja kollektiivisia kykyjä (organisaation rakenne, jossa nämä taidot laitetaan käytäntöön).<sup>42</sup> Omassa tutkimuksessani tuon esille suuria yrityksiä käsittelevää historian ja taloushistorian tutkimuskirjallisuutta. Niiden avulla pystytään hahmottamaan johtajia oman aikansa vaikuttajina.

Johtajuuden ymmärtämiseksi yritysjohtajuus on syytä asettaa laajempaan historialliseen kontekstiin. Feodalismien ja kauppa kapitalismin aikakaudella ei ollut vapaata yrittäjyyttä, koska markkinoiden hintamekanismi ei toiminut. Kapitalismia voidaan luonnehtia historialliseksi ilmiöksi, länsimaissa kehittyneeksi institutionaaliseksi järjestykseksi.<sup>43</sup> Yritysjohtajuuden nousu on yhteydessä teollistumiseen ja talouden vapautumiseen, mikä mahdollisti voiton tavoittelun markkinoilla. Peruskäsitteitä ovat yksityinen omistusoikeus, pääoman käyttö tuotannossa ja vaihdannassa sekä laillisuus periaate (rule of law). Länsimaisen kapitalismin synnylle omistusoikeudet ja kannustimet olivat ratkaisevan tärkeitä.<sup>44</sup>

Länsimaiden 1800-luvulla alkaneen valtavan talouskasvun välittömiä lähteitä olivat innovaatiot kaupassa, teknologiassa ja organisaatioissa, jotka yhdistyivät pääoman, työvoiman ja luonnonvarojen lisäkäyttöön. Innovaatioita tapahtui tuotannossa, tuotteissa, palveluissa ja instituutioissa.<sup>45</sup> Markkinoiden toiminta perustuu yksilöiden valintoihin. Taloudellinen vapaus mahdollistaa taloudellisen hyödyn saamisen omasta työstä ja ideoista. Länsimaissa annettiin 1800-luvulla samanlainen vapaus suurille ryhmille, jolloin saivat alkunsa kollektiiviset yritykset.<sup>46</sup> Yritykset kasvoivat nopeasti. Niiden hierarkkinen johtaminen ammattimaisesti tuli tarpeelliseksi. Samalla johtajuudesta tuli vaativampaa.

Johtamistaidollinen tutkimus laajeni 1960- ja 1970-luvulla johtajan käyttäytymisen tutkimiseen ja 1980-luvulla tilanepainotteiseen tutkimukseen.<sup>47</sup> Yritysten välisessä kilpailussa yritysten täytyy jollakin tavalla erottautua muista kilpailijoista. On katsottu, että kilpailu on ollut pääasiallinen syy länsimaisten teollisuusmaiden talouksien erikoistumiseen. Rosenberg & Birdzelliin mukaan kilpailustrategioiden suunnittelu on 1970-luvulta lähtien johtanut erilaisten strategioiden systemaattiseen järjestelyyn.<sup>48</sup> Tämä on tärkeää erityisesti uusia yrityksiä perustettaessa.

Yrittäjäkäsityksiin on vaikuttanut eri tutkijoiden esittämät näkemykset yrittäjistä. Keskustelu laajenee siihen, milloin moderni kapitalismi syntyi ja mitkä tekijät vaikuttivat siihen. Max Weber

<sup>41</sup> Tainio et. al. 1985, 15.

<sup>42</sup> Cassis 1997, 121

<sup>43</sup> Landes 1966, 1.

<sup>44</sup> North & Thomas 1973.

<sup>45</sup> Rosenberg & Birdzell 1986, 20.

<sup>46</sup> Rosenberg & Birdzell 1986, 20, 189. Termillä ”joint stock company” viitataan lailliset oikeudet omistavaan osakeyhtiöön. Englannissa lainsäätö muodostettiin poliittisilla päätöksillä 1862. Suomessa ensimmäinen osakeyhtiölaki annettiin 1864, joka oli voimassa 1896 asti (Schybergson 1964). Kaikissa maissa ei ole vielä toimivaa osakeyhtiö lainsäädäntöä.

<sup>47</sup> Juuti 2006.

<sup>48</sup> Näistä tutkimuksista voidaan mainita Michael E. Porterin vaikutusvaltainen teos ”*Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*” (2004, alkuperäisteos ilmestyi 1980).

yhdisti toisiinsa kapitalismin hengen ja uskonpuhdistuksen protestanttisen etiikan.<sup>49</sup> Weberin mukaan oikeudellinen erottelu yritysomaisuuden ja henkilökohtaisen omaisuuden välillä mahdollisti kapitalistisen yrityksen nykyaikaisen organisaation. Länsimaiseen kulttuurikehitykseen vaikuttaneet uskonsisällöt synnyttivät taloudellisen hengen, joka vaikutti modernin länsimaisen kapitalismin syntymiseen. Uuden taloudellisen maailman kehityksessä ideat ja maailmankuva (uskonto) edelsivät muutosta. Weber viittaa siihen, että nimenomaan protestanttinen uskonto edelsi modernia kapitalismia ja sen omaksuneiden maiden taloudellista menestystä (erityisesti Englanti ja Hollanti).

Joillekin yritysjohtajille on annettu ”rosvoparonien” rooli. Käsitteen rosvoparoni (robber baron) esitti historioitsija ja lehtimies Matthew Josephson 1930-luvulla. Alkujaan sillä tarkoitettiin Yhdysvaltojen itsenäistymisen jälkeisen ajan teollisuusmiehiä, mutta sittemmin sillä voidaan viitata kaikkiin yrittäjiin, joiden väitetään käyttävän epäeettisiä jopa puolirikollisia keinoja voitontavoittelussaan. Toinen näkemys nostaa esille vastakkaisena käsitteenä teollisuuden valtiomiehet (industrial statesman) tai ”kapitalistikapteenit” (captain of industry). Taloushistorioitsija Alfred D. Chandler piti *“The Visible Hand”* -teoksessaan tällaista debattia hyödyttömänä.<sup>50</sup> Chandler painotti, että Yhdysvaltain teollistuminen oli historiallinen prosessi, eikä hyvän ja pahan välinen näytelmä. Myöhemmin hän tarkensi, ”mikä voisi vielä epätodennäköisemmin tuottaa hyödyllisiä yleistyksiä, kun kiistely huonosti määritellyistä moraalisisista asioista, jotka perustavat tutkimattominaan ideologisiin oletuksiin ja ennakkoluuloihin?”.<sup>51</sup>

Johtajatutkimus on yhteydessä myös professiokeskusteluun. Karl-Erik Michelsen on todennut modernin ammattiprofession tarkoittavan ”ryhmää ihmisiä, joilla on samanlainen koulutus, tietovaranto ja työympäristö.” Yhteiskuntatieteissä on pitkään tutkittu moderneja ammattiprofessioita ja niiden yhteiskunnallista merkitystä. Lisääntyneen tutkimuksen taustalla on sääty-yhteiskunnan murtuminen ja modernin teollisuuden syntyminen. Michelsenin mukaan statusprofessiot ovat menettäneet yhteiskunnallista asemaansa. Tilalle ovat tulleet tieteellisen koulutuksen saaneet ammattiprofessiot.<sup>52</sup> Yritysjohdon asettaminen moderniin ammattiprofessioon ei ole ongelmatonta. Karosen mukaan yritysjohtajat eivät ole muodostaneet omaa professiota, koska heillä ei ole yhteiskunnallisia tavoitteita. Yritysjohtajat pyrkivät voiton tavoitteluun yrityksensä avulla, mikä ei ole minkään yhteisön yleisten etujen vastaista.<sup>53</sup> Myöskään Fellmanin mukaan suomalainen moderni yritysjohtajisto ei muodostanut omaa professiota 1900-luvulla.<sup>54</sup> Risto Tainion mukaan yrityksen johtaminen on eräs keskeisimmistä ja vaikuttavimmista töistä tai ”ammateista” nyky-yhteiskunnassa.<sup>55</sup> John P. Kotterin mukaan nykyajan moderneissa maissa lähes kaikki tarvittavat tavarat ja palvelut tuotetaan johtajien kontrolloimissa organisaatioissa. Lähes kaikki työtä tekevät ihmiset ovat puolet valveilla olevasta ajastaan jonkun johtajan alaisuudessa.<sup>56</sup>

Suomalaisissa historiallisissa johtajatutkimuksissa ei yleensä tarkastella johtajan käyttäytymistä. Mainittakoon kuitenkin Petri Karosen *”Patruunat ja poliitikot”* (2004) -tutkimus. Siinä yritysjohtajia tarkastellaan myös rent seeking -käsitteen (suomeksi erityisvoitonpyynti) avulla, joka lähtee siitä, että yritysjohtajat ovat itsenäisiä toimijoita. Aineistona käytetään eri aikojen

---

<sup>49</sup> Weber 1990. Weberin teoria antaa selityksen sille, miten länsimainen kapitalismi syntyi. Protestanttinen uskonto synnytti uuden taloudellisen asenteen, jota voidaan kutsua rationaaliseksi kapitalismiksi. Sille on tunnusomaista vahva eettinen perusta, joka oli sitä ennen puuttunut kapitalismista. Protestanttisella työetiikalla viitataan tähän liittyvään uuteen työasenteeseen (erityisesti ruumiillinen työ). Modernin kapitalismin nousu oli asteittainen prosessi, johon vaikutti myös institutionaaliset ja kulttuurilliset tekijät. Länsimaiselle kapitalismille tunnusomaisia piirteitä ovat mm. moderni valtio, rationaalinen laki ja moderni tiede.

<sup>50</sup> Chandler 1977, 4-5.

<sup>51</sup> Chandler 1984.

<sup>52</sup> Michelsen 1999, 5.

<sup>53</sup> Karonen 2004, 24.

<sup>54</sup> Fellman 2001b.

<sup>55</sup> Tainio 2007, 15.

<sup>56</sup> Kotter 1988.



yritysjohtajien perustietoja. Tiedot ovat eräänlainen todistusaineisto, jolla arvioidaan toiminnan eettisyyttä. Ihmiskäsitys (ts. oppi ihmisestä) vaikuttaa siihen, miten yritysjohtajien toimintaan suhtaudutaan. Myös yrityshistoriikeissa on kuvattu ja arvioitu eri johtajien toimintaa (viitataan myös aikaisempaan rosvoparoni-keskusteluun). Yritysjohtajia koskevissa elämäkertakirjoissa voidaan myös tuoda esille samanlaisia sävyjä. Individualistinen näkökulma tuo esille kaikkeen inhimilliseen toimintaan liittyvän vastuun ja samalla rationaalisuuden, mutta samalla erehtyväisyyden. Johtajatutkimuksessa on sovellettu sekä päämies-agenttiteorian mukaisia lähestymistapoja että ns. stewardship -teoriaan perustuvia olettamuksia. Yhteistä niille on se, että johtaminen nähdään yksilön käyttäytymisen ilmaisuna.<sup>57</sup>

Yhteenvedona voidaan todeta, että yritysjohtajia tutkittaessa tarkastellaan tiettyä aikana ja tietyssä paikassa eläneitä oikeita ihmisiä, jotka ovat toimineet jonkun liikeyrityksen johtajana. Jos halutaan selvittää heidän elämänvaiheiden tapahtumia, sitä löytyy elämäkerrallisesta aineistosta. Yritystoiminnasta saadaan selvyttä mm. liiketoimintaan liittyvistä asiakirjoista.<sup>58</sup> Johtajia voidaan tarkastella myös ryhmänä, jolloin heitä voidaan verrata toisiinsa. Siten saadaan esille millaisia samankaltaisia ja erilaisia ominaisuuksia heillä on. Yritysjohtajien taustatekijöitä ja urakehitystä koskeva tutkimuskirjallisuus ei käsittele sitä, miten johtajat ovat käyttäytyneet. Ei tutkita sitä millaisia he ovat ihmisenä, vaan mitä ovat tehneet. Yrittäjyys (entrepreneurship) sanakin voidaan käsittää tarkoittavaksi tehdä jotakin tai ottaa aloitteen.<sup>59</sup>

Johtajatutkimuksen keskiössä on yksittäinen johtaja, individuaali. Suuryritysten ja monialaisten konsernienkin aikakaudella ihmiset johtavat liiketoimintaa. Yksilöllinen lähestymistapa on tarpeellinen, koska johtajat ovat erilaisia. Tässä tutkimuksessa tutkitaan sitä, minkälaisista ihmisistä suomalaiset vuorineuvoksen arvonimen saaneet suuryritysjohtajat koostuvat. Yritysjohtajien yksilölliset taidot (tai ts. johtajaominaisuudet) muodostuvat mm. erilaisista lähtökohdista, iästä, koulutuksesta ja työkokemuksesta, jotka muokkaavat heidän osaamistaan.

## **Yrittäjä- vai yritysjohtaja?**

Käsitteet yrittäjyys, yrityksen johtaminen ja yrittäjä ovat lähellä toisinaan.<sup>60</sup> Tässä tutkimuksessa yritysjohtaja ja yrittäjä samaistetaan toisiinsa. Se on yleinen lähestymistapa liiketoimintahistorian tutkimuksessa.<sup>61</sup> Yrittäjän päätöksenteossa sekä johtamisessa korostuvat riskinotto ja epävarmuuden hallinta sekä innovatiivisuus. Yrittäjyyden viitekehukseen kuuluu yrittäjyys, johtaminen ja yrittäjä. Niiden erottelu ei kaikissa tapauksissa ole edes mahdollista.<sup>62</sup> Johtajuuteen yhdistetään johtajien aikaansaamat rakenteelliset ja innovatiiviset muutokset.<sup>63</sup>

Yrittäjyystutkimuksessa pitää ensin määritellä mitä tarkoitetaan yrittäjällä. Laajemmin ajateltuna kaikki omavastuinen taloudellinen toiminta kiteytyy yrittämiseksi ja sen harjoittajaa voidaan kutsua yrittäjäksi.<sup>64</sup> Reinhard Bendix määrittelee yrittäjäksi henkilön, joka on perustanut itse oman yrityksen, työskennellyt yrityksessä palkkatyössä ja tullut sen osa-omistajaksi, erikoiskoulutuksen tai työkokemuksen pohjatuen perustanut uuden yrityksen tai tullut uuden yrityksen osa-omistajaksi

<sup>57</sup> Rent seeking -teorian ja agenttiteoria perustuvat taloustieteen yksilökeskeiseen rationaalisuusoletukseen. Stewardship -teoria tarkastelee johtajuuden motiiveja enemmän organisaation hyödyn näkökulmasta. Agenttiteorian ja stewardship-teorian vertailusta lähemmin ks. esim. Davis & Schoorman & Donaldson 1997. Rent seeking -teoriasta ja sen soveltamisesta historian tutkimukseen, ks. Karonen 2004, 62-76. Agenttiteoriaan perustuvasta tutkimuksesta, ks. esim. Mitronen 2002, 25-27.

<sup>58</sup> Yrityshistorian kirjoittamisen perusteita on käsitellyt Ahvenainen 1994.

<sup>59</sup> ”Yrittäjä” käsitteen semanttisesta alkuperästä tarkemmin, ks. esim. Kyrö 1997, 96-100; Casson 1982; Järvinen 1948, 11-22.

<sup>60</sup> Vesalainen 2001.

<sup>61</sup> Gras 2003; Jones & Zeitlin 2008.

<sup>62</sup> Vesalainen 2001.

<sup>63</sup> Pajunen 2009. Esimerkiksi Kotter yhdistää leadership-käsitteen muutokseen, lähemmin Kotter 1990.

<sup>64</sup> Järvinen 1948, 11.

tai perustanut yrityksen perheen tuella.<sup>65</sup> Yritysjohtajaksi voidaan määritellä yrittäjä, joka päättää itse yritystään koskevista ratkaisuista. Suuri osa yrityksistä on yksityisten omistamia. Karonen on todennut, että johtaja voi olla yrittäjä, tehtailija, kauppias tai joku muu henkilö, joka käyttää taloudellista tai sosiaalista valtaa alaisuudessaan olevia ihmisiä kohtaan.<sup>66</sup>

Englannissa 1300-luvulla yrittäjyyteen liittyivät termit olivat ”project” ja ”projector”, samoin ”adventur” ja ”undertaker”. Ranskalainen Richard Cantillon nosti 1700-luvulla termin esiin ja jäsensi sitä taloudellisena ilmiönä. Cantillon käsitti yrittäjät henkilöiksi, jotka tuloksekkaasti työllistivät muita ostaen johonkin hintaan ja myyden epävarmaan hintaan.<sup>67</sup> Yrittäjäkäsitteeseen on liitetty sekä positiivisia että negatiivisia arvolatauksia. Eri tieteen koulukunnat ovat mallintaneet yrittäjyyttä eri tavalla.<sup>68</sup> Kunkin ajan olosuhteet ovat vaikuttaneet siihen, millaisia omaisuuksia yrittäjyydelle on annettu. Taloustutkimuksessa yrittäjiin ja heidän merkitykseensä on suhtauduttu eri tavalla.<sup>69</sup>

Tutkimuksissa on käsitelty, miten yrittäjä eroaa suuryrityksen ammattijohtajista.<sup>70</sup> Yksi tutkimussuuntaus korostaa suuryritysten yritysryttäjien (corporate entrepreneurship) merkitystä.<sup>71</sup> Yritysryttäjät vaikuttavat uusien liiketoimintojen syntymiseen yrityksen sisällä ja yritysten organisaation uudelleenjärjestelyyn.<sup>72</sup> Sen vastakohtana voidaan pitää ”start up” -yrityksen johtajaa, jollaiseksi yrittäjät usein mielletään. Suuryritykset liikkuvat kohti yritysryttäjyyttä, jotta heidän innovatiivisuutensa, kasvunsa ja arvo tuotantonsa lisääntyisivät. Suuryrityksissä johtajille voidaan maksaa riskin minimoimisesta, joten heitä ei voida aina pitää arvon lisääjinä. Neal Thorneby on jakanut yrittäjyysryttäjyyden neljään tyyppiin; tilanne jossa liiketoiminta syntyy liiketoiminnan sisällä (corporate venturing), yrittäjien mielenlaadun iskostaminen yrityksen työntekijöihin (intrapreneuring), organisaation uudelleen järjestely (organizational transformation) ja teollisuuden sääntöjen rikkominen, esimerkiksi uudenlaisen tuotteen lanseeraus (industry rule breaking).<sup>73</sup> Suuryrityksillä on suuri merkitys sellaisten innovaatioiden tekemisessä, joihin pienillä yrityksillä ei ole resursseja.<sup>74</sup>

Ammattijohtajuuden merkitystä korostavan Alfred D. Chandlerin mukaan yrittäjätoiminnalla on tärkeä osuus yritysorganisaatioissa. ”*Strategy and Structure*” (1962) -teoksessaan hän erotti toisistaan yrittäjän ja johtajan. Yrittäjäksi Chandler luokitteli henkilöt, jotka oikeasti allokoivat resursseja, eli tekevät tarpeellisia päivittäisiä päätöksiä. Johtajia olivat puolestaan ne toimijat organisaation sisällä, jotka jakoivat heille annettuja resursseja, eli tekivät strategisia päätöksiä. Chandlerin mielestä yrittäjäpäätökset eroavat operationaalisista päätöksistä niin paljon, että erottelu on syytä tehdä.<sup>75</sup>

Taloushistorioitsija Mark Cassonin ”*The Entrepreneur: An Economic Theory*” (1982) on tärkeä teos yrittäjyyden tutkimuksen liittämiseksi osaksi taloustiedettä. Casson yhdisti tavallisen talusteorian käytännön yrittäjiin ja markkinaprosesseihin. Casson määrittelee yrittäjän persoonaksi, joka tekee punnittuja päätöksiä niukkojen resurssin koordinoimiseksi.<sup>76</sup> Cassonin mukaan yrittäjät ovat

---

<sup>65</sup> Bendix 1956.

<sup>66</sup> Karonen 2004, 15.

<sup>67</sup> Kyrö 1997, 97.

<sup>68</sup> Kyrö 1997. Paula Kyrön (1997) väitöstutkimuksessa ”*Yrittäjyyden muodot ja tehtävät ajan murroksissa*” on esitelty näitä mallittajia. Niihin lukeutuvat mm. Cantillon, Smith, Say, Ricarico, Walras, Menger, Weber, Schumpeter ja Kirzner.

<sup>69</sup> Ks. esim. Corley 1993.

<sup>70</sup> Ks. Gartner 1985; Cunningham & Liscgeron 1991.

<sup>71</sup> Ks. esim. Burgelman 1983; Stevenson & Jarillo 1990; Lynskey 2001. Corporate entrepreneurship -käsitteelle ei ole vakiintunutta suomen kielistä vastiketta. Olen suomentanut sen yritysryttäjyydeksi, koska sillä tarkoitetaan yrityksen sisäistä yrittäjyyttä.

<sup>72</sup> Guth & Ginsberg 1990.

<sup>73</sup> Thorneby 2001.

<sup>74</sup> Ks. esim. Baumol 2004.

<sup>75</sup> Chandler 1962, 11-12.

<sup>76</sup> Casson 1982.

markkinoiden keskiössä. He ovat markkinoiden persoonia. Ilman heitä markkinoita ei olisi olemassakaan. Siksi heidän pitäisi olla taloustieteen tarkastelun valtavirrassa. Tästä huolimatta taloustiede painottuu liikaa tuotannon ja maksujen virran tutkimukseen (flows of payment and product). Cassonin mielestä yksi yrittäjätutkimuksen virhe on ollut, että vain pienten yritysten omistajat on laskettu oikeiksi yrittäjiksi. Hänen mukaan tämä on myytti, joka on hyödyttänyt vain pienten yritysten suosioita. Yrittäjyydellä voidaan käsittää hyvin erilaisia ilmiöitä ja tilanteita, alkaen suurista teknologisista uudistuksista ja päätyen monikansallisten tuotantoyritysten johtajistoon. Yrittäjyyttä voidaan nähdä myös politiikassa (poliittinen yrittäjyys voi ilmetä vaikka uuden puolueen perustamisessa). Yrittäjien päätöksenteon tutkiminen kuuluu osana liiketoimintahistorian tutkimussuuntaukseen.<sup>77</sup>

Yrittäjä voidaan siis määritellä itsenäiseksi toimijaksi. Hän ajattelee, että ellei hän puutu tilanteeseen, tehdään vääriä päätöksiä, eivätkä resurssit allokoitu tehokkaasti. Kuitenkin olisi mahdollisuus tehdä oikea päätös. Tämän takia hän päättää tehdä toisin kuin muut. Cassonin mukaan hyvät päätökset (good judgement) perustuvat uniikkeihin informaation kombinaatioihin, joka usein johtaa yrityksen perustamiseen. Tämä yhdistää kuluttajan ja myyjän, jotka eivät muuten löytäisi toisiaan. Yrittäjä tekee liike-elämää koskevia päätöksiä rajattujen voimavarojen järjestämisestä. Hänelle on vallitsevista olosuhteista muista poikkeava käsitys, koska hänellä on omasta mielestään ainutkertaista informaatiota. Tämän näkemyksen mukaan yrittäjät toimivat ”järkevästi” ja harkitusti. Yrittäjiä motivoi informaation hyödyntäminen.<sup>78</sup>

Laajemmin käsitettynä yrittäjällä tarkoitetaan henkilöä, joka keksintöjensä, innovaatioidensa ja energiansa ansioista on saanut aikaan kehitystä. Joseph A. Schumpeterille yrittäjä merkitsi taloutta muuttavien innovaatioiden ja siten luovan muutoksen aikaansaajaa.<sup>79</sup> Schumpeter kehitti yhden ensimmäisistä yrittäjyysteorian ekonomistisista sovellutuksista.<sup>80</sup> Innovaatiolla hän tarkoitti erilaisia liiketoiminnan perusratkaisuja. Hän määritteli viisi päätyyppiä ”uusista kombinaatioista”, joihin yrittäjät vaikuttivat: uudet tuotteet ja laadut, uudet tuotantoprosessit (-menetelmät), ratkaisun soveltamista tai viemistä uusille markkinoille, uusien vientimarkkinoiden kehitys, uusien materiaalien tuotannon löytäminen (uuden raaka-aineen tai valmisteperustan löytämistä) ja toimialan perustavaa uudelleen organisointia (uusien instituutiomuotojen syntyminen). Schumpeter yhdisti yrittäjyyden innovaatioiden tekemiseen.<sup>81</sup> Schumpeterin mukaan yrittäjä oli kapitalismin luova voima (”driving force”). Yrittäjät haluavat tuoda markkinoille uusia innovaatioita ja voittaa kilpailijat.<sup>82</sup> Schumpeter ei kuitenkaan pitänyt yrittäjiä riskien ottajana. Hän ei huomioinut yrittäjyyteen liittyvää epävarmuutta. Schumpeterin teoria ei siis selitä yrittäjän tappiota, esimerkiksi konkurssia, koska hän keskittyy siihen pieneen määrään yrittäjiä, jotka tekevät onnistuneita innovaatioita. Tämän käsityksen mukaan yrittäjä ei ollut riskinottaja ja uuden toiminnan perustaja, jollaiseksi hänet nykyään usein mielletään.<sup>83</sup> Schumpeter käsitteli eri tutkimuksissaan sekä yrittäjiä muutoksen moottoreina että myöhemmin myös suuryrityksiä.

<sup>77</sup> Cassonin mukaan yrittäjä erikoistuu tekemään punnittuja päätöksiä niukkojen resurssien koordinoimiseksi. Yrittäjä on yksilöllinen persoona, ei joukkue tai organisaatio. Kaikki tekevät päätöksiä, mutta erikoistuminen tarkoittaa päätöksentekoa muiden ihmisten puolesta. Punnitut päätökset (judgemental decisions) tarkoittavat valintatilannetta, jossa näkyvät ihmisten erilaisuus. Koordinointi voidaan määritellä hyödylliseksi resurssien uudelleen jakamiseksi (reallocation). Niukat resurssit rajoittavat taloustieteen oletuksen mukaisesti. Yrittäjä tekee punnittuja päätöksiä niukkojen resurssien koordinoimiseksi, kun taas yritysjohtaja päättää itse yritystään koskevista ratkaisuista. (Casson 1982)

<sup>78</sup> Casson 1982, 35.

<sup>79</sup> Schumpeter 1934; 1950. Schumpeterin yrittäjäkäsityksestä lähemmin ks. esim. Ekelund & Hébert 1975, 516-519; Kyrö 1997; Lintunen 2000.

<sup>80</sup> Casson et. al. 2006, 8. Schumpeter 1939.

<sup>81</sup> Schumpeter 1934. Alkujaan Schumpeterin entreprenööri-käsite esiintyi teoksessa *Die Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* (1911), joka käännettiin englanniksi 1934 nimellä *The Theory of economic development*. Schumpeter piti yrittäjyyttä ja johtamista (management) kahtena vastakkaisena liikkeenjohtamistapana (Ekelund & Hébert 1975, 518).

<sup>82</sup> Näkemyksiään yrittäjien taloudellisista vaikutuksista Schumpeter esittelee lähemmin teoksensa ”*Capitalism, Socialism and Democracy*” (1950) luvussa 7. ”*The Process of Creative Destruction*.”

<sup>83</sup> Mintzberg (1980, 12-13) luokittelee Schumpeterin johtajuustutkimuksen yrittäjyyskoulukunnan (The Entrepreneursip School) edustajaksi. Sen mukaisesti se keskittyy kuvaamaan innovaatioiden tekemistä yhdeksi johtajan työn osatekijäksi. Siinä mielessä se laajentaa perinteistä mikrotalousteoriana, jossa päätöksenteko nähdään rationaalisenä voitontavoitteluna. Innovatiivisuus nähdään uusklassisessa taloustieteessä yhtenä taloudellisen kasvun tekijänä (ks. esim. Ricketts 2006, 46-47).

Taloustieteilijä Israel Kirzner teki tutkimuksen "*Competition and Entrepreneurship*" (1973). Tässä tutkimuksessa Kirzner määrittelee yrittäjyyden aikaisemmin havaitsemattomien voittomahdollisuuksien hyödyntämiseksi. Yrittäjällä on näkemys (insights) voittomahdollisuudesta markkinoilla. Yrittäjä toimii oikeassa maailmassa ja kantaa yrittäjätoimintaan liittyvän riskin ja epävarmuuden.<sup>84</sup> Mahdollisuuksien havaitsemisessa on aikaelementti. Markkinainformaation hyödyntäminen on reagointia voittomahdollisuuksiin. Kannustimet vaikuttavat siihen kannattaako yritystä perustaa. Kirznerin näkemyksen mukaan yrittäjät ovat toimijoita markkinoilla, joiden kautta siirrytään kohti tasapainoa.

Yrittäjiä voidaan pitää talouden keskeisinä toimijoina, koska he kantavat riskit kuluttajille tarjotuista uusista tuotteista ja palveluista.<sup>85</sup> Ammattijohtajat eivät kuitenkaan ole samalla tavalla henkilökohtaisen riskin kantajia, koska heillä ei ole oma omaisuus pelissä. Heidän työhönsä liittyy joka tapauksessa yritystoiminnan huonoon menestymiseen liittyvä riski. Talouden muutokseen kuuluu omistajuus eli kontrolli pääomasta. Schumpeterin näkemys voidaan yhdistää omistajuuden ja teollisuuden kehitystä käsitteleviin taloudellisiin teorioihin. Hän yhdistää yrittäjyyden voimakkaasti talouden muutokseen.<sup>86</sup> Uusien yritysten syntyminen ja niiden merkittävyys talouden kehitykseen on yksi tutkituista asioista.

Schumpeterilainen näkemys yrittäjien merkityksestä talouden muutoksessa yhdistetään usein teollisuuden varhaiseen kehitykseen. Siinä korostetaan yksittäisten yrittäjien merkitystä. ”Raivaajayrittäjien” jälkeen johtaminen rutinoituu. Tilalle tulee ammattimainen johtajuus. Rajanveto näiden kahden päätyypin välillä ei ole kuitenkaan itsestään selvää. Yritysten johtajat ovat itsenäisiä taloudellisia toimijoita, joiden valinnoilla on suuri kansantaloudellinen vaikutus. Johdon osaamisella on vaikutusta yrityksen innovatiivisuuteen ja menestykseen. Fedi Vaivio yhdisti 1960-luvulla toisiinsa talouselämän kasvuun liittyvän rakenteellisen muutoksen (struktuurilismien) ja liikkeenjohdon innovaatiot. Strukturalismin seurauksena uudet teollisuudenalat valtaavat tilaa. Sen seurauksena tuottavuus nousee. Liikkeenjohdon tehtävänä on toteuttaa uusia innovaatiota järjestelmällisesti ja systemaattisesti suunnitellen, organisoiden, toimien ja kontrolloiden. Yritysjohtajat ovat taloudellisia toimijoita, jotka ohjaavat talouden rakenteellista kehitystä. Voidaan katsoa, että Suomessakin uudet teollisuuden alat ovat nousseet johtajien itsenäisten päätösten vuoksi (esim. teknologiateollisuus).<sup>87</sup>

Päätöksentekoon liittyvä riskien arvioiminen. Klassisen teorian kehittäjän Frank H. Knightin mukaan voitto perustuu epävarmuuden, ei riskin, kestämiseen.<sup>88</sup> Tämän vuoksi vastuuta taloudellisista seuraamuksista ei voida tehokkailla markkinoilla koskaan erottaa päätöksenteon vastuusta. Koska suurilla yrityksillä on paljon omistajia, jotka ovat myös päätöksentekijöitä. Yrittäjillä pitäisi siksi olla kaikkein parhaimmat tiedot. Heidän pitäisi osata tehdä oikeita päätöksiä. Tärkeää on myös

<sup>84</sup> Itävallan koulukunnan tutkimuksissa on tuotu esille yrittäjyyteen liittyvää epävarmuutta, joka kuuluu olennaisena osana vapaaseen markkinatalouteen (ja kaikkeen inhimilliseen toimintaan). Koulukunnan tunnetun edustajan Murray N. Rothbardin mukaan kapitalisti-yrittäjät investoivat tuotantoprosessissa käytettävää pääomaa (Rothbard 1962). Kapitalisti-yrittäjä ostaa tehtaan tai tehtaan palveluita nykyhetkessä; tuotteet myydään tulevaisuudessa. Suuri joukko kirjoittajia ja ekonomisteja on tehnyt vakavan virheen ottamalla huomioon vain voitot taloudessa. Tappiota ei ole huomioitu lähes ollenkaan. Rothbardin mielestä taloutta ei pitäisi määritellä ”voitto taloudeksi” vaan ”voitto ja tappio taloudeksi” (profit and loss economy). Sowellin (2011, 29) mukaan tappiot ovat taloudessa aivan yhtä tärkeitä kuin voitot (vaikkakaan ne eivät ole yhtä suosittuja liike-elämässä), koska ne ohjaavat tuottajia käyttämään resursseja vaihtoehtoisilla tavoilla. Tuottajat menettävät rahaa, jos resurssit eivät ole tuottavia asetetussa käytössä.

<sup>85</sup> Taloustieteilijä Ludwig von Misesin mukaan; ”He (yrittäjät) johtavat aineellista kehitystä. He oivaltavat ensimmäisenä eroavaisuuden sen välillä mitä on tehty ja mitä voitaisiin tehdä. He arvioivat mitä kuluttajat haluaisivat saada ja pyrkivät tarjoamaan näitä asioita” (von Mises 1949, 336). Inhimillistä toimintaa (human action) korostaneen von Misesin mielestä jokainen ihminen, on merkittävältä osalta, yrittäjä (von Mises 1949, 253). Von Mises korosti yrittäjien merkitystä tuotantotekijöiden ohjaamisessa. Hän ei kuitenkaan tarkastellut yrittäjien persoonallisuutta, vaan näki heidän toimintansa taloudellisen hyödyn tavoittelun näkökulmasta. Tämän vuoksi näkemys eroaa esimerkiksi Schumpeterin yrittäjätyyppistä.

<sup>86</sup> Glete 1994, 41-44.

<sup>87</sup> Vaivio 1969.

<sup>88</sup> Taloustieteen Chicagon koulukunnan perustajan Frank H. Knightin klassikkoteos "*Risk, Uncertainty and Profit*" ilmestyi 1921. Knightin epävarmuus -käsitteellä tarkoitetaan erottelua riskin ja epävarmuuden välillä.

erottaa yrittäjä ja yritys toisistaan. Ei voida olettaa, että yhdessä yrityksessä voi olla vain yksi yrittäjä.<sup>89</sup> On myös huomioitava, että talouteen liittyvä riski johtaa yritysten syntymiseen. Jos epävarmuutta ei olisi, ihmiset kykenisivät hallitsemaan toimintaansa täydellisesti, eikä markkinoilla aiheutuisi liiketoimintakustannuksia tuotteiden välittämisessä kuluttajille. Epävarmuus pakottaa organisoitumaan yrityksiksi yhdessä omistusoikeuksien turvaamisen kanssa.<sup>90</sup>

Yrittäjistä on tehty lukuisia määritelmiä. Matti Koirasen ja Matti Peltosen mukaan yrittäjällä on aloitekykyä, myönteinen työasenne, työhalua, määrätietoisuutta, halua menestyä, vastuullisuutta, halua ottaa riskejä, luovuutta, kekseliäisyyttä ja aktiivisuutta.<sup>91</sup> Suppeasti käsitettynä yrittäjyydellä tarkoitetaan vain omistajayrittäjyyttä. Laajemmillaan sillä voidaan tarkoittaa kaikkea innovatiivista toimintaa. Peltonen on suomalaisen yrittäjyyden opetuksen perusteoksessaan jaotellut yrittäjyyden ulkoiseen ja sisäiseen yrittäjyyteen. Ulkoinen yrittäjyys on omistajayrittäjyyttä, siis yrityksen perustamista ja johtamista. Sisäistä yrittäjyyttä on luova, rohkea, ahkera, tuottava ja määrätietoinen työnteko myös toisen palveluksessa. Tämän perusteella yrittäjät voidaan jakaa kolmeen ryhmään; 1) omistajayrittäjä, entreprenööri, 2) yrityksen sisäinen yrittäjä, intraprenööri, sekä 3) virkamiesjohtaja yrityksessä.<sup>92</sup>

Tässä tutkimuksessa perustajajohtajat ovat yrittäjiä sanan varsinaisessa merkityksessä. Perhe- ja sukuyritysten johtajat ovat puolestaan omistajuuden ja vastuun perusteella yrittäjäksi luokiteltavia. Ammattijohtajien toimenkuva ei ole niin erilainen, että selkeä erottelu yrittäjien ja johtajien välillä olisi syytä tehdä. Koska tässä tutkimuksessa ei tarkastella johtajien toimenkuvia eikä yritysjohtajien merkitystä yritysten menestymiselle, erottelun tekeminen ei ole edes tarpeellista. Yrittäjyyden painottaminen toisi esille yhden osan johtajantyöstä. Toisaalta innovatiivisuus on näkynyt ammattijohtajien urakehityksessä. Yhteistä kaikille suuryritysten johtajille on se, että he tekevät yrityksen toimintaan liittyviä päätöksiä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sitä, keitä nämä päätöksentekijät ovat olleet. Tätä on tärkeä tutkia ja selvittää, koska Suomen taloudelliseen menestykseen on vaikuttanut näiden johtajien pätevyys. On oleellista huomioida, että johtajatutkimus on samalla yrittäjätutkimusta, joka voidaan yhdistää taloudellisen kasvun teorioihin. Ammattijohtajien tutkiminen tuo esille sen, että yksittäisten ihmisten lisäksi yrityksen menestymiseen vaikuttaa laajempi johtajajoukko.

#### 1.4. Aikaisempi tutkimus ja liiketoimintahistoria

Tutkimuskirjallisuudessa on tarkasteltu johtajien henkilökohtaisia taustatekijöitä (ei voi itse vaikuttaa, kuten vanhemmat) sekä persoonallisia urakehitystekijöitä (voi itse vaikuttaa, kuten koulutus.) Näihin kysymyksiin liittyen on arvioitu, mikä vaikutus johtajilla on liike-yritysten menestymiseen. Kysymys on siitä, miten johtajistossa tapahtuneet muutokset ovat heijastuneet liiketoimintaan. Historiantutkimuksessa tehdään pitkän aikavälin tarkastelua. Johtajissa tapahtuneet muutokset asetetaan laajempaan kontekstiin ja kytetään koko yhteiskunnassa samaan aikaan tapahtuneisiin muutoksiin. Esimerkiksi johtajien koulutustason nousu on yhteydessä yleiseen koulutustason nousuun.

<sup>89</sup> Casson 1982.

<sup>90</sup> Coase 1937. Englantilaisen ekonomistin Ronald Coasen näkemyksen mukaan yrityksiä tarvitaan, koska markkinoilla on kustannuksia, joiden minimoimiseen tarvitaan yritysorganisaatioita. Kustannukset aiheutuvat ostamisesta markkinoilta. Yritysten johtamisesta muodostuu puolestaan hierarkiakustannuksia, joiden kattamiseen tarvitaan ammattimaista johtamista. Suuryritysten myötä levisi uusi johtamisen tapa. Coasen esitteli näkemyksiään ”*The Nature of the Firm*” (1937) -artikkelissaan. Coasen mukaan liiketoiminnan kustannukset synnyttävät yritysorganisaation sekä yritysten olemassaolon turvaamisen oikeusjärjestelyillä. Hän korosti sitä, että mikäli epävarmuutta ei olisi, ei todennäköisesti olisi yrityksiäkään. Liiketoimintakustannusten tutkiminen on tärkeä osa ns. uuden institutionaalisen taloushistorian tutkimusta. Lamberg & Ojala 1997, 18-19, 28-31, 45. (Coasen artikkelin lähtökohdista ja kehityksestä lähemmin, ks. Williamson & Winter 1993)

<sup>91</sup> Koiranen & Peltonen 1995.

<sup>92</sup> Peltonen 1986, 9, 47-49. Käsitteen ”intrapreneur” kehitti Gifford Pinchot, jolle organisaation sisäinen yrittäjyys oli innovaation luomista, eli idean muuttamista tuottavaksi todellisuudeksi (Kyrö 1998, 115).

Yritysjohtajistoa käsittelevissä taloustieteellisissä tutkimuksissa keskeisessä asemassa olivat 1900-luvun alkupuoliskolla tutkimukset ensimmäisistä teollisuusjohtajista.<sup>93</sup> Nämä tutkimukset toivat esille yritysjohtajien sosiaalisen taustan. Näistä Laaksosen tutkimus on kotimainen esimerkki.<sup>94</sup> Yleensä tutkimuksissa on todettu liike-elämän eliitin samankaltaisuus tarkastelun kohteena olleissa maissa. Liiketoimintahistorian tutkimus on tuonut uusia näkökulmia taloushistorian tutkimukseen.<sup>95</sup>

## Liiketoimintahistorian tutkimus

Tutkimukseni kohdealue liittyy liiketoimintahistoriantutkimukseen (business history). Käsittelem soveltuvien osin laajemminkin johtajuustutkimusta. Johtajatutkimusta tehdään mm. liiketaloustieteen, sosiologian ja historian tieteen aloilla. Peltosen määritelmän mukaan ”johtaminen ja organisaatio on liiketaloustieteisiin kuuluva itsenäinen oppiaine, joka tarkastelee työn ja liiketoiminnan organisoitumista ja siihen liittyvää johtamistyötä erityisissä historiallisissa, kulttuurisissa ja taloudellisissa tilanteissa.”<sup>96</sup> Historiantutkimuksen johtajatutkimukselle on tyypillistä pitkän aikavälin aineistot. Niitä hyödynnän omassa tutkimuksessakin.

Oxfordin liiketoimintahistorian käsikirjan (*The Oxford Handbook of Business History*, 2008) mukaan liiketoimintahistorian tutkijat tutkivat liiketoimintajärjestelmien kehitystä, yrittäjiä, yrityksiä, sekä heidän vuorovaikutustaan poliittiseen, taloudelliseen ja sosiaaliseen ympäristöön.<sup>97</sup> Liiketoimintahistorian tutkijat selittävät taloudellista prosessia, jossa päähuomio on yrityksen sisäisissä prosesseissa, yrityksen ja markkinoiden välisessä suhteessa, sekä yrityksen ja sitä ympäröivän taloudellisen järjestelmän suhteessa. Englantilainen taloushistorioitsija W. J. Reader on määritellyt liiketoimintahistorian ihmisen käyttäytymisen tutkimukseksi taloudellista taustaa vasten.<sup>98</sup>

Alfred D. Chandlerin mukaan historioitsijalla on ainakin kaksi haastetta.<sup>99</sup> Ensinnäkin, joidenkin inhimillisten tapahtumien liittäminen laajempaan ja alati muuttuvaan taloudelliseen, poliittiseen ja kulttuurilliseen ympäristöön. Toiseksi, kehittää yleistyksiä ja menetelmiä, jotka ovat luotettavia, vaikka erilliset tapahtumat sijoittuvat eri aikaan ja paikkaan. Liiketoimintahistoriassa ensimmäinen tehtävä tarkoittaa aineiston keräämistä liikemiehistä ja heidän johtamistaan yrityksistä. Vasta moninaisen tapausjoukon laskelmista voidaan tehdä yleistyksiä.

Liiketoimintahistorian alku voidaan sijoittaa 1920-luvun lopulle. Liiketoimintahistoria on aina sisältynyt tutkimuksia yrittäjistä, yrityksistä ja teollisuuden aloista. Taloustiede on tarjonnut liiketoimintahistorian tutkijoille mahdollisuuksia erottaa tärkeät trendit vähäpätöisistä poikkeamista sekä luoda yleiskäsityksiä vertaamalla yrittäjiä ja yrityksiä eri tuotannon aloilla.<sup>100</sup>

Liiketoimintahistorian oppiaine syntyi historian profession ulkopuolella.<sup>101</sup> Se alkoi, kun Yhdysvalloissa business history -niminen oppiaine perustettiin 1925 Harvardin yliopiston liikekouluun (Business School). Norman S.B. Grass nimitettiin 1927 ensimmäiseksi amerikkalaiseksi liiketoimintahistorian professoriksi. Aseman perustamisen taustalla oli keskustelu siitä, että liike-elämästä pitäisi tarjota positiivisempi kuva.<sup>102</sup> Grassille liiketoimintahistoria merkitsi

<sup>93</sup> Ks. esim. Taussig & Joslyn 1932.

<sup>94</sup> Laaksosen 1962.

<sup>95</sup> Amdam & Lange 1994, 10.

<sup>96</sup> Peltonen 2004.

<sup>97</sup> Jones & Zeitlin 2008, 1. Oxfordin liiketoimintahistorian käsikirjan lisäksi yleiskuvauksia oppiaineesta ovat mm. Tucker (1977); Gras 2003; Amatori & Colli 2011.

<sup>98</sup> Reader 1984, 51.

<sup>99</sup> Chandler 1990, 3.

<sup>100</sup> Lamoreaux et. al. 2008, 37.

<sup>101</sup> Fridenson 2008, 9.

<sup>102</sup> Tedlow 1985.

elämäkertojen kirjoittamista liikemiehistä ja yrityksistä perustuen niiden omiin asiakirjoihin.<sup>103</sup> Tämän jälkeen alkoi ilmestyä liike-elämää koskevia historiallisia tutkimuksia muun muassa *Harvard Studies in Business History* -sarjassa. Ensimmäiset tutkimukset olivat lähes kokonaan yrityshistorioita.<sup>104</sup> Liiketoimintahistorian tutkimus levittäytyi Yhdysvalloista Eurooppaan. Englannissa tutkimuksen pioneeri oli Charles Wilson, joka kirjoitti mm. laajan yrityshistoriikin Unileveristä. Johtajatutkimuksessa nämä tutkimukset ovat lisänneet ymmärrystä inhimillisen valinnan merkityksestä taloudellisissa prosesseissa.<sup>105</sup>

Yrittäjyystutkimuksen lisäksi liiketoimintahistoria on keskittynyt kuvaamaan yrityksiin vaikuttavia instituutiota (esim. rahoitus-, koulutus- ja lakijärjestelmät). Liiketoimintahistorialla on ollut monta vaikutusta historian tutkimuksen sisältöön. Fridenson mainitsee uusien lähteiden käytön, tekijöiden (yrittäjien, ammattijohtajien jne.) paluun tutkimukseen, talouskriisien tutkimuksen, muutoksen dynamiikan sekä yhteisöllisyyden ja politiikan tutkimuksen.<sup>106</sup>

Yrittäjillä on ollut huomattava merkitys liiketoimintahistorian tutkimuksessa. Johtajatutkimuksessa nämä tutkimukset ovat lisänneet ymmärrystä inhimillisen valinnan merkityksestä taloudellisissa prosesseissa.<sup>107</sup> Empiirinen liiketoimintahistoria Yhdysvalloissa alkoi kehittyä entistä määritellymmäksi. Yrittäjyystutkimuksen asema vahvistui, kun Harvardiin 1948 perustettiin *the Research Center in Entrepreneurial History*. Tämä johti useisiin julkaistuihin artikkeleihin ja tutkimuksiin, jotka korostivat empiiristä tutkimusta ja sen käyttöä yrittäjyysenteorioiden käsittelemisessä.<sup>108</sup> Tutkimuskeskuksen perustajiin lukeutui Joseph A. Schumpeter. Hänellä on ollut suuri vaikutus myös liiketoimintahistorian tutkimukseen.<sup>109</sup>

Alfred D. Chandlerin vaikutuksesta liiketoimintahistoria suuntautui yritystasolle (corporate business history). Chandlerin ”*Strategy and Structure*” (1962) oli koko alaa mullistanut tutkimus.<sup>110</sup> Chandler käsitteli yritysjohtajia osana organisaatioita.<sup>111</sup> Hän ei kuitenkaan varsinaisesti ollut kiinnostunut yksittäisestä johtajista tai yrittäjistä, vaan organisaatorakenteesta. Eurooppalaisessa liiketoimintahistorian tutkimuksessa Chandlerillä on ollut merkittävä asema.<sup>112</sup> Hänellä on ollut keskeinen tutkija myös johtaja- ja organisaatiotutkimuksessa. Organisaatio- ja johtamistutkimuksessa liiketoimintahistoria on historian tutkimuksen puolelta läheisin oppiaine.<sup>113</sup>

Liiketoimintahistoriassa on tuotu esille pitkän aikavälin talouden rakenteen muutoksia. Yritysjohtajien merkitys on tullut selvemmin näkyville 1960- ja 1970-luvulta lähtien.<sup>114</sup> Aluksi tutkimus keskittyi kuvaamaan, miten kapitalismin ja teollisuuden instituutiot ovat kehittyneet. Yrittäjyyden konsepti on määritellyt liiketoimintahistorian nousua akateemiseksi oppiaineeksi.<sup>115</sup> Institutionaalisista näkökulmista on käsitelty yrittäjyyttä talouden historiallisen muutoksen toimijana (agenttina). Schumpeterin yrittäjyyden innovaatioiden tekemiseen yhdistänyt teoria vaikutti siihen, että tutkimuksessa yrittäjyys yhdistettiin talouden muutokseen.<sup>116</sup> Kehittyvissä talouksissa trendinä on ollut innovaatioiden ja teknologisen muutoksen kiihtyvä vauhti.

<sup>103</sup> Chandler 1990, 5. Gras kirjoitti tutkijakollegoidensa kanssa kolmiosainen yrityshistoriikin Standard Oil Companystä, jonka tekeminen kesti kaikkiaan lähes 20 vuotta (Chandler 1990, 5-6).

<sup>104</sup> Amdam & Lange 1994, 9.

<sup>105</sup> Amdam & Lange 1994, 11.

<sup>106</sup> Fridenson 2008, 10-21.

<sup>107</sup> Amdam & Lange 1994, 11.

<sup>108</sup> Professori Arthur H. Cole tutkijaryhmineen kehitti myös lyhytaikaiseksi jääneen oman akateemisen oppiaineen, Entrepreneurial History. Tutkimuskeskuksen historiasta lähemmin, ks. esim. Aitken (toim.) 1965.

<sup>109</sup> Ks. esim. Chandler 1988b.

<sup>110</sup> Ks. esim. Wilkins 2008. ”*Strategy and Structure*” on vaikutusvaltainen teos myös strategiikirjallisuudessa (Seeck 2012, 168, 170)

<sup>111</sup> Chandlerin managerial capitalism -käsitettä esitellään tarkemmin luvussa 2.1.

<sup>112</sup> Ks. esim. Iversen 2008.

<sup>113</sup> Ks. esim. Kipping & Üsdiken 2006.

<sup>114</sup> Ks. esim. Chandler 1962; Pollard 1965; Gras 2003.

<sup>115</sup> Jones & Zeitlin 2008, 502.

<sup>116</sup> Schumpeter 1934; 1950.

Aikaisemmin innovaatiot tapahtuivat erillisten vaiheiden kautta tutkimuksessa, kehityksessä ja tuotannossa. Innovaatiota luodaan nykyisin kasvavassa määrin verkostoissa. Niissä arvo muodostuu tuottavissa työsuhteissa ja yhteisöissä. Yritysten innovatiivisuus on vaikuttanut Suomen teollisuuden suorituskykyyn. TK -panostuksia tehtiin jo 1900-luvun alussa.<sup>117</sup>

Neoklassisen taloustieteen nousu vaikutti ns. uuden taloushistorian (new economic history) kehitykseen 1960- ja 1970-luvuilla. Tuolloin käytiin keskustelua taloushistorian tutkimusmetodeista ja oppiaineen suhteesta muihin tieteenaloihin.<sup>118</sup> Liiketoimintahistorian tutkimus puolestaan keskittyi mikrotalouteen sekä historiallisiin prosesseihin yrityksen sisällä. Akateemisia elämäkerrallisia tutkimuksia amerikkalaisista yritysjohtajista julkaistiin entistä enemmän, erityisesti korkeanteknologian teollisuudesta.<sup>119</sup> Yksittäisten casetutkimusten sijaan alettiin keskittyä suurten aineistojen käyttöön ja sen myötä vertailevaan kvantitatiivisia menetelmiä käyttävään tutkimukseen.<sup>120</sup>

Perinteisen talousteorian täydentäjäksi ilmaantui ns. uusi institutionaalinen taloustiede (new institutional economics), jonka mukaan instituutioilla on keskeinen vaikutus taloudellisia päätöksiä tekeviin organisaatioihin. Tutkimussuunnan edustajat korostavat instituutioiden (kuten yritysorganisaatiot) merkitystä transaktiokustannusten muodostumisessa. Uusi institutionaalinen taloustiede tarkastelee mm. liiketoimintakustannuksia, omistusoikeuksia sekä organisaatioiden ja instituutioiden vuorovaikutusta (päämies-agenttiteoria). Se laajentaa talouden tutkimusta ottamalla huomioon yksittäisten toimijoiden lisäksi laajemman sosiaalisen ympäristön.<sup>121</sup>

Liiketoimintahistorian tutkimuksissa on vertailtu systemaattisesti johtajien koulutusta ja taustoja.<sup>122</sup> Lisääntynyt mielenkiinto yritysjohtajia, johtamista ja organisaatioita kohtaan johti ”historialliseen käänteeseen” organisaatiotutkimuksessa.<sup>123</sup> Tutkijat ovat tuoneet esille historiallisten metodien tarpeellisuuden liiketoimintaympäristön muutoksen ymmärtämisessä. Historiallinen tutkimusote ja johtamisen historiallinen tutkimus on yleistynyt erityisesti organisaatiotutkimuksessa, mutta myös talous- ja yhteiskuntatieteissä.<sup>124</sup> Yrittäjyyden ja liiketoimintahistorian tutkimuksessa voidaan hyödyntää yhteiskuntatieteiden ja humanististen tieteiden metodiikkaa.<sup>125</sup> Liiketoimintahistorian tutkimuksesta on tullut kansainvälistä. Tutkimusta tehdään eri yliopistoissa. Keskeisiä tutkimuskohteita ovat mm. taloudellinen kasvu ja koulutus (business education).

Tutkimukseni liittyy liiketoimintahistorian tutkimuksiin, jossa käsitellään yrityksiä ja yritysjohtajia ja niiden kehitystä. Kansainvälistä tutkimusta voidaan hyödyntää siten, että saadaan vertailevaa tietoa suomalaisista yritysjohtajista suhteessa muiden maiden johtajiin. Ammattijohtajuuden nousua käsitellessä viitekehystenä on managerial capitalism -kirjallisuus.<sup>126</sup>

## Johtajatutkimus

Yritysjohtajia koskeva liiketoimintahistorian tutkimus on merkittävä näkökulma oman tutkimukseni kannalta. Käytän hyväksi myös liiketaloustieteen johtajatutkimusta. Pystyn hyödyntämään myös

<sup>117</sup> Saarinen 2005. Ks. myös esim. Vuori & Ylä-Anttila 1992; Fellman & Lindholm 1997.

<sup>118</sup> Ks. esim. Chandler 1988b, 293-300. Chandler käsittelee myös taloustieteen ja historian tutkimuksen yhtymäkohtia.

<sup>119</sup> Casson ym. 2006, 144.

<sup>120</sup> Kvantitatiivisten menetelmien käytöstä liiketoimintahistorian tutkimuksessa ks. esim. Eloranta & Ojala & Valtonen 2010.

<sup>121</sup> Alan tunnettuja edustajia ovat mm. Douglas C. North ja Oliver E. Williamson. Williamson (1975) yhdisti tutkimuksensa ”Markets and hierarchies” yritysten kasvun transaktiokustannusteoriaan. Tutkimuksesta tarkemmin ks. Lamberg & Ojala 1997.

<sup>122</sup> Ks. esim. Cassis 1997; Fellman 2000.

<sup>123</sup> Üsdiken & Kieser 2004.

<sup>124</sup> Kieser 1994; Üsdiken & Kieser 2004; Kipping & Üsdiken 2006; Jones & Zeitlin 2008.

<sup>125</sup> Kansikas 2010.

<sup>126</sup> Esitellään lähemmin luvussa 2.1.



muita johtajatutkimuksia. Tutkimusten kartoittaminen on oleellista myös siksi, että niiden avulla voidaan suhteuttaa oman tutkimuksen aineisto ja tulokset aikaisempiin tutkimuksiin.

Yhdysvalloissa sosiaalisen liikkuvuuden näkökulmasta tehdyllä johtajuustutkimuksella on pitkät perinteet. Tutkimussuuntaus tukeutuu 1900-luvun alkupuolen amerikkalaiseen sosiologiseen tai sosiaalitieteelliseen tutkimustraditioon. Yhdysvaltojen teollistumisen ajan ensimmäisen sukupolven johtajien korkea sosiaalinen tausta on tullut esille useissa tutkimuksissa.<sup>127</sup> Myös toisen sukupolven johtajien tausta on ollut korkea. Tedlow, Bettcher ja Purrington ovat tehneet selvityksen Amerikan 200 suurimman teollisuusyrityksen johtajan taustatekijöistä. Selvityksen mukaan suuri osa johtajista tuli keski- tai yläluokasta. Tutkimuksessa identifioitiin vain 11 johtajaa, joilla oli työläistäusta. Yrityksen johtajan (company executives) poikia oli 55 ja maanviljelijän poikia 20.<sup>128</sup>

Amerikkalaisissa tutkimuksissa omistajuuden ja johtamisen erottaminen toisistaan oli tullut esille jo 1900-luvun alkupuoliskolla.<sup>129</sup> Modernin liikeyrityksen syntymisen myötä nousi esiin uusi vaikutusvaltainen ryhmä eli suuryritysten ammattijohtajat.<sup>130</sup> Suuret ja laajat modernit kansainväliset korporaatiot ovat synnyttäneet johtamisen ongelmia. Ammattijohtajat eivät ole korporaatioiden pääomistajia. Moderneissa korporaatioissa merkittävässä tehtävissä ovat myös alemman tason johtajat.<sup>131</sup>

1950-luvulla Mabel Newcomerin tutkimuksessa käsiteltiin sitä, miten yritysjohton muuttuminen näkyi amerikkalaisen liike-elämän kehityksessä.<sup>132</sup> William H. Whyte teki tunnetun teoksen suurten organisaatioiden yhteiskunnallisista vaikutuksista.<sup>133</sup>

Teollistumisen ja talouden vapautumisen seurauksena liikemiesten ja teollisuusjohtajien merkitys kasvoi, mikä merkitsi uusien ihmisryhmien mukaantuloa alalle. Yritysjohtajien koulutustaso nousi merkittävästi 1900-luvulla. Tutkimuksissa on tarkasteltu koulutuksen ja teollistumisen välistä suhdetta. Englannin heikolle talousmenestykselle 1900-luvun alkupuoliskolla on haettu syytä sen puutteellisesta kauppatieteellisellä koulutusjärjestelmästä.<sup>134</sup>

Liike-elämän edustajia on käsitelty lukuisissa tutkimuksissa. Koulutus on ollut usein mukana yhtenä tarkasteltavana tekijänä. Yhdysvalloissa sosiaalisen liikkuvuuden näkökulmasta tehdyllä johtajuustutkimuksella on pitkät perinteet.<sup>135</sup> Kauppatieteellistä koulutusta on käsitelty liiketoimintahistoriantutkimuksessa. Johtamisen tietotaito alkoi kehittyä 1900-luvun alussa, jonka ansiosta lisääntyi ymmärrys siitä, miten johtaa ja organisoida modernia yritystä.<sup>136</sup> Euroopassa

---

<sup>127</sup> Ks. esim. Gregory & Nau 1962.

<sup>128</sup> Tedlow & Bettcher & Purrington 2003.

<sup>129</sup> Berle & Means 1932; Burnham 1941. A.A. Berle ja G.C. Means kuvasivat tutkimuksessaan *“The modern corporation and private property”* (1932) suuryritysten omistusrakenteen muuttumista. Tutkimuksessa tuli esille omistajuuden ja hallinnan kasvava erottautuminen toisistaan. James Burnham käsittelee teoksessaan *“Managerial Revolution”* (1941) ammattijohtajia osana talouden toimintaa. Hän ei kuitenkaan käsittele tämän instituution historiallista kehitystä (ks. esim. Chandler 1977, 515).

<sup>130</sup> Lähemmin Chandler 1977.

<sup>131</sup> Engwall 2009, 1. Korporaatiolla on oma erillinen laillinen identiteetti, joten yksittäiset korporaation omistajat (esim. osakkeen omistajat) eivät ole henkilökohtaisesti vastuussa taloudellisista sitoumuksista. Laillinen sitoumus rajoittuu vain omiin varoihin, jota kuvaavat lyhenteet Ltd. (limited liability) amerikkalaisissa korporaatioissa ja Inc. (incorporated) englantilaisissa korporaatioissa. Rajoitetun vastuun lisäksi omistajuuden ja johtamisen erottaminen ovat korporaation keskeisiä piirteitä. Eri maissa osakkeen omistajilla on erilaisia laillisia oikeuksia mm. vaatimuksissa johtajuuden suhteen. (Sowell 2011, 150-154.)

<sup>132</sup> Newcomer 1955.

<sup>133</sup> Whyte 1956. Fortuna -lehden toimittajan, professori William H. Whyten teos *“The organization man”* (1956) tarkastelee organisaatioissa työskentelevien ihmisiä, joista vain harvat ovat johtajia. Whyten mukaan suurten organisaatioiden syntymiseen liittyy kollektivistinen kehitys. Tämä on ristiriidassa individualistisen etiikan kanssa.

<sup>134</sup> Ks. esim. Locke 1984; Wilson 1990.

<sup>135</sup> Taussig & Joslyn 1932; Abegglen & Warner 1955; Keller 1955; Newcomer 1955; Lipset & Bendix 1959; Sturdivant & Adler 1976.

<sup>136</sup> Engwall 2009.

aihetta ovat tutkineet useat tutkijat.<sup>137</sup> Pohjoismaitten yritysjohtajien koulutuksesta löytyy tietoa useita tutkimuksista.<sup>138</sup>

Robert R. Locke on tehnyt tutkimuksia Saksan, Ranskan ja Ison-Britannian kauppatieteellisestä koulutuksesta.<sup>139</sup> Tutkimuksissa on selvinnyt, että kaikissa maissa on erilaiset koulutusjärjestelmät. Locken tutkimus ”*The end of the practical man: entrepreneurship and higher education in Germany, France and Great Britain 1880-1940*” käsittelee edellä mainittujen maiden kauppatieteellisen koulutuksen muodostumista sekä korkeakoulutuksen ja yrittäjyyden suorituskyvyn välistä suhdetta. Tutkimuksessa huomioidaan koulutuksen kaksi tärkeintä alaa: tekninen ja kauppatieteellinen koulutus. Tutkimuksessa havaittiin teknologisen kehityksen ja korkeakoulutuksen välinen yhteys 1860-luvulla. 1880-luvulta lähtien yrittäjyyden instituutiot yhdistyivät koulutusjärjestelmiin. Puutteellista koulutusta on pidetty 1900-luvun alun Englannin ja Ranskan talouden huonon menestyksen selittäjinä. Locken mukaan Englannissa periaatteena oli, että johtajaksi synnyttään, heitä ei tehdä (”Gentleman Ideal”). Niissä yliopistoissa, joissa koulutusta järjestettiin, oli vähän opiskelijoita. Locken tutkimus ”*Management and higher education since 1940: the influence of America and Japan on West Germany, Great Britain and France*” (1989) käsitteli kauppatieteellisen koulutuksen uutta paradigmaa, tieteen soveltamista johtamisen ongelmiin. Suunnasta tuli tärkeä amerikkalaisessa opetuksessa toisen maailmansodan jälkeen. Johtamiskoulutuksen kasvun taustalla olivat uudet suuret korporaatit ja johtamishierarkiat. Locken mukaan koulutukseen on amerikkalaisessa traditiossa suhtauduttu erilaisten olosuhteiden ja ongelmien ratkaisijana. Locke on tutkinut myös amerikkalaisen managerialismin toimivuutta.<sup>140</sup> Teoksessaan hän arvioi kriittisesti amerikkalaista johtamiskehitystä. Hän tuo esille Saksan ja Japanin näkökulmaa.

Johtamistyylin tutkimuksessa tärkeä teos on Henry Mintzbergin ”*The Nature of Managerial Work*” (1980), joka tosin käsitteli hyvin pientä joukkoa johtajia. Mintzberg esittelee teoksessaan kahdeksan erilaisen koulukunnan määritelmää johtajan ammatista (managerial work). Johtajia käsittelevä laaja tutkimuskirjallisuus voidaan jakaa kahteen ryhmään. Ensimmäisen ryhmään kuuluvat ne tutkimukset, jotka käsittelevät johtajia osana suurempaa joukkoa (esim. perhe, koulutus, työurat). Toiseen ryhmään kuuluvat tapaustutkimukset eri johtajista. Ne usein keskittyvät kriisiaikojen kuvauksiin. Mintzbergin mukaan nämä tutkimukset eivät kerro juuri mitään johtajan ammatista. Management -kirjallisuuteen lukeutuu myös John P. Kotterin teos ”*The General Managers*” (1982) (suom. ”*Yritysjohtajan profiili*”, 1983), joka käsittelee 15 suuren amerikkalaisen yritysjohtajan tietojen kautta johtajuutta liiketaloustieteen näkökulmasta. Kotter nostaa esille kysymyksiä, kuten millaisista ihmisistä tulee johtajia ja millainen johtamisammatti on työnä. Johtamistyyppien ja -tyylien tutkimus ei ole oleellinen näkökulma omassa tutkimuksessani, koska en tutki johtajien persoonakohtaisia tekijöitä.

Pohjoismaitten yritysjohtajista löytyy tietoa useista eri näkökulmista tehdyistä tutkimuksista. Lars Engwall on tutkimuksissaan kuvannut pohjoismaisten kauppa- ja korkeakoulujen ja yliopistojen kaupallisen opetuksen sisältöä. Tunnetuimmassa tutkimuksessaan ”*Mercury meets Minerva: business studies and higher education: the Swedish case*” hän käsittelee sitä, miten Ruotsin kauppatieteellinen koulutus yhdistyi akateemiseen koulutukseen.<sup>141</sup> Tutkimuksessaan Engwall osoittaa, millainen yhteys on koulutuksen sisällön ja liike-elämän tarpeiden välillä. Engwall on

<sup>137</sup> Ks. esim. Copeman 1955; Marceau 1989; Storey, Edward & Sisson 1997.

<sup>138</sup> Carlson 1946; Malménström & Wiedénborg 1959; Engwall, Gunnarsson & Wallerstedt 1996; Boje 1996.

<sup>139</sup> Locke 1984; Locke 1989.

<sup>140</sup> Locke 1996.

<sup>141</sup> Engwall 2009.

selvittänyt myös pohjoismaista johtajuustutkimusta.<sup>142</sup> Rolf Petter Amdam on tutkinut norjalaisten yritysjohtajien koulutusta.<sup>143</sup>

Liike-elämän sosiaalista liikkuvuutta on käsitelty lukuisissa tutkimuksissa. Pioneerityönä voidaan pitää F.W. Taussigin ja C.S. Joslynin tutkimusta ”*American Business Leaders*” (1932), joka käsittelee yli 8 000 johtohenkilöä. Sitä käyttivät hyödykseen James C. Abegglen ja W. Lloyd Warner tutkimuksessaan ”*Occupational Mobility in American Business and Industry 1928–1955*” (1955). Samalla he laajensivat sitä keräämällään noin 8 000 henkilön aineistoilla. Muita alan perustutkimuksia ovat Suzanne Infeld Keller (1955), Mabel Newcomer (1955) ja Seymour Martin ja Reinhard Bendix (1959). Englannissa G.H. Copeman on teoksessaan ”*Leaders of British Industry*” (1955) tutkinut yli 1200 englantilaisen yrityksen johtajaa. Ruotsissa vastaavia tutkimuksia ovat tehneet ainakin Sune Carlson (1945) sekä Gunnar Malmenström ja Bo Wiedenberg (1958). Gunnar Malmenström ja Bo Wiedenberg ovat julkaisussaan ”*245 svenska storföretagsledare: regionalt och socialt ursprung, utbildning och karriärväg*” (1958) tarkastelleet ruotsalaisten suuryritysten johtajien sosiaalista taustaa, koulutusta ja urakehitystä. Sune Carlsonin ”*Företagsledning och Företagsledare*” (1945) käsitti 200 yritysjohtajan tiedot. Merkittävimpiä johtajatutkimuksia on kuvattu taulukossa 6.

F.W. Taussigin ja C.S. Joslynin tutkimus ”*American Business Leaders*” (1932) on alansa pioneerityö sekä yritysjohtajien sosiaalista taustaa käsittelevä perusteos. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisesta sosiaalisesta taustasta amerikkalaiset yritysjohtajat rekrytoituvat, sekä sitä, minkä sosiaalisen ryhmän osuus rekrytoituista on suurin verrattuna koko väestöön. Tutkimus laajensi taloustieteen tutkimuksen käsittämään amerikkalaisten yrittäjien sosiaalista taustaa. Samalla tutkimus selvitti perhe-, suku- ja ympäristötekijöiden vaikutusta eroavaisuuksiin eri ryhmissä. Tutkimuskysely lähetettiin yli 15 000 henkilölle, joista vastasi 8 749 (58 %). Tutkimuksen mukaan tyypillinen oman aikansa amerikkalainen yritysjohtaja ei ollut maanviljelijän eikä palkkatyöläisen poika, vaan liike-elämässä ainakin jollain tavalla mukana olleen isän poika. Yli puolella (56,7 %) vastaajista oli tällainen tausta.

James C. Abegglen ja W. Lloyd Warner tarkastelivat tutkimuksessaan ”*Occupational Mobility in American Business and Industry 1928-1955*” (1955) Yhdysvaltojen yritysjohtajien ammatillisen eliitin koostumusta. Tutkimuksessa oli mukana johtajia kaikilta teollisuuden aloilta ja kaikilta suuruustasoilta. Myös suuromistajat olivat mukana. Tutkimuskohteita oli yli 8 000. Tutkimuksessa verrattiin amerikkalaisen julkishallinnon ja suuryritysten piirissä työskentelevien johtajien sosiaalista taustaa, koulutusta ja uraliikkuvuutta. Tutkimuksen mukaan 1952 amerikkalaisissa yritysjohtajissa oli 15 % työmiehen poikia, 9 % maanviljelijän poikia ja 8 % konttoristin tai myyjän (bluecollar worker) poikia. Yritysjohtajien poikia oli joka neljäs (26 %) ja yrityksen omistajien poikia (26 %). Ammatillisen koulutuksen (professional man) saaneiden isien poikia oli 9 %. Tutkimuksessa havaittiin, että oli tapahtunut yhdenvertaistumista. Koulutuksen vaikutus rekrytoinnissa oli merkittävä. Johtajien joukko oli selvästi paremmin koulutettuja kuin edeltävä sukupolvi.

G.H. Copeman on teoksessaan ”*Leaders of British Industry*” (1955) käsitellyt Britannian julkisesti noteerattujen yhtiöiden johtajia. Johtajien rekrytoinnista päätettiin johtokunnassa. Tutkimuksessa tarkastellaan julkisten yhtiöiden johtajien urakehitystä ja sitä millaisia johtajat olivat. Tutkimuskysely lähetettiin 445 yhtiön johtajalle. Se käsitti noin kolmanneksen johtajista. Tämän tutkimuksen mukaan noin kolmanneksen johtajista aloitti uransa suuryhtiöiden palveluksessa ja vain pieni osa tuli pienistä ja keskisuurista yrityksistä tai muiden ammattien piiristä. Suoraan suuryhtiön

<sup>142</sup> Ks. esim. Engwall 1998.

<sup>143</sup> Ks. esim. Amdam 1990.

palvelukseen tulleilta meni vähemmän aikaan nousta huipulle kuin muualla aloittaneilla. Johtajista noin puolet tai enemmän oli yritysjohtajien poikia ja vain hyvin pieni osuus tuli työväestöstä. Noin kaksi kolmasosaa johtajista jatkoi isänsä jälkeen itsenäisenä yritysjohtajana. Vain pieni osuus tuli perheistä, jotka olivat olleet samalla alalla yli kolme sukupolvea. Lähes kaikilla oli jotain jatkokoulutusta: kaksi kolmesta jatkoi toisen asteen jälkeen opintojaan jossakin muussa oppilaitoksessa, kuten yliopistossa, jossa opiskeli joka kolmas koko ryhmästä. Yli puolet oli käynyt yksityisen koulun. Johtajaksi tutkimuksessa mukana olleet oli rekrytoitu keskimäärin vähän alle 40-vuotiaana.

Mabel Newcomerin klassikoksi muodostunut tutkimus ”Big Business Executive” (1955) tarkastelee yritysjohtajia pitemmältä aikajaksolta, kaikkiaan kolmelta eri tarkastelujaksolta (vuodet 1900, 1925, 1950). Newcomerin mukaan ensimmäiset amerikkalaiset johtajat olivat perustajia tai rakentajia. Heitä seurasivat ”yritysspekulaattorit” 1900-luvun taitteessa, jotka ostivat osakkeita markkinoilta. Newcomerin tutkimuksen mukaan ura- eli ammattijohtajien aikakausi alkoi vasta spekulattorien kauden jälkeen. Muutoksen alkamiselle ei ole löydettävissä selvää vedenjakajavuotta. Newcomerin tutkimusaineistona oli 428 yritystä, jotka on valittu vuodelta 1950. Samojen yritysten johtohenkilöiden tietoja etsittiin myös vuosilta 1925 ja 1900. Newcomerin tutkimusta jatkoivat Sturdivant ja Adler (1976), jotka totesivat liikkeenjohtajien taustan ainakin osittaisen samankaltaistumisen jatkuneen.

Jane Marceaun tutkimus ”*A Family Business? The making of an international business elite*” (1989) painottuu sosiaalisen ja taloudellisen muutoksen ja pysyvyyden tutkimiseen. Tutkimuksessa tarkastellaan koulutusta sosiaalisen nousun välineenä. Marceau analysoi yksilöiden ja perheiden kehittämiä mikro-strategioita, joilla saavutetaan tai säilytetään korkea asema uudistuvassa liike-elämässä. Tutkimus tarkastelee kolmea eri osa-aluetta; organisaation muutos suhteessa taloudelliseen muutokseen, Euroopan liike-elämän ”yläluokan” (eliitin) syntyminen ja uusien olosuhteiden tutkiminen uusilla tavoilla. Toisen maailmansodan jälkeen tapahtui taloudellisten organisaatioiden piirissä muutos, kun mukaan tulivat monikansalliset yritykset ja niiden johtajisto. Tutkimuksen kohteena ovat INSEADin (L’Institut Européen d’Administration des Affaires eli European Institute for Business Administration) opiskelijat. Tutkimusryhmänä oli kaikkiaan 2 100 johtajaopiskelijaa yhteensä kahdestatoista eri maasta. Nuorista johtajaopiskelijoista koostuvan aineiston perusteella Marceau havainnoi sitä, miten uusi eurooppalainen liike-elämä muodostuu sen kansainvälisestä kokemuksesta.

Englannin, Ranskan ja Saksan suuryrityksistä ja niiden johtajista löytyy tietoa Youssef Cassisin ”*Big business: the European experience in the twentieth century*” (1997) -tutkimuksesta. Tutkimuksessa on käsitelty suurteollisuutta eri toimialoilta viidellä eri aikajaksolla; 1907, 1929, 1953, 1972 ja 1989. Tutkimuksen aineistona on noin 250 yritystä ja yli 1 000 yritysjohtajaa. Tutkimuksessa tarkastellaan eurooppalaisen suurteollisuuden kehitystä ja menestystä 1900-luvun alusta 1990-luvulle. Englanti on pärjännyt paremmin kuin on aikaisemmin arvioitu. Cassis käsittelee myös yritysjohtajien koulutusta ja sosiaalista taustaa. Tutkimuksessa tuodaan esille eurooppalaisen suuryritysjohtajiston korkea tausta. Cassisin tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kun vertaillaan suomalaisia suuryrityksen johtajia eurooppalaisiin, vaikka tutkimusaineistot eivät ole täysin samanlaisia.

John Storeyn, Paul Edwardin ja Keith Sissonin tutkimus ”*Managers in the making: careers, development and control in corporate Britain and Japan*” (1997) on syvälinen selvitys johtajien tekemisen prosessista. Tämä tutkimus tarkastelee laaja-alaisesti eri johtajuuskysymyksiä, kuten rekrytoinnissa käytettäviä metodeja ja järjestelmiä sekä niissä ilmeneviä eri maiden välisiä

eroavaisuuksia. Lisäksi selvitetään yritysjohton kannustimia, johtajien arviointia sekä kontrollia ja valvontaa, koulutusta, urakehitystä ja palkitsemista koskevia kysymyksiä.

J. Benjamin Forbes ja James E. Piercy ovat tehneet tutkimuksen "*Corporate mobility and paths to the top: studies for human resource and management development specialists*" (1991). Tämän tutkimuksen perustana on tekijöiden aikaisemmat liikkeenjohton liikkuvuutta ja urakehitystä käsittelevät tutkimukset. Tutkimuksessa tarkastellaan laaja-alaisesti eri toimialojen yrityksissä tapahtuvia ylennyksiä. Forbes ja Piercy paikansivat erilaisia teitä huipulle. Eri toimialoilla havaittiin erilaisia urakehityksiä. Johtajien ylennyksiä tutkittaessa tuli esille, että on kaksi erilaista polkua huipulle; generalistin ja spesialistin polut. Ulkoinen ylemmän johtajan rekrytointi ei ole ollut yleistä. Tutkimukseen sisältyy katsaus aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen.

Charles Margerison on tehnyt selvityksen "*How Chief Executives Succeed*" (1984). Se perustuu yli 200 amerikkalaisen toimitusjohtajan tutkimiselle. Siinä selvitetään sitä, miten ihmiset saavuttavat johtavan aseman organisaatiossa.

Liiketaloudellisissa ja liiketoimintahistorian julkaisussa on ilmestynyt runsaasti johtajatutkimuksia. Olen etsinyt julkaisuja tietokantojen ja hakusanojen avulla, ja sitä kautta löytänyt uusia kiinnostavia tutkimuksia.<sup>144</sup> Niiden avulla olen löytänyt tutkimukseni kannalta oleellista tietoa, jota olen voinut suhteuttaa omaan tutkimukseeni.

Eurooppalaista vertailutietoa sisältyy Eric Davoinen ja Claudio Ravasin tutkimukseen "*The relative stability of national career patterns in European top management careers in the age of globalisation: A comparative study in France/ Germany/Great Britain and Switzerland*" (2013). Tämän tutkimuksen tulokset kuvaavat tilannetta 2010-luvulla. Tutkimusaineistona on 916 yritysjohtajan perustiedot. Johtajat on valittu kussakin maassa listatuista 111 eri yrityksestä. Ranskasta on mukana 272 johtajaa ja 32 yritystä, Saksasta 177 johtajaa ja 29 yritystä, Iso-Britaniasta 266 johtajaa ja 30 yritystä sekä Sveitsistä 201 johtajaa ja 20 yritystä.

Ken Favaro, Per-Ola Karlsson ja Gary L. Neilson ovat tehneet tutkimuksen "*CEO Succession 2000–2009. A Decade of Convergence and Compression*" (2010). Tutkimuksen aineisto on kerätty mailman suurimpien 2 500 yritysten johtajista (CEO) vuosilta 2000-2009. Aikajaksolla tapahtui yhteensä 3 719 johtajan vaihdosta. Toimitusjohtajien vaihtuvuus oli 14,3 %, eli suhteellisen korkea. Esimerkiksi vuonna 2009 valittiin 357 uutta johtajaa. Kansainvälisistä johtajista noin 80 % oli valittu yrityksen sisältä. Tämä tulos kertoo siitä, että hallitukset arvostavat aikaisempaa tietämystä yrityksen toiminnasta. Myös johtajien aikaisempi johtajakokemus on yleistynyt.

Peter Cappelli ja Monika Hamori ovat tehneet tutkimuksen "*The New Road to the Top*" (2005). Tutkimuksessa vertaillaan amerikkalaisia Fortune -lehden 100:n johtajan listaa vuodelta 1980 vuoden 2001 vastaavaan johtajalistaan. Samoja yrityksiä oli vain 26 % yrityksistä. Tutkimuksen mukaan johtajat ovat nykyään selvästi erilaisia. Johtajat olivat yli neljä vuotta nuorempia ja hieman paremmin koulutettuja. Kouluissa olo aika on lisääntynyt ja eliittikoulujen osuus on vähentynyt. Tutkimuksessa tuli myös esille, että johtajat liikkuvat urallaan nopeammin. Ensimmäisestä työpaikasta johtajanimitykseen kuluu noin neljä vuotta vähemmän aikaa kuin ennen. Myös toimien määrä on vähentynyt. Tämä tukee yleistä näkemystä, että yritysorganisaatioiden hierarkiat ovat tasoittumassa. Johtajat myös vaihtavat työpaikkaa useammin.

---

<sup>144</sup> Olen tehnyt tietokantojen hakukoneen (mm. EBSCO) avulla aiheeseen liittyviä sanahakuja, kuten esim. managerial capitalism, big business, manager, leader, CEO, business education, career. Lisäksi olen tarkastellut lähemmin joidenkin julkaisujen sisällysluetteloita, ja sitä kautta etsinyt lisää kiinnostavia tutkimuksia. Tärkeimpiä julkaisuja ovat mm. Business History Review ja Liiketaloudellinen Aikakauskirja.

**Taulukko 6. Biografisiin aineistoihin perustuvia tutkimuksia**

TUTKIMUS	AINEISTO	KOHDE	KYSYMYKSET	TULOKSIA
<i>F.W. Taussig &amp; C.S. Joslyn (1932), American Business Leaders: A study in social origins and social stratification.</i>	Tutkimuskyselyyn vastasi 8 749 yritysjohtajaa	Yhdysvallat	mistä sosiaalisesta taustasta amerikkalaiset yritysjohtajat rekrytoidaan	suuri osa yritysjohtajista oli liike-elämän palveluksessa olevien jälkeläisiä
<i>G.H. Copeman (1955), Leaders of British Industry: A study of the careers of more than a thousand public company directors.</i>	Tutkimuskysely lähetettiin 445 yhtiön johtajalle.	Iso-Britannia	tutkimuksessa tarkastellaan julkisia yhtiöitä, niiden johtajien urakehitystä sekä sitä millaisia johtajat olivat	noin puolet johtajista oli yritysjohtajien poikia, lähes kaikilla oli jotain jatkokoulutusta, ka. rekrytointi ikä oli vähän alle 40 vuotta
<i>Suzanne Keller (1955), The Social Origins and Career Lines of Three Generations of American Business Leaders.</i>	Kaikkiaan mukana oli 1013 henkilöä johtavista yrityksistä; vuoden 1870 sukupolvesta 401, vuoden 1900-1910 sukupolvesta 190, vuodelta 1950 mukana 422 johtajaa	Yhdysvallat	tutkimus tarkastelee johtavien yritysjohtajien sosiaalista alkuperää ja työurakokemusta kolmen sukupolven ajalta Yhdysvalloissa 1870, 1900–1910 ja 1950.	businesseliitti eroaa merkittävästi suuresta yleisöstä, palkkajohtajista hallitseva tekijä talouselämässä., rekrytointi ikä noussut selvästi
<i>Mabel Newcomer (1955), The Big Business Executive: the factors that made him 1900-1950</i>	Aineistona 428 yritystä vuodelta 1950	Yhdysvallat	kenen on mahdollista nousta liike-elämän huipulle? Kolme eri periodia: 1900, 1925 ja 1950	ammattijohtamisen alkamiselle ei selvää aikarajaa
<i>James G. Abegglen &amp; W. Lloyd Warner (1955), Occupational Mobility in American Business and Industry 1928-1952</i>	Tutkimuskohteita on yli 8 000 (vertailu aikaisempaan Taussig & Joslyn tutkimukseen)	Yhdysvallat	tavoitteena oli tarkastella vertikaalista sosiaalista liikkuvuutta – miten joustava yhteiskunta on tietyiltä aloilta	koulutustaso oli kasvanut, virkajohtajia oli enemmän
<i>Jane Marceau (1989), A Family Business? The making of an international business elite</i>	Tutkimuksen kohteena yhteensä 2 100 INSEADin opiskelijaa	Kansainvälinen (12 eri maata)	Tutkimuskysymys: mekanismi teollisuusmaiden sosiaalisen muutoksen taustalla	reitti kansainvälistymiseen; perhetausta ja koulutustaso
<i>J. Benjamin Forbes &amp; James E. Piercy (1991), Corporate mobility and paths to the top: studies for human resource and management development specialists</i>	Tutkimuskohteena erilaisia johtajajoukkoja.	Yhdysvallat	Ylemmän johdon liikkuvuus (corporate mobility) ja urakehitykset	Johtajaksi tullaan erilaisten urapolkujen kautta, toimialoilla on erilaisia urakehityksiä, uravaiheiden tunnistaminen on tärkeää rekrytoinnissa.
<i>Youssef Cassis (1997), Big business: the European experience in the twentieth century.</i>	Tutkimuksen kohteena yli 1000 yritysjohtajaa noin 250 eri yrityksestä	Englanti, Saksa, Ranska	suurteollisuuden kehitys, koostumus ja menestyminen	yritysten johtajat valikoituvat suppeasta piiristä, Englannin suurteollisuus menestynyt oletettua paremmin 1900-luvulla
<i>John Storey &amp; Paul Edward &amp; Keith Sisson (1997), Managers in the Making: Careers, Development and Control in Corporate Britain and Japan.</i>	Ei kyselyä	Iso-Britannia ja Japani	metodit ja systeemit rekrytoinnissa sekä niiden eroavaisuudet	syvä ja laaja analyysi prosessista miten johtajia tehdään
<i>Eric Davoine &amp; Claudio Ravasi (2013), The relative stability of national career patterns in European top management careers in the age of globalisation: A comparative study in France/ Germany/Great Britain and Switzerland.</i>	Tutkimuskohteena on 916 yritysjohtajaa 111 eri yrityksestä.. Tiedot on kerätty julkisista lähteistä (kuten osavuositarkastukset).	Ranska, Saksa, Iso-Britannia ja Sveitsi	kansallisten urapolkujen eroavaisuudet.	eri maissa yritysjohtajilla on erilaiset urapolut.

## Yritysjohtajat suomalaisessa tutkimuksessa

Kotimaisessa historian tutkimuksessa yritys elämän johtajista on analysoitu perinteisessä taloushistorian tutkimuksessa, esimerkiksi yrityshistoriikkeissa ja erilaisissa eri toimialojen kokonaisuksissa.<sup>145</sup> Yrityshistorian kirjoittaminen alkoi Suomessa 1900-luvun alussa.<sup>146</sup> Esillä ovat olleet yritysten eri tason johtajat sekä yritysorganisaation rakenteelliset muutokset. Usein yritysjohtajuuden murroskohdat liittyvät yhteiskunnalliseen ja taloudelliseen muutokseen.<sup>147</sup> Johtajatutkimukseen kuuluu myös yrityksen vaikutus eri paikkakunnilla sekä henkilöstön johtaminen.<sup>148</sup> Suomessa on julkaistu 2000-luvulla suhteellisen paljon johtajia koskevaa historian tutkimusta.<sup>149</sup>

Yritysjohtajia on käsitelty biografisessa historian kirjoituksessa. Nämä painottuvat suurliikemiesten ja -yrittäjien elämänvaiheiden kuvauksiin. Suomessa on tutkittu paljon 1800-luvun kauppiaita, joiden osuus talouselämässä oli suuri.<sup>150</sup> Teollisuusjohtajista tehdyissä tutkimuksissa painottuu metsä- ja puunjalostusteollisuuden vahva osuus. Keskeisessä asemassa ovat olleet tutkimukset ensimmäisistä teollisuusjohtajista.<sup>151</sup> Toinen aalto on ammattijohtajien urakehitykseen liittyvä tutkimussuuntaus. Tämä on yhteydessä liiketaloudellisen oppilaitosten tarjoamaan management -koulutukseen. Sosiaalista taustaa koskeva tutkimus on lähellä sosiologiaa ja eliittien tutkimusta.

Kotimaisista tutkimuksista kaksi on nostettava esille hyvinä lähtökohtina tutkimuksen tekemiseen. Nämä tutkimukset on mainittu jo aikaisemmin. Ensiksi, Helsingin kauppakorkeakoulun liiketaloustieteen professorin Oiva Laaksosen tutkimus ”*Suomen liike-elämän johtajisto: sen sosiaalinen liikkuvuus ja koulutus*” (1962), joka tarkastelee kotimaisen liike-elämän kehitystä 1900-luvun alussa. Sosiologiseen lähestymistapaan perustuva tutkimus on yhä tarpeellinen perustutkimus suomalaista yritysjohtajista käsiteltäessä. Toiseksi, Susanna Fellmanin väitöskirja ”*Uppkomsten av en direktörsprofession: Industriledarnas utbildning och karriär i Finland 1900-1975*” (2000), joka käsittelee suuryritysjohtajien koulutusta ja sosiaalista taustaa teollistumisen, suuryritysten syntymisen ja koulutuksen laajentumisen aikakaudella.<sup>152</sup>

Molemmista tutkimuksista (Laaksosen ja Fellman) on todettu suomalaisten yritysjohtajien korkea koulutustaso ja sosiaalinen tausta. Laaksosen tutkimuksen mukaan 1930-luvulla perijät ja palkkajohtajat lisääntyivät talouselämässä. Sosiaalinen liikkuvuus kasvoi, mutta sen matka oli lyhempi (eli aseman muutos oli suhteellisesti pienempi, lähtötaso ylemmissä kerroksissa). Liikemiesten poikien osuus oli suuri (35 %) koko aineistoista. Se oli kuitenkin selvästi alhaisempi kuin monessa muussa maassa. Työläisen poikia oli 21 % ja maanviljelijän poikia 16,8 %. Laaksosen tutkimuksen mukaan metalli- ja metsäteollisuuden johtajilla oli korkein koulutustaso.

<sup>145</sup> Ks. esim. Ahvenainen 1984; Kuisma 2006.

<sup>146</sup> Ahvenainen 1994, 20. Ks. luku 4. Yrityshistorian kirjoittaminen Suomessa (s. 20-39.)

<sup>147</sup> Tässä yhteydessä ei ole syytä luetella kaikkia merkittäviä yrityshistoriikkeja, koska niitä on tehty lähes kaikista suuryrityksistä. Suuryritysten johtamisen näkökulmasta mielenkiintoisia ovat mm. Nokia -historiikki (Häikiö 2001) sekä Kansallis-Osake-Pankin -historiikki (Kuisma 2004). Johtajuutta on tarkasteltu myös kriittisesti ja näkemyksellisesti. Sen osoittaa esimerkiksi liikepankkienjohtajien historiaa käsittelevä teos ”*Erehtymättömät*” (Kuisma & Keskiarja 2012). Kirjan esittelyn mukaan ”talouselämän taustalla juonivat aina erehtymättömät ja inhimillisesti erehtyvät pankkimiehet.” ”Liikemiesten vaatteet muuttuvat, mutta pohjalla pilkottava ihmisen perusluonne ei muutu.” (Kuisma & Keskiarja 2012, kirjan takakansi).

<sup>148</sup> Kai Tapani Raiskio on tarkastellut väitöskirjassaan ”*Henkilöstön johtaminen Valkeakosken tehdasyhteisössä Rudolf ja Juuso Waldenin aikakaudella 1924-1969*” (2012) miten Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n henkilöstöä johdettiin. Tutkimuksen mukaan johtamistapa noudatti samankaltaisia yleisiä periaatteita, joita noudatettiin muissakin suomalaisissa puunjalostuksen- ja metsäteollisuuden tehdasyhteisöissä erityisesti maaseudulla. Johtamistapa sai kuitenkin vahvat ominaispiirteet Yhtyneissä Paperitehtaissa.

<sup>149</sup> Näistä voidaan mainita esim.; Marko Paavilainen (2006), *Eversti: upseeri ja teollisuusmies Olli Paloheimo*, Helsinki: WSOY; Teemu Keskiarja (2010), *Vihreän kullan kirous: G. A. Serlachiuksen elämä ja afäärit*, Helsinki: Siltala; Jouni Yrjänä (2009), *Metsäpirulainen: liikemies Erik Johan Längman (1799-1863) talousjärjestelmän murroksessa*, Helsinki: Yliopistopaino.

<sup>150</sup> Ks. esim. Mauranen 1981; Fagerlund 1998.

<sup>151</sup> Ks. esim. Alho 1961.

<sup>152</sup> Laaksosen ja Fellmanin tutkimuksien aineistot esitellään luvussa 1.2.

Fellman on tutkinut myös tanskalaisten ja suomalaisten teollisuusjohtajien koulutustaustoja vuosina 1880-1970. Suomalaisten johtajien koulutustaso oli selvästi tanskalaisia korkeampi, joka selittyi maiden erilaisilla taloudellisilla rakenteilla. Taustalla on myös kulttuurillisia ja historiallisia selityksiä. Tanskan ensimmäinen kauppakorkeakoulu perustettiin 1917, kuusi vuotta myöhemmin kuin Suomessa. Molemmista maista ylinjohto vaiheittain ammatillistui ja heidän koulutustasonsa koheni. Insinöörien osuus oli hallitseva molemmista maista, joten käsiteltävää vaihetta voidaan kutsua ”insinöörien ajanjaksoksi.” Kaupallisen koulutuksen saaneiden osuus kasvoi vasta 1960- ja 1970-luvulla. Suomalaisilla yritysjohtajilla 84 %:lla oli akateeminen tutkinto vuonna 1937, ja vuonna 1959 jo 91 %:lla. Suomessa korkean kaupallisen koulutuksen oli saanut 17 johtajaa 70:stä, teknisen koulutuksen saaneita oli 38 (eli yli puolet).<sup>153</sup>

Taloushistorian alan johtajatutkimuksiin kuuluu myös aikaisemmin mainittu Petri Karosen tutkimus ”*Patruunat ja poliitikot: yritysjohtajat taloudellisina ja poliittisina toimijoina Suomessa 1600–1920*” (2004). Tutkimuksessa tarkastellaan suomalaisia yritysjohtajia yli kolmen vuosisadan ajalta. Kohdehenkilöitä on eri ajanjaksoilta yhteensä 75. Lähdeaineistona on käytetty laajaa kirjallista aineistoa. Karonen selvittää millaisia yhteyksiä johtajilla oli poliittiseen päätöksentekoon. Tarkastelussa ovat mukana sellaiset yritysjohtajat, jotka ovat olleet valtiopäiväedustajina. Liike-elämän yhteyksiä politiikkaan on käsitelty viime vuosikymmeninä useissa taloushistorian väitöstutkimuksissa.<sup>154</sup>

Liiketaloustieteen puolella on tehty tutkimuksia, joiden aineistona ovat olleet jonkin ryhmän yritysjohtajien perustiedot. Leo Ahlstedt pyrkii tutkimuksellaan ”*Erikoistuminen ja liikkuvuus liikkeenjohtajien urakehitystekijöinä*” (1978) lisäämään tietämystä liikkeenjohdon urakehityksestä sekä ymmärtämään siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen aineistoksi on koottu haastatteluilla Liikkeenjohdon Instituutin (LIFIM) kurseille osallistuneen 298:n liikkeenjohtajan uraa koskeva aineisto. Aineistolla on laadittu liikkeenjohtajien urakuvaukset, joista viisi on otettu tutkimukseen. Sen avulla on luotu muun muassa urakehitysprosessin yleismalli, joka korostaa kapasiteetin merkitystä. Ahlstedtin mielestä liikkeenjohtajan ”ammatti” ei edellytä määrättyä koulutuslinjaa, vaan johtajan asemaan voidaan päästä monenlaisen erikoistumisen kautta.<sup>155</sup>

Sirpa Hajban tutkimuksen ”*Yritysjohdon ammatillistuminen ja valikoituminen osana yritysten institutioitumista*” (1982) kohdeaineistona on 212 yritystä, joiden tiedot on kerätty Talouselämä -lehden Suomen suurimmat yritykset -julkaisusta vuosilta 1974-1978. Yritysten toimitusjohtajien tiedot kerättiin hakuteoksista ja matrikkeleista. Tutkimuksen hypoteesin mukaan yritysjohdon ammatillistuminen ilmenee ammattijohtajan tunnuspiirteiden lisääntymisenä. Virkajohtajalla on enemmän ammattijohtajan professionaalisia tunnuspiirteitä kuin omistajajohtajalla. Professionaalisten ammattitunnuspiirteiden vertailuun kuuluvat sosiodemografiset tekijät, kuten sosiaalinen tausta, ikä, sotilasarvo ja koulutus. Ammattiuraan liittyviä tekijöitä ovat puolestaan kokemus, ura, liikkuvuus ja luottamustoimet. Hajban tutkimuksessa selvisi, että suomalainen yritysjohto oli melko pitkälle ammatillistunut. Yrityksiin valikoituu oma johtajatyypinsä, joka parhaiten pystyy ohjaamaan sen toimintaa. Hajban mukaan ”yritysjohdon ammatillistuminen ilmenee paitsi omistussuhteen katkeamisena myös johdon koulutustason nousuna, liikkuvuutena, pitkäkhön uran muodostumisena ja johdon yhteiskunnallisen roolin näkyvyytenä.”

Sinikka Vanhalan tutkimuksessa ”*Liikkeenjohtajien uraan vaikuttavat tekijät*” (1986) tarkastellaan kauppatieteellisen loppututkimuksen suorittaneiden mies- ja naisjohtajien uralla etenemistä.

<sup>153</sup> Fellman 1996.

<sup>154</sup> Esim. Lamberg 1999; Paavilainen 2005; Paloheimo 2012.

<sup>155</sup> Ahlstedt 1978. Ahlstedtin tutkimuksessa toimitusjohtajista 75,3 % oli suorittanut akateemisen tutkinnon. Diplomi-insinöörien osuus on 39,5 % ja ekonomien sekä kauppatieteiden kandidaattien osuus on neljännes. Kauppatieteen lisensiaatti Leo Ahlstedt oli LIFIMin sivutoiminen johtaja vuosina 1964-1971 (Kässi 1978, 67).



Tutkimuskohteena oli kauppatieteellisen loppututkiminnon suorittaneiden naisjohtajien taustan, koulutuksen ja työkokemuksen vaikutus urakehitykseen. Naisjohtajia on tutkittu yhtenä osana johtajatutkimusta.<sup>156</sup> Susanna Fellmanin tutkimusjoukossa naisjohtajia oli kaksi, Oiva Laaksosen tutkimuksessa oli mukana kuusi naisjohtajaa. Vuorineuvoksen arvonimen on saanut vain kaksi naista.<sup>157</sup>

Johtamisen ja organisaation professori Tuomo Peltonen on tehnyt useita urakehitykseen liittyviä tutkimuksia. Peltonen on tutkinut Helsingin kauppakorkeakoulun opiskelijoiden työuria sekä kansainvälisten johtajien uraympäristöä ja johtajien sopeutumista siihen. Lisäksi hän on käsitellyt liike-elämän edustajien kansainvälistä urakehitystä.<sup>158</sup>

Kotimaisessa historian tutkimuksessa on tehty uusimuotoisia johtajatutkimuksia, joissa usein on ollut case-kohteena jokin suomalainen suur yritys.<sup>159</sup> Metsäteollisuuden strategisia kehityspolkuja sekä globalisoitumista on tutkittu historiallisesta näkökulmasta.<sup>160</sup> Tutkimuksissa ei ole juurikaan tuotu esille johtajuuden merkitystä taloudelliselle menestykselle.<sup>161</sup>

Hannele Seeck on tehnyt teoksen ”*Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin*” (2012). Siinä käsitellään johtamisoppeja sekä niiden soveltamista Suomessa. Jussi Kullan väitöstutkimuksen ”*Käskyttämällä ei pitkälle pääse. Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista*” (2011) kohteena olivat 20 suuren suomalaisyrityksen toimitusjohtajat ja heidän kokemuksensa johtamisesta. Tämän tutkimuksen toimitusjohtajat on saatu *Talouselämä* -lehden keräämän 50 suurimman Suomen suurimmat yritykset -tilastosta (v. 2008 listaus), joista mukaan on valittu 20 mahdollisimman erilaista johtajaa useilta toimialoilta. Tutkimuksen mukaan suomalaisten toimitusjohtajien johtaminen kohdistuu ihmisiin, eikä niinkään asioiden johtamiseen tai johtamisjärjestelmiin. Oman tutkimustehtäväni näkökulmasta on hyvä todeta, että Kullan tutkimus on laadullinen eikä siinä käsitellä johtajaryhmän historiallista kehitystä.

Tutkimuksissa on käsitelty yritysjohtajien sosiaalista taustaa ja lähtökohtia. Tämä tutkimussuuntaus on lähellä eliittitutkimusta.<sup>162</sup> Tutkimussuuntaukseen liittyvät sosiaalisen liikkuvuuden sekä professioiden tutkimus.<sup>163</sup> Historian tutkimuksissa on tehty eri menetelmillä tilastollisia analyysejä eri ryhmistä. Suomen Akatemian Valta Suomessa -tutkimusohjelman *Valtarakenteiden pysyvyys Suomessa 1660–2005* -hankkeessa tutkittiin suomalaisen yhteiskunnan muutosta ja muuttumattomuutta. Ohjelmassa perehdyttiin eliittirakenteen muutokseen ja yhteiskunnallisen aseman suvuttaiseen ja sukupolvittaiseen pysyvyyteen. Hankkeessa käytettiin aineistona laajoja henkilöhistoriallisia aineistoja (mm. *Kuka Kukin On* -teokset). Tietoja analysoitiin ekonometrisillä menetelmillä.<sup>164</sup> Liike-elämän verkostojen tutkimus on osa yrittäjyystutkimusta. Verkostojen (sosiaaliset ja liiketoimintaverkostot) merkitys on korostunut yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa viime vuosikymmeninä.<sup>165</sup>

<sup>156</sup> Naisyritystä on tehty useita tutkimuksia, ks. esim. Kyrö & Tyrväinen (2002); Aaltio & Kyrö & Sundin (2008). Kansainvälistä naisyritystä on esitelty mm. artikkelissa Candina G. Brush, ”Women entrepreneurs: A research overview” (teoksessa: *Oxford Handbook of Entrepreneurship*, 2006).

<sup>157</sup> Vuorineuvoksen arvonimi myönnettiin vuonna 1980 Irja Ketoselle (Oy Turun Sanomien toimitusjohtaja) ja vuonna 2008 Maarit Toivanen-Koivistolle (Onvest Oy:n toimitusjohtaja).

<sup>158</sup> Ks. esim. Peltonen (1992; 1993b; 1995). ”*Suomesta ylikansalliseen myllyyn: ekonomien ura ulkomailla*” (1993) tutkimuksessa selvitettiin kyselytutkimuksen avulla Helsingin kauppakorkeakoulusta valmistuneiden ekonomien rekrytointiin liittyviä toimintatapoja ja -käytäntöjä.

<sup>159</sup> Juha-Antti Lamberg on tehnyt itse ja yhdessä muiden tutkijoiden kanssa lukuisia johtajatutkimuksia kansainvälisiin aikakauskirjoihin, ks. esim. Lamberg & Parvonen (2003); Aspara & Lamberg & Laukia & Tikkanen (2011); Järvinen & Lamberg & Pietinalho (2012). Kalle Pajunen on väitöskirjassaan sekä muissa julkaisuissaan kuvannut suuryrityksen strategista johtamista, ks. Pajunen 2004; 2009.

<sup>160</sup> Näsi et. al. 2001, 17-18; Lamberg. et. al. 2006.

<sup>161</sup> Poikkeuksena voidaan mainita Vaivio (1969).

<sup>162</sup> Ks. esim. Ruostetsaari 1992; Pietikäinen (toim.) 2010.

<sup>163</sup> Ks. esim. Konttinen 1991; Michelsen 1999.

<sup>164</sup> Ks. lähemmin Pietikäinen (toim.) 2010.

<sup>165</sup> Ks. Särkkä & Turunen & H. Valtonen & M. Valtonen (2010). Verkosto-organisaation tutkimuksesta ks. esim. Mitronen (2002).

Suomen talouselämän kehitystä koskevissa osioissa tukeudun Suomen taloushistorian yleisesityksiin. *Suomen taloushistoria (I-III)* sisältää kokonaiskuvauksen lisäksi tilastollisen osan, jossa on pitkiä aikasarjoja.<sup>166</sup> Koulutusta ja kasvatusta käsittelevät tiedot löytyvät puolestaan suurelta osin kolmiosaisesta *Suomen kasvatuksen ja koulutuksen historia* -teossarjasta (2010-2012).<sup>167</sup>

**Taulukko 7. Kotimaisia yritysjohtoa käsitteleviä tutkimuksia ja niiden aineistoja**

TUTKIMUS	AINEISTO	TULOKSET
Oiva Laaksonen ” <i>Suomen liike-elämän johtajisto: sen sosiaalinen liikkuvuus ja koulutus</i> ” (1962)	720 johtajan tiedot keskitasoa suurimmista yrityksistä. Tiedot saatu matrikkeista ja osittain kyselyillä.	1930-luvulla perijät ja palkkajohtajat lisääntyivät talouselämässä, sosiaalinen liikkuvuus kasvoi, mutta sen matka oli lyhempi (eli aseman muutos oli suhteellisesti pienempi, lähtötaso ylemmissä kerroksissa)
Leo Ahlstedt ” <i>Erikoistuminen ja liikkuvuus liikkeenjohtajien urakehitystekijöinä</i> ” (1978)	Kyselyillä kerätty 298 liikkeenjohtajan uraa koskeva aineisto LIFIMin 8-viikkoisen yleiskurssin osallistujista.	Liikkeenjohtajan ”ammatti” ei edellytä tiettyä koulutuslinjaa, vaan johtajan asemaan voidaan päästä monenlaisen erikoistumisen kautta
Sirpa Hajba ” <i>Yritysjohdon ammatillistuminen ja valikoituminen osana yritysten instituutiomista</i> ” (1982)	Kohdeaineistona 212 yritystä, joiden tiedot on kerätty <i>Talouselämä</i> -lehden Suomen suurimmat yritykset -julkaisusta vuosilta 1974-1978. Yritysten toimitusjohtajien tiedot kerättiin hakuteoksista ja matrikkeista.	Suomalainen yritysjohto oli melko pitkälle ammatillistunut, joka ilmenee paitsi omistussuhteen katkeamisena myös johdon koulutustason nousuna, liikkuvuutena, pitkähkön uran muodostumisena ja johdon koulutustason nousuna, liikkuvuutena, pitkähkön uran muodostumisena ja johdon yhteiskunnallisen roolin näkyvyytenä.
Sinikka Vanhala ” <i>Liikkeenjohtajien uraan vaikuttavat tekijät</i> ” (1986)	Tutkimusjoukkona 216 kyselyyn vastannutta johtohenkilöä, joista 102 oli naisjohtajia. Kohteena olivat Suomen Ekonomiliiton (SEFE ry) eri tason johtajat.	Like-elämän tausta ja sitä kautta sukulaissuhteet ja perimys näyttävät hyvin voimakkaasti liittyvän kauppatieteellisen tutkinnon suorittaneiden omistajajohtajien urakehitykseen
Susanna Fellman ” <i>Uppkomsten av en direktörprofession. Industriledarnas utbildning och karriär i Finland 1900-1975</i> ” (2000)	324:n yritysjohtajan perustiedot kaikkiaan 66:sta eri yrityksestä. Tiedot kerätty hakuteoksista ja matrikkeista.	Suomalaiset johtajat ovat olleet korkeasti koulutettuja korkeasta sosiaalisesta taustastaan johtuen, 1900-luvun alussa tapahtui ensimmäinen koulutusaalto; toinen 1960–1970-luvulla
Jussi Kulla ” <i>Käskyttämällä ei pitkälle pääse. Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista</i> ” (2011)	Tutkimukseen kohteena olivat 20 suuren suomalaisen yrityksen toimitusjohtajat ja heidän kokemuksensa johtamisesta. Tiedot on kerätty haastattelulla.	Toimitusjohtajat kohdistivat johtamisensa ihmisiin, eivät asioiden johtamiseen tai johtamisjärjestelmiin, johtajat halusivat johtaa johtoryhmän kautta ja kanssa, toimitusjohtajaksi kehittyminen kesti keskimäärin kahdeksantoista vuotta
Oma tutkimus (2014)	Tutkimuksen kohteena 295 suomalaista suuryritysjohtajaa, joille on myönnetty vuorineuvoksen arvonimi. Tiedot on kerätty ” <i>Talouselämän vaikuttajat</i> ” -julkaisusta.	Suomalaisten itsenäisyyden ajan vuorineuvosten taustatekijät, koulutustaso ja urakehitys (ks. luku 6)

<sup>166</sup> Suomen taloushistoria (I-III) 1980-1983, sisältää seuraavat teokset; *Suomen taloushistoria. 1, Agraarinen Suomi*, E. Jutikkala & Y. Kaukiainen & S-E. Åström (toim.); *Suomen taloushistoria; 2. Teollistuva Suomi*, J. Ahvenainen [et al.] (toim.); *Suomen taloushistoria. 3, Historiallinen tilasto*, K. Vattula (toim.), Helsinki: Tammi. Lisäksi myös esim. Hjerppe 1979; Hjerppe 1989.

<sup>167</sup> *Suomen kasvatuksen ja koulutuksen historia 1-3*, Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 2012 (päätoimittaja Pauli Kettunen). Sisältää seuraavat teokset; I, *Huoneentaulun maailma: kasvatusta ja koulutusta Suomessa keskiajalta 1860-luvulle* (toim. Jussi Hanska ja Kirsi Vainio-Korhonen); *Valistus ja koulunpenkki: kasvatusta ja koulutusta Suomessa 1860-luvulta 1960-luvulle* (toim. Anja Heikkinen ja Pirkko Leino-Kaukiainen); *Tiedon ja osaamisen Suomi: kasvatusta ja koulutusta Suomessa 1960-luvulta 2000-luvulle* (toim. Pauli Kettunen ja Hannu Simola).

## Henkilöhistoriallinen liike-elämän tutkimus

Biografinen (ts. elämän kirjoitus, bio grafia) historiankirjoitus keskittyy yksilöihin. Biografia ei kuvaa elämää yleensä, vaan jonkun yhden yksilön elämää. Biografinen tutkimus määräytyy ratkaisevasti kahdesta tapahtumasta; syntymä ja kuolema. Laajemmin se tarkoittaa joidenkin ihmisten elämän historiaa. Esimerkiksi 1800-luvulla saivat alkunsa Kansalliset elämäkertakokoelmat. Ensimmäisenä valmistui Ruotsin kansallisbiografia, joka ilmestyi 23. osaisena sarjana vuosina 1835-1857. Muistelmateokset ovat lähellä historian tutkijoiden kirjoittamia elämäkertakirjoja.<sup>168</sup>

Henkilöhistoriallinen tutkimusperinne on korostanut kohdehenkilöidensä esikuvallisuutta.<sup>169</sup> Suomen Kansallisbiografian päätoimittajan Matti Klingen mukaan ”elämäkerrat olivat vuosisatoja olennaisen osa kasvatusta, joiden avulla opetettiin vertaamaan eri aikojen ihmisiä toisiinsa sekä pohtimaan erilaisten valintojen moraalista ja poliittista arvoa.” Klingen mielestä elämäkertajulkaisut nostavat esille sellaisia suomalaisia, jotka jollakin tavalla erottuvat ja nousevat esiin aikaansa vaikuttaneina henkilöinä.<sup>170</sup>

Henkilöhistoriallista aineistoa on harvoin käytetty taloushistorian tutkimuksen lähteenä. Yritysjohtajista kirjoitettuja elämäkertoja on ilmestynyt Suomessa suhteellisen niukasti. Ne keskittyvät suuryritysten johtajiin. Viimeisen kymmenen vuoden aikana elämäkertakirjoja on ilmestynyt aikaisempaa enemmän. On erotettava toisistaan yksittäinen elämäkertakirja sekä lyhyt biografia-artikkeli, joita julkaistaan erilaisissa kokoomateoksissa. Artikkeleissa kuvataan kootusti henkilön elämänvaiheet. Kirjajulkaisut ovat usein luonteeltaan tutkimuksia, joissa voidaan käsitellä syvällisemmin erilaisia kysymyksiä.

Talouselämän johtajatutkimus on lähellä biografista tutkimusta. Johtajuustutkimus alkoi ns. suurmiesteorian vaikutuksesta, joka on yhteydessä elämäkertakirjoitukseen.<sup>171</sup> Taloushistorioitsija Charles Wilsonin mukaan taloudellisessa prosessissa vaikuttaa keskeisesti ihmisen osaaminen, älykkyys ja yrittäminen. Liiketoiminnan historiasta kirjoittaminen voi olla lähellä biografista kirjoitusta, jossa (erotuksena tavallisesta biografiasta) keskitytään kuvaamaan ihmisen saavutuksia liiketoiminnassa. Wilsonin mukaan biografinen historiantutkimus tarkastelee peruskysymystä - yksilön ja yhteiskunnan välistä suhdetta.<sup>172</sup>

Elämäkertoissa käsitellään myös ihmisten valintoja vallitsevassa yhteiskunnallisessa tilanteessa. Talouselämän tutkimuksessa lähtökohta tarkoittaa sitä, että tutkitaan johtajien tekemiä valintoja ja niiden vaikutuksia yrityksessä ja yrityksen toimintaympäristössä. Samalla saadaan selville millaisia mahdollisuuksia yhteiskunta on kulloinkin tarjonnut eri aikojen menestyville liikemiehille. Tarkastelun kohteena on, millainen merkitys yksilöllä on historian tapahtumiin. Taloustutkimuksessa se voi tarkoittaa sen selvittämistä, millainen vaikutus yksittäisillä yrittäjillä ja yritysjohtajilla on koko maan taloudelliseen menestykseen ja hyvinvointiin.

Henkilöhistoriallisesta aineistosta saadaan selville keitä johtajat ovat ja millaisia taustatekijöitä heistä löytyy. Samalla nousee esille millainen on hyvä johtajatyyppejä.<sup>173</sup> Julkaistuissa elämäkerrallisissa hakemistoissa on liike-elämässä työskenteleviin henkilöihin kiinnitetty varsin

<sup>168</sup> "Biography" -artikkeli, The Encyclopædia Britannica (1910–1911, 11. painos), H. Chisholm (toim.), Cambridge University Press. s. 952–954.

<sup>169</sup> Aiheesta lisää esim. teoksessa: "Yksilö ja yhteisö: henkilöhistoriallinen keskustelu Suomessa 1930-luvulta 2000-luvulle", Turun yliopiston julkaisuja 2006.

<sup>170</sup> Klinge 2003, 2008.

<sup>171</sup> Juuti 2006, 13.

<sup>172</sup> Reader 1984, 42. Alkuperäislainaus on otettu Wilsonin kirjoittamasta Unileverin yrityshistoriikista. Readerin "Businessmen and their motives" -artikkelissa käsitellään laajemmin olosuhteita, jotka vaikuttavat liike-elämän vaikuttajien taloudelliseen käyttäytymiseen.

<sup>173</sup> Ks. esim. Valtonen & Ojala 2005.

vähän huomiota, eivätkä ne sisällä tutkimuspohjaista tietoa. *Suomen liikemiehiä - elämäkertahakuteos* (1930,1936) sisältää 3187 talouselämän vaikuttajan tiedot. Sarjan uusin laitos ilmestyi vuonna 1948 ja siihen sisältyi 2622 elämäkertaa. *Suomen talouselämän johtajia -hakuteos* (1965, 1977) esittelee aikansa Suomen talouselämän eri alojen johtajiston. Kumpikin laitos sisältää tiedot noin 2500 Suomen talouselämän vaikuttajasta. *Johtoporras*-sarja esittelee talouselämän johto- ja luottamushenkilöitä. Siitä on ilmestynyt tähän mennessä 9 osaa. Ensimmäinen osa ilmestyi vuonna 1964 ja viimeisin vuonna 1986.

*Biografisessa nimikirjassa* (1879-1883) on mukana 65 yritysjohtajaa, joka oli alle viisi prosenttia 1 400 henkilön kokonaisuudesta. *Kansallisessa elämäkerraston* (1927-1934) 2 300 elämäkerrasta noin 150 oli yritysjohtajia, joten osuus oli noussut kuuteen prosenttiin. Tietokirjajulkaisujen urauurtava perusteos *Oma maa -teossarja* (1923-1928) esitteli lyhyesti 47 yritysjohtajaa. Suurimman osan niistä kirjoitti historian professori, valtioneuvos E.G. Palmén (1849-1919).<sup>174</sup>

Suomen historiallisen Seuran projektina vuosina 1993–2001 syntynyt *Suomen Kansallisbiografia* on kaikkiaan 6 000 pienoiselämäkerran kokoelma. Kansallisbiografia ilmestyi 10-osaisena kirjasarjana vuosina 2003–2007. Artikkelit on julkaistu myös verkkojulkaisuna. *Kansallisbiografian* 6 000 elämäkerrasta luokkaan maanviljelijät, tehtailijat, kauppiat ja pankinjohtajat kuuluu 12 % henkilöistä, eli noin 720 elämäkertaa.<sup>175</sup>

Tämän lisäksi on tehty eräitä kokoomateoksia, joihin on sisältynyt useamman kuin yhden yritysjohtajan elämäkerralliset kuvaukset. Juhani Maanpään teos "*Suomalaisia suurliikemiehiä* (1942)" sisältää kaksikymmentä elämäkertakuvausta oman aikansa tunnetuista liikemiehistä (mm. Nils Ludvig Arppe, Juho Lallukka ja Julius Tallberg). Keijo Alhon "*Suomen teollisuuden suurmiehiä* (1962)" -teos esittelee 12 eri aikojen merkittävää teollisuusjohtajaa.

Oman tutkimukseni lähtökohtana on suomalainen hanke, jossa kirjoitetaan elämäkertoja keskeisistä talouselämän nykyajan ja menneisyyden vaikuttajista. Suomen taloushistoriallisen yhdistyksen tuottamaan *Suomen talouselämän vaikuttajat* -kokoelman verkkojulkaisuun tulee mukaan vuorineuvosten lisäksi teollisuus-, kauppaa-, liikenne-, maanviljelys-, metsä-, merenkulku-, energia-, matkailu-, viestintä- ja rahoitusneuvokset, eli kaikki nykykäytännön mukaan ensimmäisen ja toisen luokan arvonimen saaneet suomalaiset elinkeinoelämän toimijat. Kaikkiaan hankkeessa on ollut mukana yli 150 kirjoittajaa eri puolilta Suomea ja eri yliopistoista.

*Suomen talouselämän vaikuttajat* -kokoelmaan pääsyn kriteeri on presidentin myöntämä nykykäytännön mukaan ensimmäisen tai toisen luokan arvonimi. Arvonimen saaminen edellyttää esimerkillisyyttä, koska asetus arvonimistä määrää, että saaja on hyvämaineinen ja nuhteeton.<sup>176</sup> Yhteiskunnallisten ansioiden lisäksi huomioidaan liiketoiminnan laajuus. Epävirallisia kriteerejä ovat johdettavan yrityksen työntekijöiden määrä ja liikevaihto. Vuorineuvoksen arvonimiä on myönnetty vain suuryrityksien johtajille, joka on vaikuttanut siihen, että arvonimi on säilyttänyt arvostetun asemansa suomalaisessa yhteiskunnassa.

Kansainvälisessä tutkimuksessa on yksittäisten elämäkertojen lisäksi ilmestynyt teoksia, joihin on sisällytetty joukko kuvauksia liike-elämän vaikuttajista. Näistä voidaan mainita tunnettuina tutkimuksina Jonathan Hughesin teos "*The vital few: American economic progress and its protagonists*" (1966), joka esittelee kahdeksan amerikkalaista yrittäjää sekä Neil A. Hamiltonin kolmisenkymmentä vuotta myöhemmin ilmestynyt "*American Business Leaders: From Colonial*

<sup>174</sup> Karonen (2004, 50) on listannut yritysjohtajien osuuksia elämäkerrallisissa julkaisuissa.

<sup>175</sup> Lähde: <http://www.kansallisbiografia.fi/kirjat/?p=2>

<sup>176</sup> Ks. liite 4, Arvonimen hakeminen (VNK).

*Times to the Present* (1999)”. Siinä on 413 amerikkalaisen yritysjohtajan biografiaa 1700-luvulta nykypäivään. Yksittäisten elämäkertojen lisäksi on ilmestynyt teoksia, joihin sisältyy joukko kuvauksia liike-elämän vaikuttajista.<sup>177</sup> Akateemisia elämäkerrallisia tutkimuksia amerikkalaisista yritysjohtajista on julkaistu 1970-luvulta alkaen entistä enemmän, erityisesti korkean teknologian teollisuuden edustajista.<sup>178</sup> Laajoihin henkilöaineistoihin perustavia yritysjohtajistoa käsitteleviä tutkimuksia on tehty eri maissa.

Management -tutkimuksessa yritysjohtajien elämäkerrat ovat suosittuja. Alan opiskelijoiden opintoihin liittyy yleensä jotakin elämäkerrallista lukemista. Bisneskirjoissa esitellään menestyvien yritysten johtajistoa. Yksi tämän koulukunnan tunnetuimmista teoksista on Thomas J. Petersin ja Robert H. Watermanin ”*In Search of Excellence*” (ensimmäinen painos 1982, suomeksi ”*Menestyjän muotokuva*”). Tämän tutkimuksen aineistona on 62 eri toimialoilla toimivien yrityksen haastatteluilta sekä muiden lähteiden (lehtiartikkelit, vuosikertomukset) kautta kerätyt tiedot. Niiden pohjalta on laadittu kahdeksan ominaisuutta, jotka parhaiten kuvaavat menestyvää yritystä.

---

<sup>177</sup> Corley 2006. (Corleyn artikkelista löytyy lisätietoa yrittäjistä kirjoitetuista biografioista).

<sup>178</sup> Casson et. al. 2006, 144.

## 2. AMMATTIJOHTAJUUDEN KEHITYS SUOMESSA

Tässä luvussa tarkastellaan ammattijohtajuutta ja sitä, miten ammattijohtajuuden kasvu on yhteydessä suomalaisen elinkeinoelämän ja yhteiskunnan muutokseen. Suurteollisuuden ja modernien liikeyrityksen seurauksena yritysten johtoon ovat nousseet koulutetut ammattijohtajat, joilla ei ole suoraa yhteyttä yritysten omistajiin. Ammattijohtajien työllä on ollut myös yhteiskunnallisia vaikutuksia. Ammattimaistuminen liittyy nykyaikaisten professioiden syntymiseen. Tarkastelun näkökulma on rakennettu ”managerial capitalism” -kirjallisuuden pohjalta.<sup>179</sup>

### 2.1. Taustateoriaa käsiteltävälle aiheelle

Alfred D. Chandler Jr. on tutkimuksissaan tuonut esille, miten moderni liikeyritys syntyi Yhdysvalloissa.<sup>180</sup> Chandlerin mukaan ns. managerial revolution tai ”yritysjohtajavallankumous” tapahtui Yhdysvalloissa 1850- ja 1860-luvulla. Tällä muutoksella oli vaikutuksia yrityksen organisaatorakenteeseen ja sen johtamiseen.<sup>181</sup> Chandlerin mukaan Yhdysvalloissa ammattijohtajat nousivat omistajajohtajien tilalle 1840–1920.<sup>182</sup> Ammattijohtajuuden yhdistämistä teknologisiin innovaatioihin, yrittäjyyden voimaan sekä taloudelliseen kasvuun kutsutaan laajemmalle käsitteellä moderni kapitalismi, jonka katsotaan syntyneen 1800-luvulla.<sup>183</sup>

Moderni liikeyritys oli kannattava Chandlerin mukaan silloin kun johtamisen ”näkyvä käsi” oli tehokkaampi kuin markkinoiden ”näkymätön käsi” tuotannon ohjaamisessa. Tämän tapahtumista edelsi uusien liikenne- ja kommunikaatiojärjestelmien syntyminen. Rautatiet olivat Yhdysvalloissa ensimmäisiä moderneja suuryrityksiä 1800-luvun puolivälissä. Ne olivat myös ensimmäisiä suuryrityksiä, joihin palkattiin kokopäiväisiä ammattijohtajia. Rautatiet rakensivat hierarkkisen hallinto-organisaation.<sup>184</sup> Samaan aikaan syntyi myös lennätinlinjat, joiden ympärille kehkeytyi suuryrityksiä. Suurteollisuuden taustalla oli vallankumous teknologiassa ja liiketoiminnan organisoinnissa.<sup>185</sup> Chandlerin mukaan ammattimaisesti johdetut modernit liikeyritykset, jotka syntyivät omistuksen ja johtamisen eron seurauksena, olivat merkittäviä tekijöitä Yhdysvaltojen talouskasvussa 1800-luvun lopulla. Näkemyksen mukaan suuryritysten hallinnollinen koordinointi lisäsi tuottavuutta ja alensi kustannuksia.<sup>186</sup> Suuryritysten määrä kasvoi nopeasti. Tämä johti myös varallisuuden kasaantumiseen menestyville liikemiehille, erityisesti kuitenkin omistajille. Suurteollisuuden kehittämisestä Yhdysvalloissa ja Euroopassa on tehty useita tutkimuksia.<sup>187</sup>

<sup>179</sup> Managerial capitalism voidaan suomentaa yritysjohtajakapitalismiksi tai liikkeenjohdolliseksi kapitalismiksi. Käsitteellä erotetaan tämä kapitalismin muoto sitä edeltäneestä perhe- ja sukuyritysten aikakauden henkilökohtaisesta kapitalismista, jossa omistajat olivat myös yritystensä johtajia. Muutosta näiden kahden järjestelmän välillä kuvataan managerial revolution -käsitteellä (suomeksi yritysjohtaja vallankumous tai liikkeenjohdollinen vallankumous).

<sup>180</sup> Alfred D. Chandler Jr:n (1918–2007) urasta, vaikutuksesta ja tuotannosta tarkemmin, ks. esim. Jones & Zeitlin 2008, 37-66; McCraw 2008; Wilkins 2008.

<sup>181</sup> Whittington 2007.

<sup>182</sup> Chandler 1977; 1990.

<sup>183</sup> Ks. esim. McCraw 1997. Modernin kapitalismin synty voidaan nähdä ihmisen luovuuden ilmaisuna, joka sisältää yrittäjien, yritysten ja hallitusten ideat ja systeemit, jotka loivat uuden modernin kapitalismin (McCraw 1997, vii).

<sup>184</sup> Chandler 1977, 120.

<sup>185</sup> High 2011.

<sup>186</sup> Chandler 1977, 6-7. Chandlerin käsitys modernin liikeyrityksen hyödyllisyydestä liittyy vaihdantakustannusten (transaction costs) vähenemiseen. Coasen tulkinnan mukaan tämä selittää yritysten toimintaa (Chandler 1977, 515). Modernin liikeyrityksen syntyminen ja ammattijohtajuuden nousu tapahtui aikavälillä 1840-1920, jolloin agrariataloudesta siirryttiin urbaaniin teollisuuteen (Chandler 1977, 5-6). USA:n BKT kaksinkertaistui vuosina 1870-1890, ja uudestaan vuosina 1890-1910. Voimakkaan väestön kasvun aikana BKT per. asukas määrä 2,4 kertaistui vuosina 1870-1910 (High 2011).

<sup>187</sup> Ks. esim. Hannah (1976); Schmitz (1993); Cassis (1997). Modernin johtamisen vaikutuksia ovat käsitelleet laajemmin mm. Beniger (1986) ja Zunz (1990). Modernisaatioon liittyvää rationaalisuutta ja byrokratisoitumista tarkasteli saksalainen taloushistorioitsija Max Weber esimerkiksi teoksessaan ”*Economy and Society*” (1922).

Managerivallankumouksen myötä syntyneisiin yrityksiin muodostui johtajien hierarkia. Eri tasojen johtajat vastasivat monialaisten yritysten johtamisesta. Chandlerin hypoteesin mukaan suuryritysten nousu johti hallinnollisten ja keskitason johtajien kasvuun.<sup>188</sup> Vielä 1840-luvulla Yhdysvalloissa ei ollut ollenkaan sellaisia keskitason johtajia, jotka valvovat muita johtajia ja raportoivat ylimmälle johdolle.<sup>189</sup> Chandlerin vaikutuksesta ammattimaistuneen johtamisen merkitys talouskasvulle tuli tieteellisen tutkimuksen kohteeksi.

Chandler ei kuitenkaan varsinaisesti tutkinut johtajia, vaan organisaatorakenteita. Ammattimaisesti johdettujen suuryritysten moderneista ammattijohtajista tuli kuitenkin uusi yhteiskunnallisesti vaikuttava ryhmä. Suomeenkin syntyi uusi suuryritysten joukko ja niiden johtajisto. On syytä kysyä, ketkä johtivat näitä suuryrityksiä. Oman tutkimukseni osalta on todettava, että näkökulma managerikapitalismiin on sillä tavalla kapea, että käsittelen vain yrityksen ylintä johtajaa. En tutki yrityksen koko ylintä johtajajoukkoa, enkä yrityksen rakenteellisia tekijöitä.

Chandlerin mukaan historiankirjoituksessa ongelmana aina 1960-luvulle saakka oli ollut se, että moderniin liikeyritykseen ja sen johtajiin ei oltu kiinnitetty huomiota, vaikka yritysten perustajat olivat olleet tarkastelun kohteena.<sup>190</sup> Heihin oli suhtauduttu joko ”hyvinä tai pahoina kavereina” (”bad fellows”). Sen sijaan samat tutkijat eivät olleet ottaneet kantaa johtajien synnyttämään uuteen instituutioon (moderni liikeyritys) eivätkä niiden johtajistoon. Historiantutkimuksista puuttui Chandlerin mukaan instituutioiden muutokset ja sen vaikutukset teollisuuden organisaatioihin. Yrittäjät usein rajattiin tarkoittamaan vaan yritysten perustajia, joita oli kuvattu tapauskohtaisesti. Chandlerin teoksille on ominaista rakennefunktionaalinen näkemys.<sup>191</sup> Zunz on verranut Chandlerin yrityshistoriaa historiatieteen ”neutronipommiin”, todeten, että se ”tappoi yrittäjän, mutta jätti organisaation ehjäksi.”<sup>192</sup> Chandler korostaa yritysrakenteen kasvua sekä yritysjohtajan työtä, joka on sidoksissa ammattikunnan toimintakykyyn.<sup>193</sup>

Chandler käsitteli kvantitatiivisesti yritysjohtajia organisaation osana. Klassikkoteoksessaan ”*The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*” (1977) hän toteaa viitaten johtamisen muutokseen olevan harvinaista, että suuri muutos instituutiossa tapahtuu nopeasti. Chandlerin teorian mukaan teknologiset muutokset synnyttivät suuruuden ekonomian (economics of scale) sekä rohkaisivat suurempiin toimintayksiköihin. Samalla liikenne- ja kommunikaatiojärjestelmät yhdistyivät kansallisiin ja kansainvälisiin markkinoihin, mikä teki tarpeelliseksi rationalisoida ja integroida tuotantojärjestelmien osia ja rakentaa organisaatioita managerikaalisten byrokraattisten järjestelmien alaisuuteen. Organisaatioihin syntyi johtajien hierarkia. Markkinoiden koordinoinnissa ja talouden hallitsemisesta vastanneet johtajat tekivät päätöksiä hallinnollisten hierarkioiden alaisuudessa. Näin syntyi moderni liikeyritys ja yritysjohtajakapitalismi.

Liiketoimintahistoriallisesta vertailuista tuli Chandlerin tutkimuksen vaikutuksesta huomattava tutkimussuunta. Myös johtajia alettiin vertailla sekä maan sisällä että kansainvälisesti. Yritysjohtajien koulutus ja tausta nousivat kiinnostuksen kohteiksi. Chandler toi yritystutkimukseen vertailevan otteen.<sup>194</sup> Aikaisemmin mainitun ”*Visible Hand*” -tutkimuksen aineistona oli 300 amerikkalaisen yrityksen tiedot. Toinen Chandlerin tunnettu teos on ”*Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*” (1962), joka kohdistuu vain Yhdysvaltoihin. Tutkimus käsittelee 70 suurimman amerikkalaisen yrityksen hallinnointia liiketoiminnan

<sup>188</sup> Van Driel & de Goey & van Gerwen 2007.

<sup>189</sup> Chandler 1977, 3.

<sup>190</sup> Chandler 1977, 4-5.

<sup>191</sup> Karonen 2004, 19.

<sup>192</sup> Zunz 1990.

<sup>193</sup> Fellman 2000, 16.

<sup>194</sup> Chandler 1984.

laajentumisen aikakautena. Tarkemmassa läpileikkauksessa ovat neljä suuryritystä; du Pont, General Motors, Standard Oil ja Sears, Roebuck. Tutkimuksessa tuli esille, miten yritysten suunnitelma (strategia) määrittelee sen muodon (rakenne), jonka kautta allokoidaan resurssit tehokkaasti markkinoille.<sup>195</sup> Kolmannessa klassikkoteoksessaan ”*Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*” (1990) Chandler laajensi näkemyksiään Englantiin ja Saksaan. Tutkimuksen aineistona oli 200 suurimman amerikkalaisen, saksalaisen ja englannin tuotantoyrityksen tiedot. Chandlerin kehittämästä strategian konseptista tuli vaikutusvaltainen tekijä liikkeenjohdon management -tutkimuksessa.<sup>196</sup> Chandleria voidaan pitää yhtenä strategisen johtamisen pioneerina.<sup>197</sup> Suuryritysten (big business) nousu liiketoimintahistorian tutkimuksen kohteeksi oli pitkälti Chandlerin ansiota.<sup>198</sup>

Yhdysvallat siirtyi Chandlerin mallin mukaisesti henkilökohtaisesta johtamisesta yritysjohtajakapitalismiin (managerial capitalism) kolmessa vaiheessa.<sup>199</sup> Ensimmäisessä vaiheessa omistaja johtaa omaa tai perheyrittäjästä (henkilökohtainen kapitalismi). Toisessa vaiheessa ammattijohtajat tekevät operationaalisia päätöksiä (yrittäjäkapitalismi). Kolmannessa vaiheessa omistaminen ja johtaminen erotetaan toisistaan (yritysjohtajakapitalismi tai ts. ”managerikapitalismi”). Tämän luokittelun mukaan on kolme yritystyyppiä; henkilökohtaisesti johdettu, yrittäjämäisesti johdettu ja ammattimaisesti johdettu yritys.<sup>200</sup> Laajemmin käsitettynä malli kuvaa muutosta perhekapitalismista yritysjohtajakapitalismiin. Chandlerin käsityksen mukaan ammattimaiset johtajat vastaavat modernien manageristen likeyritysten ja niiden hierarkkisten organisaatioiden menestyksestä.<sup>201</sup> Yritysorganisaation hierarkkisen järjestyksen tutkiminen on osa liiketoiminnallista yritystutkimusta. Chandler on esittänyt yritysten johtajiston kolmiportaisesti. Ylinnä on kapea ylin johto, heidän alaisuudestaan löytyy keskitason johto ja alimmalla tasolla on alatason johto.<sup>202</sup>

Omassa tutkimuksessani suuryritysjohtajat on luokiteltu kolmeen luokkaan; ammattijohtajat, perhe- ja sukuyritysten johtajat ja perustajat. Luokittelu mukailee Chandlerin kolmijaollista yritystyyppiä. Perustajajohtajien yritystyyppi on henkilökohtaisesti johdettu, perhe- ja sukuyritysjohtajien yritystyyppi on yrittäjämäisesti johdettu ja ammattijohtajien yritystyyppi on ammattimaisesti johdettu yritys.

Kehitys johtaa Chandlerin mallissa liikkeenjohdon työprosessin eriytymiseen.<sup>203</sup> Risto Tainio, Keijo Räsänen ja Timo Santalainen ovat kuvanneet liikkeenjohdon työprosessin eriytymistä hyödyntäen Chandlerin mallia. Heidän mukaansa ensimmäisessä vaiheessa yksityisyrittäjä johti itse yritystä, eli hoiti itse yritystoiminnan hallintaan kuuluvia tehtäviä. Pienyrityksen laajentuessa ensimmäinen liikkeenjohdollinen eriytyminen on yhteydessä tuotantoprosessin monimutkaistumiseen, tuotantolinjojen syntymiseen ja niiden keskinäisen koordinoinnin tarpeeseen. Laajentuvien tehtävien hoitamiseen omistaja-yrittäjät palkkaavat ammattijohtajia. Yrittäjäkapitalismin aikakaudella yritys kasvaa ja laajenee vertikaalisen ja horisontaalisen integraation kautta. Seuraavassa vaiheessa yritysjohto keskittyy tuotannon järjestelmiseen ja syntyneiden resurssien

<sup>195</sup> Chandler 1962, 383. Strategian ja rakenteen (structure) käsitteiden määrittely, ks. Chandler 1962, 13-14. ”*Strategy and Structure*” on strategisen johtamisen perusteos (ks. esim. Seeck 2012, 170, 350-351).

<sup>196</sup> Jones & Zeitlin 2008, 12, 96.

<sup>197</sup> Seeck 2012, 183, 350-351. Suomessa on käytetty ”*Strategy and Structure*” -teosta johtamisen korkeakoulutuksessa (Seeck & Laakso 2010).

<sup>198</sup> Jones & Zeitlin 2008, 38. Käsitteellä ”big business” viitataan yleensä suuryrityksiin, jotka määritellään kansallisten kriteerien mukaan (esim. maan 30. suurinta yritystä). Suuryritysten identifioinnissa on omat ongelmansa, kuten se, pitäisikö teollisuuden lisäksi muutkin organisaation muodot laskea mukaan (Cassis 2008). Big business -käsite on liiketoimintahistorian tutkimuksessa laajempi ilmiö, lähemmin ks. Schmitz 1993, 5-8.

<sup>199</sup> Tämän kolmivaiheisen mallin Chandler esitti yhdessä belgialaisen taloushistorioitsija Herman Daemsin kanssa (Chandler & Daems 1980).

<sup>200</sup> Glete 1994, 50.

<sup>201</sup> Whittington 2007.

<sup>202</sup> Chandler 2004, 16, 44.

<sup>203</sup> Ks. Chandler 1977.



kohdentamiseen. Omistajat siirtävät yrityksen hallinnan liikkeenjohdolle. Eriytymiskehitys johti massatuotannon ja -jakelun yhdistymiseen suurissa teollisuusyrityksissä.<sup>204</sup>

Chanderin näkemyksen mukaan yritysten toiminnan laajentuminen ja kasvu johtivat myös yritysorganisaatioiden monipuolistumiseen (ns. U- ja M-organisaatiomuodot). Nämä johtamisjärjestelmät nostivat esiin palkkajohtajat, jotka ottivat haltuunsa alemman tason, keskitason ja ylimmän tason johtajatehtävät. Sitä kautta ammattijohtajat, joilla ei ollut yhtään osuutta tai vain vähäinen osuus omistuksesta, pääsivät hallitsemaan suuryrityksiä.<sup>205</sup>

Yritysjohtajakapitalismissa yrityksen johdossa on ammattijohtaja. Suurten moniosastoisten monialayhtymien johtaminen edellyttää strategisia ja operatiivisia johtamistaitoja. Integroituneet ja muihin yrityksiin klusteroituneet suuryritykset suuntautuvat pääomavaltaisille tuotannonalueille, joille on ominaista korkea tuottavuus. Yhdysvalloissa omistajuuden ja johtajuuden erottamisesta tuli jo 1900-luvun alussa tärkeä tekijä talouskasvua luoneissa suuryrityksissä. Modernit liikeyritykset investoivat uuteen teknologiaan ja uusiin markkinoihin.<sup>206</sup>

Chandlerin analyysi managerillisesti johdettujen suuryritysten noususta ja niiden käännteentekevistä merkityksestä hallitsi Yhdysvaltojen liiketoimintahistorian tutkimusta 1980-luvulle asti.<sup>207</sup> Chandleriin perustuva keskustelu on ollut Yhdysvalta keskeistä. Muita maita tutkineet eivät ole hyväksyneet näkemyksiä sellaisenaan. Saksalaisessa tutkimuksessa Chandlerin paradigmaan suhtauduttiin varauksellisesti. Tutkimuksissa on tuotu esille yritysjohtajien sosiaalista taustaa ja koulutusta sekä saksalaisten pankkien osuutta yritysten rahoittamisessa ja ohjaamisessa.<sup>208</sup> Japanissa tilanne on ollut samanlainen.<sup>209</sup> Englannissa kiinnostusta paradigmaan vähensi suurten manageriyritysten (managerial enterprises) pienempi osuus. Sen sijaan tutkimuksessa on korostunut pienten ja usein perhe- ja sukuyritysten merkitys.<sup>210</sup> Chandlerin näkemystä siitä, että Englannin heikko talousmenestys on ollut seurausta modernien liikeyritysten puuttumisesta, on kritisoitu eri tutkimuksissa.<sup>211</sup> Suurteollisuus ja moderni yrityskulttuuri alkoivat eri maissa eri aikoihin, mikä vaikutti organisaatiomallien muutoksiin. Suomen teollistumisessa rautatiet tarjosivat insinöörijohtajille uusia uramahdollisuuksia, vaikka maassa ei ollut vielä varsinaisesti suurteollisuutta.<sup>212</sup> Chandlerin kolmivaiheista mallia on myös kritisoitu niissä tutkimuksissa, joissa on tuotu esille yksinkertaisten universaalien mallien ongelmallisuus historian tutkimuksessa.<sup>213</sup> Uusimmassa tutkimuksessa on tuotu esille, miten nykyajan tehokkailla markkinoilla verkostot ovat suuremmassa roolissa kuin hierarkkiset johtamisjärjestelmät.<sup>214</sup> Tutkimuksissa on myös havaittu liikemiestäustaisten johtajien suuri osuus amerikkalaisten suuryritysten johtajistossa 1900-luvulla, joka puoltaa perhekapitalismin vahvempaa merkitystä.

Suuryritysten syntyminen ja yritysjohtajien ammatillistuminen on yksi tärkeimmistä selittävästä tekijöistä, kun tutkitaan yritysjohtajien urakehitystekijöitä. Sirpa Hajban mukaan yritysjohtajien ammatillistuminen on prosessi, jossa yritysjohtajan ammatti irtautuu omistuksesta ja saa yhä

<sup>204</sup> Tainio & Räsänen & Santalainen 1987, 22-24.

<sup>205</sup> Chandler & Daems 1980, 12-13.

<sup>206</sup> Lazonick 2008, 74.

<sup>207</sup> Lazonick 2008, 41.

<sup>208</sup> Ks. esim. Kocka 1971, 1978; Tilly 1982.

<sup>209</sup> Ks. esim. Yamamura 1970.

<sup>210</sup> Ks. esim. Jones & Rose 1993; Jeremy 1993; Lloyd-Jones & Lewis 1994.

<sup>211</sup> Ks. esim. Church 1990; Harvey & Jones 1990; Supple 1991; Kirby 1992. Cassis (1997) esittelee tutkimuksessaan Englannin suurteollisuuden kehitystä 1900-luvun alusta lähtien. Hänen mukaansa Englanti oli suuryrityksien edelläkävijä, eikä juurikaan eroa Saksan ja Ranskan kehityksestä, joita on usein pidetty Eurooppalaisen managerikapitalismin esimerkkeinä. Cassisin tutkimusta voidaan pitää eräänlaisena Chandlerin paradigman eurooppalaisena antiteesinä.

<sup>212</sup> Michelsen 1999, 146-147.

<sup>213</sup> Ks. esim. Glete 1993, 1999; Maclean & Harvey & Press 2007.

<sup>214</sup> Lamoreaux et. al. 2003.

enemmän ammattijohtajan tunnuspiirteitä.<sup>215</sup> Fellmanin mukaan ammatillistuminen merkitsi kahta erillistä muutosta urakehitystekijöihin. Ensinnäkin, rekrytointiprosessissa pätevyys ja muodolliset kriteerit tulivat entistä tärkeämmäksi. Toiseksi, ”juoksupojasta toimitusjohtajaksi” kehitys oli tyypillisempää perustajajohtajien aikakaudella, kun koulutuserot olivat pieniä ja hierarkia yksinkertainen. Kun ”urapolku” piteni ja koulutuserot kasvoivat, vähenivät urakehitykset ”juoksupojasta toimitusjohtajaksi.”<sup>216</sup>

Pohjoismaissa ammattijohtajien nousua on käsitelty eri tutkimuksissa.<sup>217</sup> Chandlerin mallia on arvosteltu näissä tutkimuksissa.<sup>218</sup> Suomessa on ilmestynyt suhteellisen niukasti tähän liittyvää tutkimusta.<sup>219</sup> Yritysjohdon ammatillistumiseen ja Chandleriin on viitattu kotimaisissa yrityshistoriikeissa. Esimerkiksi Oy Nokia Ab:n yrityshistoriikissa on esitelty viiden sukupolven johtajia, joiden taustoissa ja toimintatavoissa näkyy omistajien etäänntyminen ja ammattijohtamisen kasvu. Eri sukupolven johtajilla oli erilainen ote johtamiseen.<sup>220</sup>

On sanottu, että ei ole perusteltua korostaa liikaa ammattijohtajien ja yrittäjäjohtajien välistä eroa, koska myös yrittäjät tarvitsevat ammattimaisia johtajataitoja.<sup>221</sup> Kuitenkin tutkimuksissa on todettu managerikapitalismin piirteiden esiintyminen. Gleten totesi 1993 ilmestyneessä tutkimuksessa, että Ruotsi oli tuolloin jonkinasteisessa managerikapitalismissa. Kuitenkin suurilla omistajilla oli yhä paljon valtaa teollisuudessa.<sup>222</sup> Eurooppalaisissa suuryrityksissä omistajien asema on alkanut myös vahvistua keskittyneen omistusrakenteen purkauksessa.<sup>223</sup>

Suomalaisia yritysjohtajia kannattaa verrata ensisijaisesti muiden pohjoismaiden johtajiin, koska suomalaisella kansantaloudella on kiinteä yhteys pohjoismaisiin talouksiin ja niiden kehitykseen. Suomen talouskehitys on noudattanut 1900-luvulla pääpiirteissään muiden pohjoismaiden kehitystä, vaikka suurteollisuus syntyi Suomessa muita pohjoismaita myöhemmin. Suomalaiselle johtamiskulttuurille on ollut tunnusomaista vahva insinööritaito ja teknologiapainotteiset ajattelumallit. Suomalaista johtajuutta on verrattu ruotsalaiseen.<sup>224</sup> Suuryritysjohtajien johtajakokemuksia tarkastelleessa tutkimuksessa suomalaiset toimitusjohtajat määrittelivät johtamisen vuorovaikutukseksi prosessiksi, jossa asetetaan yhteisiä tavoitteita ja pyritään niitä saavuttamaan.<sup>225</sup> Eurooppalaiseen johtajaidentiteettiin liitetään usein mm. ihmiskeskeisyys, neuvottelemisen tärkeys sekä monimuotoisuuden ja äärimmäisyyksien sovittelu.<sup>226</sup>

Käsittelen tutkimuksessani managerial capitalism -tutkimuksen väitteitä. ”Yritysjohtaja vallankumous” -teesiin kuuluu liikkeenjohdon laajenemisprosessi, jossa yksityisyrittäjän ympärille asetunut rakennelma on laajentunut monitahoiseksi liikkeenjohtokollektiiviseksi (johtajien hierarkia). Moderni suuryritys tarkoittaa monta divisioonaa käsittävää liikeyritystä. Niillä on hajautettu omistuspohja, jossa johtamisen ja omistamisen erotettu toisistaan ja jossa on strateginen näkökulma johtamiseen.<sup>227</sup> Herman Daemsin määritelmän mukaan moderni liikeyritys on

<sup>215</sup> Hajba 1982, 13.

<sup>216</sup> Fellman 2000, 58. Ammattijohtaminen liittyy omistamisen ja johtamisen erottautumiseen. Siihen kuuluu osaamisen vaatimustason kasvu ja uusien johtamistaitojen oppiminen.

<sup>217</sup> Ks. esim. Boje 1996; Fellman 2000.

<sup>218</sup> Ks. esim. Glete 1993.

<sup>219</sup> Liiketaloustieteen tutkimuksessa on kuitenkin käytetty Chandlerin näkemyksiä mm. suuryritysten strategiakehityksestä (ks. esim. Hansén & Olkkonen 2002). Pohjoismaisten liiketaloudellisten oppilaitosten (Business School) julkaisuissa Chandlerin ”Visible Hand” (1977) on yksi kaikkein useammin lainatummista tutkimuksista (Engwall 1998, 81). Pohjoismaisesta Chandler –tutkimuksesta, ks. esim. Glete 1993; Djelic & Amdam 2007.

<sup>220</sup> Häikiö 2001, 255-258 (historiikin 3. osa).

<sup>221</sup> Robertson 2003.

<sup>222</sup> Glete 1993.

<sup>223</sup> Saarnio et. al. 2000, 19, 31. Omistajalähtöinen johtaminen (VBM, value based management) on johtamisnäkökulma, jossa osakkeenomistajien varallisuuden kasvattaminen on asetettu yrityksen toiminnan lähtökohdaksi.

<sup>224</sup> Ks. esim. Harald 1996.

<sup>225</sup> Kulla 2011.

<sup>226</sup> Calori & Woot 1994.

<sup>227</sup> Fellman 2000, 34.

”taloudellinen instituutio, joka omistaa ja pitää toiminnassa moniosaista järjestelmää sekä luottaa sen johtamisen monitasoiselle johtajien hierarkialle.”<sup>228</sup> Organisaatiomuutokseen liittyy omistajuuden ja johtajuuden erottaminen toisistaan sekä ammattijohtajien nousu. Perhe- ja sukuyrityksen aikakaudesta (henkilökohtainen kapitalismi) on siirrytty ammattijohtajien aikakauteen (yritysjohtajakapitalismiin).

## 2.2. Ammattijohtajuuden yhteys Suomen modernisaatiokehitykseen

Ammattimaisesti johdetun liikeyrityksen syntyminen on ollut yhtenä tekijänä Suomen kehityksessä agraariyhteiskunnasta moderniksi teollisuusmaaksi. Teollistumisella tarkoitetaan teollisuuden eli muiden kuin ei-agraaristen elinkeinojen lisääntymistä.<sup>229</sup> Modernisaatioon liittyy teollistumisen lisäksi mm. kaupungistuminen ja perinteisten agraariyhteisöjen hajoaminen.<sup>230</sup> Modernisaatiokehitykseen kuuluu talouden modernisaatio, joka puolestaan on yhteydessä luku- ja kirjoitustaitoisuuden yleistymiseen sekä yleiseen koulutustason nousuun.<sup>231</sup> Yritysjohtajisto on ollut osana tätä muutosta.<sup>232</sup> Suuryritysten syntymisellä on ollut suuri merkitys teollistumisprosessissa, koska suuryritykset johtivat myös yritysten organisaatioiden ja johtamisen muuttumiseen.<sup>233</sup>

Kotimaiselle taloushistorian tutkimukselle ja ennen kaikkea johtajatutkimukselle on ollut tunnusomaista ns. schumpeterilainen lähestymistapa. Tällä viitataan taloustieteilijä Joseph A. Schumpeterin luomaan yrittäjäkuvaan, jossa yrittäjäyys yhdistetään innovaatioihin, uuden luomiseen ja talouden muutokseen. Historioitsija Markku Kuisman mukaan selvästi uusi yrittäjätyyppi, schumpeteriläinen entreprenööri, ilmestyi historian areenalle jo 1700-luvun Suomessa. Sahayrittäjät ottivat uutta tekniikkaa käyttöön ja olivat mukana luomassa uusia markkinoita. Kuisman mukaan ”sahayrittäjät edustivat 1700-luvun suomalaisen yhteiskunnan aktiivisinta ja eteenpäin pyrkivintä ainesta, jonka toimet ja vaikutus näyttäytyivät monilla yhteiskunnan aloilla.”<sup>234</sup> Kauppiastermin ohella 1800-luvun lopulla alettiin käyttää liikemiesteriä, joka kuvastaa modernia, dynaamista ja uraauurtavaa yrittäjätyyppiä.<sup>235</sup>

Yleisen käsityksen mukaan teollistumisprosessi alkoi Suomessa 1860-luvulla tai viimeistään 1870-luvun alussa.<sup>236</sup> Sahateollisuudella oli suuri vaikutus suomalaisen yhteiskunnan modernisoitumisessa. Markku Kuisman mukaan se oli ”pioneeri, joka kytki maan lännen kasvaviin markkinoihin ja mobilisoi sen voimavarat teolliselle kehitysuralle.”<sup>237</sup> Elinkeinorakenne muuttui selvästi 1900-luvun alkuun mennessä.<sup>238</sup> Industrialismin ja markkinatalouden yhdistyminen merkitsi modernin kapitalismin syntyä. Tällä oli suuri vaikutus 1800-luvun yhteiskuntaan.<sup>239</sup> Kehitykseen kuuluu suurteollisuuslaitosten syntyminen.

Modernisaatio ja teollistuminen synnyttivät tehdasyhdyskuntia eri puolille maata. Pienet teollisuuspaikkakunnat rakentuivat tehtaan ympärille. Tehtaan patruunat nousivat merkittävään

<sup>228</sup> Chandler & Daems 1980, 2003-2004.

<sup>229</sup> Jutikkala 1968, 206.

<sup>230</sup> Michelsen 1999, 125.

<sup>231</sup> Vincent 2010, 64.

<sup>232</sup> Markku Kuisman (2009, 90) mukaan ”*varhaiskapitalismi ja -industrialismi käynnistivät myös muutosten sarjan kohti sittemmin moderniksi kutsuttua porvarillista kansalaisyhteiskuntaa. Voimistuessaan ja moderniksi kehittyessään kapitalismi vahvisti uudenlaista keskiluokkaa ja yrittäjäkuntaa. Nämä uudet yhteiskuntaryhmät puolestaan rikkoivat tarpeidensa, etujensa ja oikeastaan jo pelkän olemassaolonsa vuoksi perinteisen sääty-yhteiskunnan rajoja, vaikka ne sen sisällä olivatkin syntyneet ja kasvaneet.*”

<sup>233</sup> Fellman 2000, 34.

<sup>234</sup> Kuisma 1999, 39-40. Ks. myös Kuisma 2011.

<sup>235</sup> Paavilainen 2005, 33.

<sup>236</sup> Ks. esim. Fellman 2008; Ojala & Karonen 2006. Uusimmissa tutkimuksissa on pidetty maailmansotien välistä aikaa teollistumisajanjaksona, ks. esim. Hjerpe & Jalava 2006.

<sup>237</sup> Kuisma 1999.

<sup>238</sup> Rasila 1983, 132.

<sup>239</sup> Kuisma 2009, 115. Moderniin kapitalismiin liittyvät ammattijohtajuuden nousun lisäksi mm. teknologiset innovaatiot, suuryritykset ja yrittäjäyys, ks. tarkemmin esim. McCraw 1997.

asemaan. Heille oli tärkeää kehittää koko yhdyskunnan elämää. Tehtaan omistajajohtajan ja työntekijöiden persoonallinen suhde oli patriarkaalinen. Suhde perustui pitkälti keskinäiseen luottamukseen. Suurissa teollisuuskeskuksissa patruuna-aika päättyi jo ennen 1900-luvun vaihdetta, mutta pienissä tehdasyhdyskunnissa vanha-aika jatkui pitkälle 1900-luvulle. 1920- ja 1930-lukua on kutsuttu ”yhtiöyhteisöllisyydeksi”, koska tuolloin patruunat alkoivat väistyä taka-alalle. Työntekijät pyrittiin kiinnittämään paikallisyhteisöön. Sotien jälkeen kunnallisesti itsenäistyneet kauppalat olivat suurelta osin tehdasyhdyskuntia.<sup>240</sup>

Lohjan Kalkkitehdas Oy:n johtajan Peter Forsströmin kuvauksessa ”Talouselämän vaikuttajat” - julkaisussa käy hyvin ilmi, mitä patruuna -käsitteellä tarkoitetaan. Historioitsija Kai Hoffmanin mukaan Forsström oli ”Lohjan Kalkkitehdas Oy:n pitkäaikainen toimitusjohtaja ja koko Lohjan seudun teollisuuden kehittäjä. Hän oli myönteisessä mielessä tehtaan patruuna ja seutukunnan patriarkka. Hän oli Suomen teollisuuden viimeisiä patruunoita, patriarkka sanan todellisessa merkityksessä. Forsströmin johtama Lohjan Kalkkitehdas osallistui Lohjan seudulla kaikkeen mahdolliseen. Se muun muassa omisti sähkölaitoksen ja sahoja, perusti kouluja ja sairaaloita, rakensi asuntoja, tuki urheilua sekä virkistys-, marssi- ja partiotoimintaa.”<sup>241</sup>

Patriarkka -termillä tarkoitettiin vaikutusvaltaisen perheen isän suhdetta sekä perheeseen että muihin hänen suojeluksessaan olleisiin. Suomessa talon tai kartanon isännällä oli 1800-luvulla ja 1900-luvun alussa ehdoton valta palkollisiin. Tehdaspaternalistisessa järjestelmässä oli samoja piirteitä. Jokainen tiesi paikkansa arvohierarkiassa. Järjestelmässä alkoi näkyä murtumisen merkkejä jo 1920-luvulla. J. E. Airola totesi vuonna 1926, että suomalainen teollisuus oli murroksessa. Tehtaan johdon ja työntekijöiden välinen suhde kylmeni. Se ei ollut enää henkilökohtainen, vaan muuttui taloudelliseksi. Tämä ilmeni mm. tehtaiden tavasta irtisanoa työntekijöitään. Enää ei arvostettu pitkään työskennelleitä tai perheellisiä työntekijöitä.<sup>242</sup> Yksi syy patruuna-ajan loppumiselle oli ammattijohtajuuden nousu. Ammatilliselta perustalta johtajiksi tulleilla ei voinut olla samanlaista suhdetta työntekijöihin ja paikkakuntaan. Tehdaspaternalistisen ote jatkui joillakin paikkakunnilla. Yhtyneiden Paperitehtaiden ympärille kehittynyt Valkeakosken tehdasyhteisö on siitä esimerkki. Kaj Tapani Raiskio on tarkastellut väitöstutkimuksessaan Rudolf ja Juuso Waldenin patruunamaista henkilöstöjohtamista Valkeakosken tehdasyhteisössä aikakaudella 1924–1969.<sup>243</sup>

Karl-Erik Michelsen on tehnyt tutkimuksen suomalaisesta insinöörikunnasta. Tämän tutkimuksen mukaan suomalaisten yritysten modernisoituminen vaikutti johtamishierarkioihin yritysten organisaatioiden eri tasoilla. Tuotantoyksikköihin valittiin omat johtajansa, joista kasvava osa oli suomalaisia insinöörejä. Vielä 1800-luvun lopulla Suomen teollisuuden kapasiteetti oli rajattua ja maa lukeutui teknologian vastaanottajiin. Tuolloin paperi- ja massatehtaissa ulkomaisilla insinööreillä oli vahva asema ylimmässä johdossa, vaikka tehtaan johtajat olivat pääosin suomenruotsalaisten omistajasukujen hallussa. Tilanne muuttui kuin paperi- ja massateollisuudesta alkoi kehittyä suurteollisuutta mm. uusien innovaatioiden kautta. Teknologian kehittyessä tarvittiin uusia investointeja. Suurteutannon myötä syntyi uusia yrityksiä (esim. Kymin Osakeyhtiö). Yritykset laajentuivat eri paikkakunnille. Ammattijohtajia tarvittiin hallitsemaan kokonaisuutta. Sukuyritysten patruunat jäivät yritysten keulakuviksi ja vastuuta siirrettiin ammattijohtajille. Michelsen toteaa, että varhaisesta modernista ammattijohtajistosta huomattava osa kuului edelleen omistavaan sukuun. Heistä suuri osa oli kuitenkin saanut kaupallisen, teknillisen tai juridisen koulutuksen.<sup>244</sup>

<sup>240</sup> Kröger 1997, 129-137 (ks. luku; ”Tehdasyhdyskuntien patriarkaalinen huolenpito”).

<sup>241</sup> Hoffman, Kai. ”Vuorineuvos Petter Forsström (1877–1967).” Suomen talouselämän vaikuttajat -verkkojulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.

<sup>242</sup> Airola 1926, 76.

<sup>243</sup> Raiskio 2012. Patriarkaalisuutta on käsitellyt myös Karonen 2004, 139-147.

<sup>244</sup> Michelsen 1999, 166-173. Michelsenin mukaan ensimmäisiä moderneja yritysjohtajia Suomessa olivat Walter Ahlström, Gösta Björkenheim ja Gösta Serlachius.

Johtamisen ammatillistuminen oli läheisessä yhteydessä muun yhteiskunnan ammatillistumiseen. Myös omistajajohtajilla oli koulutuksellista osaamista. Johdon ammatillistuminen vaikutti tuotantoprosesseihin, myyntiin ja markkinointiin sekä rahoitukseen. Kehityksen seurauksena yritysorganisaation eri tasoille tuli keskitason johtajia sekä erityisasiantuntijoita. Samalla johtajuudesta tuli järjestelmällisempää. Yritysten sisällä syntyi kilpailua eri ammattiryhmien välillä. Erilaiset koulutuksen alat kiistelivät siitä, mikä ryhmä oli kaikkein kyvykkäin luomaan tehokkaan yhtiön.<sup>245</sup>

Valtiovalta edisti teollisuuden modernisaatiota perustamalla omia yhtiöitä. Valtionyhtiöt tarjosivat uramahdollisuuksia suomalaisille koulutuksen saaneille ammattijohtajille. Johtajat olivat usein insinöörejä.<sup>246</sup>

Modernien talouden muodostumisessa informaatiolla oli suuri merkitys. Modernisaatioprosessissa tieteellisellä ja teknisellä tiedolla oli keskeinen vaikutus. Teollisuuteen ja kauppaan perustuvassa modernissa kapitalismissa tarvittiin uutta tietoa teknologian kehittämisessä, teollisuuslaitosten rakentamisessa ja teollisuustuotteiden myynnissä ja jakelussa. Tämä johti myös tiede- ja koulutusjärjestelmien uudistamiseen sekä ennen kaikkea kaupallisen ja teknillisen koulutuksen kehitykseen. Käytännöllisen tiedon arvostus kasvoi. Suomessa se näkyi liike-elämän koulutusmahdollisuuksien lisääntymisenä.<sup>247</sup>

James R. Beniger on käyttänyt Control revolution -käsitettä kuvaamaan teknologista ja taloudellista nopeaa muutosta 1800-luvun lopussa. Se vaikutti siihen, miten informaatiota kerätään, säilytetään, muokataan ja kommunikoidaan. Informaatio yhteiskunnan synty oli seurausta materiaalisen prosessin nopeutumisesta.<sup>248</sup> Uuden teknologian hallintaan liittyi keskeisesti byrokraatisoituminen ja rationalisoituminen, jotka ovat keskeisiä tekijöitä modernisaatiokehityksessä.

Modernisaatiokehitys tapahtui ajanjaksolla, jolloin länsimaisissa teollisuusmaissa väestön elintason nousi voimakkaasti. Tämä tapahtui ensin Hollannissa ja Englannissa, sitten Yhdysvalloissa. Ennen 1800-lukua ihmisten elintasossa ei ollut tapahtunut juurikaan muutosta parempaan suuntaan. Taloushistorioitsija Gregory Clarkin mukaan tavallisten ihmisten elintaso vuonna 1800 ei ollut yhtään sen parempi kuin sitä edeltävinä vuosisatoina.<sup>249</sup> Elinajan odote oli yhä vain 30-33 vuotta. Clarkin mielestä vasta 1800- ja 1900-luvulla tapahtui ensimmäinen ihmiskunnan irtiotto luonnon rajoitteista, ihmisen talous erosi ensimmäistä kertaa luonnon taloudesta. Silloin suuri joukko ihmisiä saavutti voiton materiaalisesta puutteesta, joka oli aikaisemmin vaivannut suuren enemmistön olemassaoloa.

Harvaan asutun ja agraarisen Suomen työvoimasta tuli vielä 1800-luvun alussa lähes 90 % alkutuotannosta (pääosin maataloudesta).<sup>250</sup> Vuosisadan loppupuolella urbanisaation ja teollistumisen alkaessa väestönkasvu oli voimakasta. Maataloustuotanto ei enää kyennyt vastaamaan tähän haasteeseen. Niukkuus ja puute luonnehtivat suomalaisen väestön enemmistön

---

<sup>245</sup> Fellman 2013. Ks. myös Fellman 2001.

<sup>246</sup> Michelsen 1999, 161, 243-244.

<sup>247</sup> Michelsen 2001, 4-7.

<sup>248</sup> Beniger 1986, vi-vii.

<sup>249</sup> Clark 2007, 33, 195.

<sup>250</sup> Ojala & Nummela 2006.

todellisuutta pitkälle 1800-luvulle. 1860-luvun nälänhädässä kuoli suuri määrä suomalaisia.<sup>251</sup> Suomi täytti kehitysmaan tunnusmerkit.<sup>252</sup>

Suomalaisen elinkeinorakennemuutos on yhteydessä elintason nousuun. Teollisuudessa metsäteollisuus oli hallitsevassa asemassa. Toiseen maailmansotaan asti Suomi oli maatalousmaa.<sup>253</sup> Vahva riippuvuus maataloussektorista jatkui toisen maailmansodan jälkeenkin.<sup>254</sup> Teollisen Suomen kehitykselle oli ominaista teollisuuden monipuolistuminen ja pääomavaltaistuminen sekä metalliteollisuuden nousu.<sup>255</sup> Kuitenkin 1950-luvulla Suomessa oli vielä alhainen teollistumisaste ja heikko teknologian taso.<sup>256</sup>

Rakennemuutoksen seurauksena Suomi siirtyi kohti palveluyhteiskuntaa. Kokonaistuotanto ja tuottavuus nousivat. Suomen vienti alkoi keskittyä entistä enemmän korkeatasoiseen osaamiseen. Suomesta tuli 1900-luvun jälkipuoliskolla länsimaiden rikkaimpia teollisuusmaita. Tietyillä teollisuuden aloilla, erityisesti telekommunikaatio- ja metsäteollisuudessa, suomalaiset yritykset ovat nousseet maailman johtavien joukkoon mitattuna myynnillä, tuotannon määrällä, taloudellisella kannattavuudella ja tuottavuudella.<sup>257</sup> Voidaan puhua suomalaisesta menestystarinasta.

Suomalaisen talouselämän menestystekijöinä, jotka ovat tyypillisiä kaikille pohjoismaille, on pidetty kilpailukykyä, korkeaa koulutustasoa, vähäistä korruptiota, erikoistumista korkeaan teknologiaan sekä menestyviä suuryrityksiä.<sup>258</sup> Pohjoismaat lukeutuvat pieniin läntisiin talouksiin, jotka ovat menestyneet taloudellisesti hyvin 1900- ja 2000-luvulla.<sup>259</sup> Kaikilla pohjoismailla on taloudellisia samankaltaisuuksia ja yhteneväisyyksiä.<sup>260</sup> Pohjoismailla on myös yhteisiä arvoja.<sup>261</sup> Teollisuuden ja kaupan vapautumisen vuoksi läntisissä teollisuusmaissa on tapahtunut suuri elintason nousu.

Viimeaikainen tutkimus painottaa taloudellisen kasvun ja inhimillisen pääoman yhteyttä. Koulutustaso on todettu merkittäväksi kansantalouksien kasvuerojen selittäjäksi.<sup>262</sup> Koulutusta voidaan pitää henkisen pääoman tuottamisena. Kyseessä on investointi.<sup>263</sup> Koulutustason nousu on yksi kokonaistuottavuuden osatekijöistä.<sup>264</sup> Suomessakin taloudellinen kasvu selittyy osittain työpanoksen laadun muutoksella.<sup>265</sup>

Yleisen koulutustason merkityksestä taloudellisen kasvun käynnistymiseen on annettu erilaisia selityksiä. Englannin koulutustaso oli vielä vaatimaton, kun nopea talouskasvu käynnistyi. Suomessakin suhteellisen nopea talouskasvu käynnistyi aikana, jolloin väestön peruskoulutustaso oli vaatimaton. Tutkimuksissa on tarkasteltu suuryritysten inhimillisen pääoman vaikutusta niiden

<sup>251</sup> Nälkävuodet johtuivat katovuosista, joista pahin oli 1867. Nälkään kuoli yli 100 000 suomalaista ja Suomen väkiluku pieneni viisi prosenttia (Hjerpe 1990, 25).

<sup>252</sup> Lähtötalannetta 1800-luvulla kuvaavat Riitta Hjerpe ja Pentti Vartia (2002) osuvasti seuraavasti: ”Suomi oli 1800-luvun puolivälissä Venäjään kuuluva autonominen suuriruhtinaskunta, joka täytti monet nykyisten kehitysmaiden tunnusmerkit. Syntyvyys ja kuolleisuus olivat korkeita, työnjako vähäistä, työn tuottavuus matala ja teknologisessa kehityksessä oltiin senaikaisista ”teollisuusmaista” jäljessä. Luotto-olot olivat kehittymättömät ja pääomia vähän.”

<sup>253</sup> Eloranta et al. 2006, 16.

<sup>254</sup> Hjerpe & Vartia 2002, 66.

<sup>255</sup> Hjerpe 1980, 408.

<sup>256</sup> Michelsen 1999, 344.

<sup>257</sup> Ojala & Karonen 2006, 94.

<sup>258</sup> Eloranta et al. 2006.

<sup>259</sup> Mokyr 2006.

<sup>260</sup> Engwall 2009, 67; Fellman & Iversen & Sjögren & Thue 2008.

<sup>261</sup> Ks. esim. Pettersson & Riis 1994.

<sup>262</sup> Ks. esim. Barro 1989.

<sup>263</sup> Pohjola et al. 2006, 15.

<sup>264</sup> Kokonaistuottavuus koostuu myös teknologian kehityksestä, tuotantopanosten laadun muutoksesta, suurtuotannon eduista, resurssien uudelleenjakautumisesta toimialan sisällä, paremmasta organisaatiosta ja erilaisista muista yhteiskunnallista muutoksista (Hjerpe & Vartia 2002, 37).

<sup>265</sup> Hjerpe & Vartia 2002, 50.

menestykseen.<sup>266</sup> Lisäksi on tuotu esiin korkeakoulutettujen ihmisten määrän vaikutusta teollisuusmaiden taloudelliseen kasvuun.<sup>267</sup>

Koulutustason kehitys vaikutti myös johtajiin. Yritysten johtajavalintojen rekrytointipohja laajeni, koska tarjolla oli entistä enemmän koulutettuja ammattijohtajia. Koulutustason nousua voidaan tarkastella kahdella tavalla. Ensinnäkin, voidaan tutkia työvoiman yleistä koulutustason nousua ja kehitystä. Tähän liittyy peruskoulutuksen sekä luku- ja kirjoitustaitoisuuden yleistyminen. Toiseksi, voidaan tutkia johtajien koulutustason nousua. Jälkimmäiseen kehitykseen sisältyy johdon ammatillistuminen. Johtajien määrä on lisääntynyt. Tämä aktivoi liikkeenjohdon akateemista koulutusta. Kehityskulkua voidaan verrata 1800-luvulla tapahtuneeseen nopean teknisen edistyksen synnyttämään teknisen korkeakoulutukseen.<sup>268</sup>

Taloudellisen kasvun teorit käsittelevät, mistä osatekijöistä kasvu muodostuu. Michael E. Porterin mukaan kansakuntien kilpailukyky perustuu myös ns. luotuihin tekijöihin, eli osaamiseen, tietoon ja teknologiaan.<sup>269</sup> Positiiviset kasvuteorit korostavat yrittäjyyttä ja innovatiivisuutta sekä laajemmin yksilöiden henkistä pääomaa. Henkisellä pääomalla tarkoitetaan Human Capital -teoriassa ihmisten henkilökohtaisia taitoja, tietoja ja muita fyysisiä tai inhimillisiä kykyjä, jotka vaikuttavat heidän työnsä tuottavuuteen. Koulutuksella voidaan kasvattaa pääomaa.<sup>270</sup>

Suomi on siirtynyt globaalin kapitalismin aikakauteen. Siihen on vaikuttanut suurten monikansallisten yritysten nousu. Osakemarkkinoiden johdosta omistajuus on siirtynyt pois perheiltä, suvuilta ja yrityksiltä kansainvälisille sijoittajille. Vaikusta on ollut myös pääomamarkkinoiden vapautumisella ja Suomen integroitumisella Euroopan Unionin talousalueeseen. Ulkomaalaisomistuksen vapauttaminen lisäsi finanssivetoisuutta suomalaisten yritysten johtamiseen. Merkittävimmät suomalaiset yritykset listattiin ulkomaiden pörssiin. Muita muutostekijöitä olivat läpinäkyvyyden lisääntyminen sekä vuosineljänneksittäin laaditut tulostiedonannot. Omistajien tavoitteet ja sijoittajien arvot (shareholder value) vaikuttivat yritysten johtamiseen.<sup>271</sup>

Yritysten määrä ja koko on kasvanut. Vuonna 1860 Suomen 30. suurimmassa teollisuusyrityksessä oli alle 80 työntekijää.<sup>272</sup> Vuonna 2011 Suomen 30. suurin yritys työllisti yli viisi tuhatta työntekijää.<sup>273</sup> Pörssiyrityiden aikakaudella kansainvälinen omistajuus on lisääntynyt. Ulkomaisten työntekijöiden määrä on kasvanut. Yritysten merkityksen lisääntyminen on näkynyt myös pienten- ja keskisuurten yritysten kasvamisella (joistakin niistä tulee tai on tullut uusia suuryrityksiä). Johtajia tarvitaan jokaisen yritystyypin.

Suuryrityksissä on enemmän omistajuutta (pääomaa), mutta PK-yritykset työllistävät yhä enemmän ihmisiä. PK-yritysten työntekijämäärä kasvoi vuosina 2001–2010 yli 77 000:lla. Samaan aikaan suuryritysten väkimäärä pieneni 300:lla. Alle 40 prosenttia yksityisen sektorin työpaikoista oli suuryrityksissä vuonna 2010. Yksityisen sektorin työpaikoista 25 prosenttia oli alle 10 henkilöä työllistävissä pienyrityksissä. Samana vuonna 20 prosenttia työpaikoista oli alle 50 henkilön yrityksissä ja 17 prosenttia keskisuurissa yrityksissä.<sup>274</sup>

---

<sup>266</sup> Leiponen 1995; Leiponen 1995b.

<sup>267</sup> Leiponen 1993.

<sup>268</sup> Engwall 2009, 1.

<sup>269</sup> Porter 2006.

<sup>270</sup> Leiponen 1995, 20-21.

<sup>271</sup> Tainio 2007, 17.

<sup>272</sup> Hjerpe 1979.

<sup>273</sup> Lähde; Talouselämä -lehden 500. suurinta yritystä lista (<http://www.talouselama.fi/te500/>, viitattu 10.10.2012). Vuonna 2011 30. sijalla oli Kemira Oyj, jonka liikevaihto oli noin 2,2 miljardia euroa.

<sup>274</sup> Taloussanomien 23.5.2012, *Miksi vaietaan? Suomi lepää näiden firmojen varassa* (<http://www.taloussanomien.fi/ihmiset/2012/05/23/miksi-vaietaan-suomi-lepaa-naiden-firmojen-varassa/201229873/137>, viitattu 30.9.2012).

## 2.3. Ammattijohtajuuden kehitys vuorineuvosaineistolla

Seuraavaksi kuvaan ammattijohtajuuden kehitystä vuorineuvosaineistolla. Jaan johtajat kolmeen ryhmään: ammattijohtajiin, perustajajohtajiin ja perhe- ja sukuyritystenjohtajiin. Laaksosen tutkimuksessa käytetty johtajatyyppejä jako on; perustajat, perijät ja virkajohtajat.<sup>275</sup> Fellmanin tutkimuksessa on käytetty jakoa; omistajajohtajat (”ägardirektörer”) ja ammattijohtaja (”professionella direktörer”).<sup>276</sup> Fellman lukee omistajajohtajaksi sellaiset johtajat, joilla on ollut omistaja- tai perhesuhde siihen yritykseen, joihin heidät on valittu johtajaksi. Osa johtajista oli ollut omistajajohtajia yhdessä yrityksessä sekä perustajajohtajia jossakin toisessa yrityksessä. Suuryrityksissä ongelmana on hajautettu omistajuus, jolloin joudutaan pohtimaan kuinka suuri osuus yrityksestä pitää olla, että voidaan puhua omistajajohtajista.<sup>277</sup> Hajban tutkimuksessa johtajatyyppejä löytyi kolme; suuryritysjohtaja, käytännön yritysjohtaja ja perheyrittäjä.<sup>278</sup> Kullekin johtajatyypille löytyi selviä rakenteellisia yhteyksiä. Perheyrittäjien johtajalle tyypillistä on vähäinen liikkuvuus ja omistussuhde johdettavaan yritykseen. Käytännön kokemuksen avulla saatu asema oli tyypillistä osuustoimintayrityksen johtajille.

Ammattijohtajien joukkoon ei tässä tutkimuksessa lasketa yritysten perustajia eikä perhe- ja sukuyritysten johtajia, jotka on rekrytoitu johtotehtävään perhe- tai sukuverkosta. Ennen ammattijohtajien aikakautta johtajat olivat suurelta osin perhe- ja sukuverkostojen kautta valittuja ja heillä oli suora yhteys yrityksen omistukseen. Perhe- ja sukuyritysten johtajiksi on luokiteltu vain ne yritysjohtajat, jotka selvästi on rekrytoitu sellaiseen yritykseen, joihin heillä on kiinteä sukusuhde. Luokittelun perustana on siis itse johtaja, eikä yritys. Tässä tutkimuksessa luodaan kokonaiskuvaa suomalaisesta suuryritysjohtajista. Kolmas ryhmä ovat yrityksensä itse perustaneet johtajat. Perustajat ovat usein ensimmäisen sukupolven perheyrittäjiä.

Johtajatyyppeiden muuttuvuus on läheisesti yhteydessä johtamisprosessin ajallisen muutokseen.<sup>279</sup> Kun yritys on muuttunut, myös liikkeenjohto ja johtajat ovat muuttuneet. Danielson toteaa, että kun yritys liikkuu läpi eri kehitysvaiheiden erilainen liikkeenjohto-osaaminen tulee välttämättömäksi ja ennen pitkää hallitsevaksi yrityksessä.<sup>280</sup> Myös liikkeenjohtoprosessit ja -rakenteet muuttuvat yrityksissä. Suuryritysten liikkeenjohtolliset hierarkiat vastaavat laajenevaan kilpailuasetelmaan.

Tutkimukseni aineisto painottuu ammattijohtajiin. Ammattijohtajia on yhteensä 205. Perhe- ja sukuyritysten johtajia on 55, ja perustajajohtajia on yhteensä 35.<sup>281</sup> Aikajaksoittaisessa vertailussa Kaaviossa 1. näkyy, miten ammattijohtajien osuus on noussut kolmella eri aikajaksolla. Ammattijohtajien osuus kasvaa arvonimen myöntövuoden noustessa. Perhe- ja sukuyritysten johtajien osuus on vähentynyt aikajaksoilla.

---

<sup>275</sup> Laaksonen 1962, 78.

<sup>276</sup> Fellman 2000, 28.

<sup>277</sup> Fellman, 2000, 56 (samassa yhteydessä on käsitelty omistajajohtajan määrittelemisestä ja siihen liittyvistä ongelmista).

<sup>278</sup> Hajba 1982, 144-145.

<sup>279</sup> Tainio et. al. 1985, 63.

<sup>280</sup> Danielson 1981.

<sup>281</sup> Hajban (1982, 88) tutkimuksessa virkajohtajia oli 74 % ja omistajajohtajia 26 %. Laaksosen (1962, 83-84) tutkimuksen johtajista 24 % oli perustajia. Perijöiden osuus oli 16 %. Pääosa johtajista oli virkajohtajia (60 %). Fellmanin (2000, 27) tutkimuksessa ammattijohtajia on 59,9 % (194 johtajaa) ja omistajajohtajia on 40,1 % (130 johtajaa).

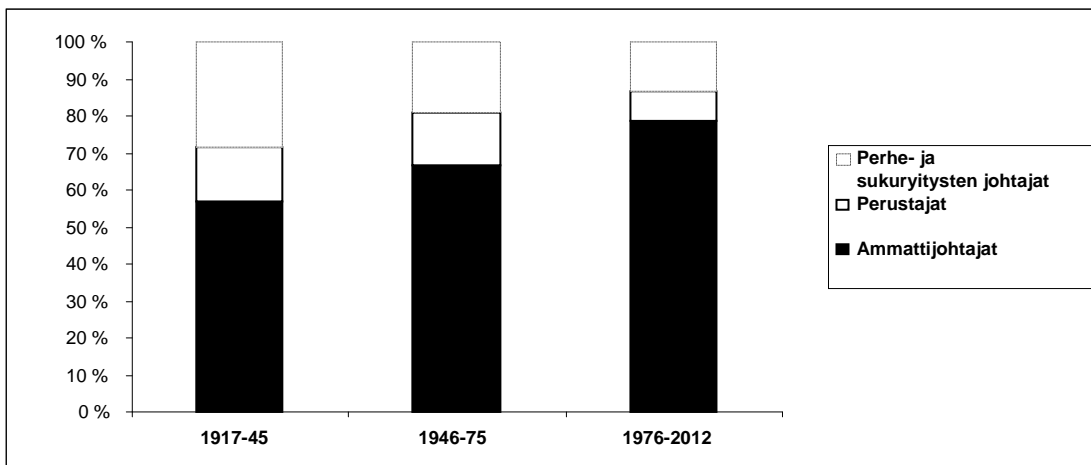


**Kaavio 1. Johtajatyypin yleisyys eri aikajaksoina**

			Johtajatyppi			Yhteensä
			1. ammattijohtaja	2. perustajajohtaja	3. perhe- ja sukuryritysjohtaja	
<b>Myöntövuosi</b>	1. 1917-1945	Määrä	34	9	17	60
		% osuus	56,7%	15,0%	28,3%	100,0%
	2. 1946-1975	Määrä	76	16	22	114
		% osuus	66,7%	14,0%	19,3%	100,0%
	3. 1976-2012	Määrä	95	10	16	121
		% osuus	78,5%	8,3%	13,2%	100,0%
<b>Yhteensä</b>		Määrä	205	35	55	295
		% osuus	69,5%	11,9%	18,6%	100,0%

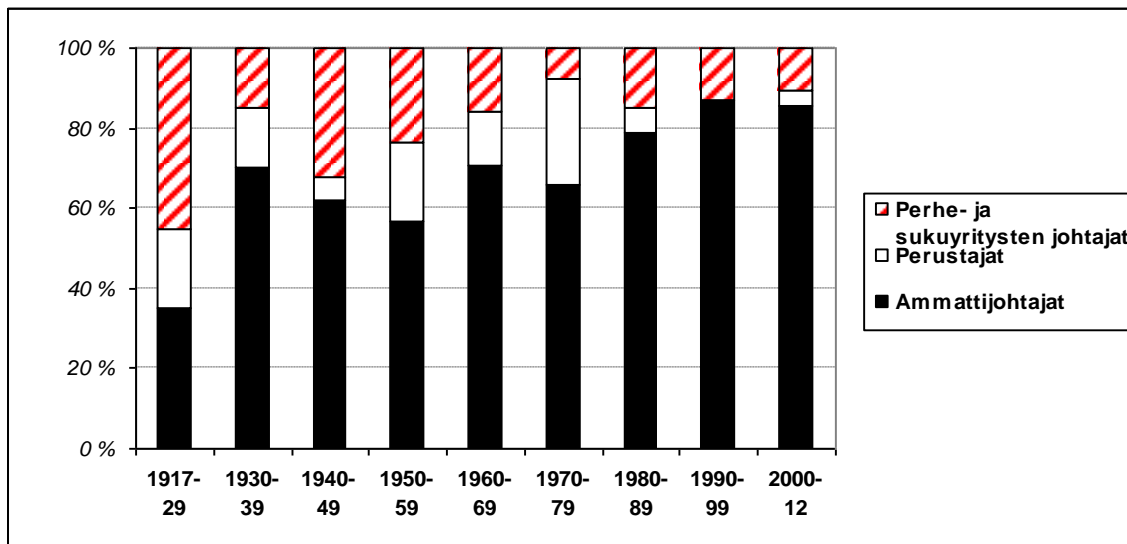
Pearsonin khiin neliön testin mukaan arvonimen myöntämivuoden ja sen, mikä on johtajatyppi, on tilastollisesti merkitsevä riippuvuus ( $\chi^2 = 10,194$ ,  $p < 0,05$ ). Ammattijohtajien osuus on kasvanut tarkastelujaksolla tilastollisesti merkitsevästi ( $\chi^2 = 9,728$ ,  $p = 0,008$ ). Perhe- ja sukuryritysjohtajien osuus on vähentynyt tarkastelujaksolla tilastollisesti merkitsevästi ( $\chi^2 = 6,090$ ,  $p = 0,048$ ). Perustajien osuus ei ole muuttunut tilastollisesti merkitsevästi ( $\chi^2 = 2,577$ ,  $p = 0,276$ ).

**Lähde:** Suomen talouselämän vaikuttajat -julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).



**Kuvio 1. Ammattijohtajat, perustajat ja perhe- ja sukuryritysten johtajat.**

Tässä kuviossa on esitetty ammattijohtajien, perustajajohtajien ja perhe- ja sukuryritysjohtajien prosentiosuudet kolmella eri arvonimen myöntövuosiin perustuvalla aikajaksolla. Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat -julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).



**Kuvio 2. Eri johtajatyypit vuosikymmenjaksoissa.**

Tässä kuviossa on esitetty ammattijohtajien, perustajajohtajien ja perhe- ja sukuyritysjohdajien prosentiosuudet yhdeksällä arvoniemen myöntövuosiin perustuvalla aikajaksoilla. Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat -julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Ammattijohtajuuden suurin nousu tapahtui 1930- ja 1940-luvuilla. Tästä syystä on perusteltua jakaa ensimmäinen ryhmä vuosille 1917-1945. Vastaavasti perustajajohtajien osuus oli suurin 1950- ja 1970-luvuilla. Perhe- ja sukuyritysjohdajien väheni merkittävästi aina 1950-luvulle saakka, mutta on sen jälkeen pysynyt samalla tasolla. Toisen ryhmän jakaminen vuosille 1946-1975 on perusteltua, koska 1970- ja 1980-luvuilla ammattijohtajuuden hallitsevuus on näkynyt perustajajohtajien puuttumisella. Tämä tulos tukee sitä, että aikaisemmin esitelty kolmijaksoinen aikajaottelu on perusteltu. Rajakohdat voidaan asettaa perustellusti vuosille 1946 ja 1976.

Vuorineuvosten elämäkerta-artikkeleissa on henkilöluonnehdintoja johtajista. Olen kerännyt luonnehdintoja eri johtajista ja löytänyt niitä noin sadasta vuorineuvoksesta. Tähän ei sisälly itsestään selvyyksiä, kuten esimerkiksi koulutukseen liittyviä huomioita (kuten teknisyyttä). Eniten luonnehdintoja löytyy varhaisemman vaiheen johtajista. Vuosina 1917-1929 vuorineuvoksen arvoniemen saaneista joka toisesta on luonnehdinta. Vastaavasti 2000-luvun vuorineuvoksista vain joka kuudennesta johtajasta on luonnehdinta. Tämän voidaan katsoa kuvaavan johtajuuden muuttumista persoonattomaksi, kun siirrytään ammattijohtajuuteen.

Yleisin luonnehdinta johtajasta on vaatimattomuus ja julkisuuden karttaminen. Voi puhua matalan profiilin johtajista. Patruunajohtajiksi on kutsuttu useaa vuorineuvosta (12).<sup>282</sup> Usein artikkeleissa mainitaan myös johtajan suhtautuminen riskiin (esimerkiksi, että oli riskejä karttamaton tai ei ottanut suuria riskejä). Samoin suhteet henkilöstöön, kuten työolosuhteiden parantaminen ovat osa johtajatyyppejä. Toisaalta niistä johtajista, jotka eroavat tutusta kaavasta on enemmän luonnehdintoja. Verkostoituminen ja suhdetoiminta on nähty apuna kauppasuhteiden hoitamisessa. Osa johtajista luonnehdintaan suuripiirteisiksi maailmanmiehiksi. Luonnehdinnoista ei voida kuitenkaan tehdä johtopäätöksiä johtajuuden muutoksesta. Tuon esille näitä henkilöluonnehdintoja, kun käsitellen seuraavaksi perhe- ja sukuyrityksen johtajia, perustajajohtajia, sekä ammattijohtajia.

<sup>282</sup> Patruuna -termiä on käsitelty tarkemmin luvussa 2.2.

## Perhe- ja sukuyritysten johtajat

Perheyrietykset (family business) voivat olla pieniä, keskisuuria tai suuria, ja ne voivat toimia kaikilla toimialoilla. Yksi perheyrietyksen määritelmä on se, että jos yksi perhe omistaa yrityksestä niin paljon, että se voi ohjata sen strategiaa ja on osallisena ylimmässä johdossa, niin yritystä voidaan kutsua perheyrietykseksi. Perheyrietyksillä on ollut merkittävä tehtävä varallisuuden luomisessa, vaikka vaikutuksista kiistellään taloudellisessa keskustelussa. Kansainvälisissä tutkimuksissa perheyrietyttäjät ovat nousseet paremmin esille 1960- ja 1970-luvuilta lähtien. Ensimmäinen perheyrietyttäjyyteen liittyvä aikakauslehti ”*Family Business Review*” alkoi ilmestyä 1980-luvulla.<sup>283</sup>

Liiketoimintahistorian tutkimuksessa 1970-luvulta lähtien tutkimuksen painopiste on ollut ammattimaisesti johdetuissa yrityksissä. Tämä on pitkälti Chandlerin tutkimuksien vaikutusta. Modernin liikeyrietyksen äkillinen nousu 1800-luvun kahdella viimeisellä vuosikymmenenä johti siihen, että satojen tuhansien perheyrietysten hallitsema talousjärjestelmä kehittyi kohti keskitettyä päätöksentekoa ja yhteistyötä sekä tuotannon ja jakelun hallinnointia.<sup>284</sup> Perheyrietysten vähentymisessä ja ammattimaisesti johdettujen teollisuusyritysten yleistymisessä on havaittu maakohtaisia eroja. Perinteisesti Englannissa on ollut vallalla ”henkilökohtainen kapitalismi” (personal capitalism), jossa liiketoimintaan ei suhtauduta organisationaalisilla käsitteillä. Chandlerin käsityksen mukaan tämä vaikutti managerikapitalismin nousua heikentävästi, koska perheyrietykset eivät olleet valmiina luopumaan omasta kontrollistaan yrityksessä.<sup>285</sup> Modernissa liikeyrietyksissä pääoman tarve kohdistuu uusiin yrityksiin ja investointeihin. Perheyrietysten syntymisestä ja niiden historiallisesta kehityksestä on tehty laajoja tutkimuksia.<sup>286</sup> Länsi-Euroopassa ja Yhdysvalloissa toimivista yrityksistä valtaosa on perheyrietyksiä.<sup>287</sup>

Yrittäjyytutkimus on korostanut perustajayrittäjiä. Vasta viimeaikoina on ryhdytty tutkimaan perheyrietyttäjyyttä.<sup>288</sup> Perheyrietyttäjillä on ollut suuri merkitys Suomen taloudessa.<sup>289</sup> Perheyrietyty oli Suomessa 1800-luvun lopulle saakka keskeisin yritystyyppi.<sup>290</sup> Perheyrietykset harjoittivat yleensä kauppaa, merenkulkua tai käsityöhön perustuvaa tuotantoa. Ajanjaksoa 1600-luvun alusta 1870-luvulle voidaan kutsua kauppiaskapitalistiseksi ajaksi.<sup>291</sup> Karosen tutkimuksessa talouselämän johtajisto on jaettu kolmeen aikakauteen; kauppiasjohtajien (n. 1600-1730), monialaisten perinteiden noudattajien (1730-1870) sekä erikoistuvien yritysjohtajien (1870-1920) kausiin. Viimeistä ryhmää kuvastaa patriarkaalinen johtamistapa sekä toimiminen selvästi työntekijämäärältään aiempaa suurempien yritysten johdossa.<sup>292</sup>

Koironen on jakanut perheyrietykset neljään ryhmään omistuksen ja iän perusteella. *Ensimmäiseen* ryhmään kuuluva yritys on vielä perustajasukupolven hallussa oleva yritys, jossa ei ole vielä tehty

<sup>283</sup> Colli & Rose 2008, 194.

<sup>284</sup> Chandler 1988, 227-228.

<sup>285</sup> Chandler 1990.

<sup>286</sup> Ks. esim. Geoffrey Jones & Mary B. Rose (toim.), *Family Capitalism*, (London, 1993); Mary B. Rose (toim.), *Family Business*, (Aldershot, 1995). John Ward, *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business* (Basingstoke, 2004); Danny Miller & Isabel Le Breton-Miller, *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses* (Boston, Mass., 2005); Andrea Colli, *The History of Family Business, 1850-2000* (Cambridge, 2003).

<sup>287</sup> Ks. esim. Casson 1982.

<sup>288</sup> Jyväskylän yliopiston yrittäjyyden emeritusprofessori Matti Koironen nimettiin Suomen ja Pohjoismaiden ensimmäiseksi perheyrietyttäjyyden professoriksi vuonna 1999. Perheyrietytutkimuksesta lähemmin, ks. esim. Tourunen 2009, 25-26.

<sup>289</sup> Perheyrietykseksi (family business) voidaan määrittellä yritys, jonka enemmistön omistaa yksi perhe. Koironen mukaan perheyrietyty on 1) omistukseltaan ja johtamiseltaan yhden perheen/suvun määräysvallassa oleva liiketoiminnallinen kokonaisuus, jossa 2) yhdistyvät vuorovaikutteisesti perhesysteemin ja yrityssysteemin toiminnot ja jossa 3) on tapahtunut, tapahtumassa ja/tai odotetaan tapahtuvaksi sukupolven vaihdos perheen/suvun jälkikasvuun hyväksi (Koironen 1998, 19). Sukuyrietyksellä tarkoitetaan puolestaan firmaa, jonka omistajuus tai johto on siirtynyt sukupolvelta toiselta. Perheellä (family) tarkoitetaan laajempaa kokonaisuutta ihmisiä, jotka polveutuvat samoista esivanhemmista (suku). Molempia sanoja voidaan käyttää kuvainnollisesti (esim. ”yhtä perhettä”, sukupolvi). (Koironen 1998, 24-25).

<sup>290</sup> Tainio et. al. 1985, 15.

<sup>291</sup> Ojala & Karonen 2008, 290-292.

<sup>292</sup> Karonen 2004, 297.

yhtään sukupolvenvaihdosta. *Toiseen* ryhmään kuuluu muutaman vuosikymmenen ikäinen toiseen sukupolveen ehtinyt perhe- tai sukuyritys, jossa edeltävällä perustajasukupolvella on vielä omistus. *Kolmanteen* ryhmään kuuluu vuosikymmeniä vanha perhe- ja sukuyritys, joka on ehtinyt kolmanteen sukupolveen. *Neljänteen* ryhmään kuuluvat perinteikkäät yli 100-vuotiaat perhe- ja sukuyritykset, joissa omistus voi olla jakautunut useaan ydinperheeseen.<sup>293</sup>

Suuret perheyrietykset voidaan jakaa kahteen luokkaan yrityksen koon perusteella seuraavalla tavalla; suuri sukuyritys, jossa on monta ydinperhettä omistajana (esim. Ahlström -konserni) ja suuri perheyrietykset, jota kontrolloi yksi ydinperhe (esim. Onvest -konserni).<sup>294</sup> Tässä tutkimuksessa perheyrietyksellä viitataan näihin molempiin luokkiin. Suomessa toimii tunnettuja suku- ja perheyrietyksiä, joiden tuotteet kantavat suvun nimeä (esim. Fazer).<sup>295</sup> Tyypillistä perinteikkäille perheyrietyksille on ollut ruotsinkielisen väestönsuuren suuri osuus omistuksessa. Yleisimpiä toimialoja ovat olleet maatilatalous, kirjapaino- ja kustannustoiminta, tukkukauppa sekä vähittäiskaupan erityisliikkeet (mm. apteekit).

Tässä tutkimuksessa perhe- ja sukuyrityksen johtajaksi on määritelty ne johtajat, jotka on rekrytoitu johtajaksi perhe- ja sukuverkostosta. Tämä ryhmä sisältää ne johtajat, jotka ovat jatkaneet isänsä tai isoisänsä tai muun lähisukulaisen aloittamaa liiketoimintaa. Sukujohtajien piiriin kuuluvat ennen kaikkea ne johtajat, jotka ovat tulleet johtajaksi suvun kokonaan tai osittain omistamaan yritykseen. Luokittelun pohjana on se yritys, jonka johtajana ollessaan arvonimi on myönnetty. Itsenäisyyden ajan vuorineuvoksissa perhe- ja sukuyrityksen johtajia on yhteensä 55.

#### Taulukko 8. Perhe- ja sukuyritysjohdajat vuorineuvosaineistossa.

Nimi	Yritys
Ahlström Hans	A. Ahlström Oy:n pääjohtaja 1954-1960.
Ahlström Krister	A. Ahlström Oy:n pääjohtaja 1982-1998.
Ahlström Walter	A. Ahlström Oy:n pääjohtaja 1907-1931.
Amberla Arthur*	Hämeenlinnan Verkatehdas Oy:n toimitusjohtaja 1927-1959, hallituksen pj. 1927-1960.
Avotie Pentti	Saarioinen Oy:n toimitusjohtaja 1969-1989, hallituksen pj. 1972-2000.
Ehrnrooth Casimir*	Oy Kaukas Ab:n toimitusjohtaja 1967-1985; Kymi-Strömberg Oy:n (v:sta 1988 Kymmene Oy:n) pääjohtaja 1986-1991.
Ehrnrooth Göran J.*	Oy Fiskars Ab:n toimitusjohtaja 1969-1983.
Fazer Sven	Karl Fazerin makeistehtaan (v:sta 1919 Oy Karl Fazer Ab:n) toimitusjohtaja 1939-1955.
Forsström Börje	Lohjan Kalkkitehdas Oy:n toimitusjohtaja 1962-1973.
Gullichsen Harry	A. Ahlström Oy:n pääjohtaja 1932-1954, johtokunnan pj. 1932-1954.
Hackman Wilhelm Henry	Hackman & Co:n vanhempi johtaja 1926-1950.
Heinonen Juhani	Are Oy:n toimitusjohtaja 1966-1979.

<sup>293</sup> Koiranen 2000, 48-49.

<sup>294</sup> Koiranen 2000, 47.

<sup>295</sup> Koiranen 2000, 23.

\* Amberlan perhe osti pienen villakangaskutomo Hämeenlinnan Verkatehdas Oy:n osake-enemmistön vuonna 1927. Yhtiön toimitusjohtajaksi ja johtokunnan puheenjohtajaksi valittiin Arthur Amberla. Hänen aikanaan Hämeenlinnan Verkatehdas Oy kasvoi yhdeksi alansa johtavista tuotantolaitoksista Suomessa. Tehdas laajeni nopeasti toisen maailmansodan jälkeen. Lähde; Vilks, Anna-Maria. "Vuorineuvos Arthur Amberla (1894-1967)." Suomen talouselämän vaikuttajat -verkkójulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.

\* Casimir Ehrnrooth oli johtajana sukunsa hallitsemisissa yrityksissä. Casimir Ehrnrooth oli aluksi vuodesta 1958 polttoöljyä toimittaneen Oy Petko Ab:n (myöhemmin BP-Petko Oy) johtajana. Hänet valittiin 1967 Oy Kaukas Ab:n toimitusjohtajaksi. Työuransa lopuksi hän oli metsäfuusiossa syntyneen Kymmene Oy:n pääjohtajana. Lähde; Vesikansa, Jyrki. "Vuorineuvos Casimir Ehrnrooth (1931-)." Suomen talouselämän vaikuttajat -verkkójulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.

\* Göran J. Ehrnrooth valittiin Oy Fiskars Ab:n varatoimitusjohtajaksi vuonna 1968. Hän oli tämän sukunsa suuresti omistaman metalliteollisuusyrityksen johtotehtävissä lähes neljän vuosikymmentä. Hän oli yhtiön toimitusjohtajana vuosina 1969-1983 ja hallituksen päätoiminen puheenjohtajana vuosina 1984-2006. Lähde; Skippari, Mika. "Vuorineuvos Göran J. Ehrnrooth (1934-)." Suomen talouselämän vaikuttajat -verkkójulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.

Herlin	Heikki	Kone Oy:n oimetusjohtaja 1932–1964, hallituksen pj. 1941–1987.
Hisinger	Fridolf	Billnäs Bruks Ab:n toimitusjohtaja 1898–1903.
Jensen	Hans Waldemar	Oy Suomen Trikoo Ab:n toimitusjohtaja 1953–1970.
Jensen	Harald	Oy Suomen Trikootehdas Ab:n (vsta 1949 Oy Suomen Trikoo Ab:n) toimitusjohtaja 1938–1953.
Jensen	Olav Weberg	Oy Gutzeitin Laatikotehtaan toimitusjohtaja 1926–1953.
Julin, von	Albert Lindsay	Fiskars Ab:n toimitusjohtaja 1906–1942.
Julin, von	Jacob	Oy Kaukas Ab:n toimitusjohtaja 1942–1967.
Julin, von	Jacob	Ab Kaukas Fabrikin (vsta 1934 Kaukaan Tehdas Oy:n) toimitusjohtaja 1912–1942.
Ketonen	Irja	Oy Turun Sanomien toimitusjohtaja 1948, 1955–1981.
Kivekäs	Lauri	Aaltosen Kenkätehdas Oy:n toimitusjohtaja 1947–1975.
Kolehmainen	Vilho Erik	Riihimäen Lasi Oy:n pääjohtaja 1953–1965.
Liljeroos	Eino Henrik	H. Liljeroos Oy:n teknillinen johtaja 1907–1911
Lindroos	Torsten	Fennia Faneri Oy:n toimitusjohtaja 1934–1952.
Luhtanen	Pekka*	V. Luhtanen Oy:n (sittemmin Luhta Oy:n vsta 1992 L-Fashion Group Oy:n) toimitusjohtaja 1972–1999, hallituksen pj. 1999–2003.
Mustakallio	Aarne	Mustakallio Oy:n toimitusjohtaja 1943–1960
Mustakallio	Heikki	Lahden Rautateollisuus Oy:n (v:sta 1983 Raute Oy) toimitusjohtaja 1970–1985.
Paasikivi	Pekka	Oras Oy:n toimitusjohtaja 1979–1993.
Paloheimo	Olli	H. G. Paloheimo Oy:n toimitusjohtaja 1927–1966.
Pentti	Heikki	Lemminkäinen Oy:n toimitusjohtaja 1983–1993.
Reenpää	Kari	Kustannusosakeyhtiö Otavan toimitusjohtaja 1956–1968.
Reenpää	Olli	Kustannusosakeyhtiö Otavan toimitusjohtaja 1979–1999.
Rettig, von	Hans	Toiminimi P. C. Rettig & Co:n (v:sta 1976 Oy Rettig-Strengberg Ab) johtaja 1924–1976, omistaja 1924–.
Rosenlew	Erik	W. Rosenlew & Co. Ab:n johtaja 1916–1952.
Rosenlew	Sven-Erik	W. Rosenlew & Co. Ab:n toimitusjohtaja 1950–1963.
Saastamoinen	Onni	Oy H. Saastamoinen Ltd:n (sittemmin H. Saastamoinen Oy) toimitusjohtaja 1944–1960
Sarlin	Emil	Paraisten Kalkkivuori Oy:n toimitusjohtaja 1906–1955.
Serlachius	Bror*	Tervakoski Oy:n toimitusjohtaja 1939–1972.
Serlachius	Gustaf	G. A. Serlachius Oy:n toimitusjohtaja 1969–1986.
Serlachius	Gösta	G. A. Serlachius Ab:n toimitusjohtaja 1908–1942.
Serlachius	Ralph Erik	G. A. Serlachius Oy:n toimitusjohtaja 1942–1968.
Sohlberg	Kari O.	Oy G. W. Sohlberg Ab:n toimitusjohtaja 1973–2001.
Sohlberg	Olavi	Oy G. W. Sohlberg Ab:n toimitusjohtaja 1940–1973.
Sohlberg	Wilhelm Aleksanteri (W.A.)	Oy G. W. Sohlberg Ab:n toimitusjohtaja 1909–1940.
Solin	Arno	Tampereen Pellava- ja Rautateollisuus Oy:n pellavatehtaan toimitusjohtaja 1929–1959.
Sumelius	Gösta	Tmi. G. O. Sumeliuksen johtaja 1895–1912
Strandell	Björn	Auran Panimo Oy:n toimitusjohtaja 1933–1971.
Tammivuori	Arvi	Upo Oy:n toimitusjohtaja 1938–1972.
Toivanen	Erik Jalmar	Onninen Oy:n toimitusjohtaja 1956–1991.
Toivanen-Koivisto	Maarit	Onvest Oy:n toimitusjohtaja 2001–, hallituksen pj. 2001–; Onninen Oy:n hallituksen pj. 2007–.
Wahlberg	Claes*	Oy Vesijohtoliike-Huber Ab:n (v:sta 1970 Oy Huber Ab:n) toimitusjohtaja 1961–1978; Oy Teollisuus-Huber Ab:n toimitusjohtaja 1965–1971.

\* Pekka Luhtanen oli sukuryityksensä kolmannen polven edustaja. Hän johti yritystä systemaattisesti nykyaikaisen liikkeenjohdon oppien mukaisesti. Luhtanen toimi ensin markkinointi- ja varatoimitusjohtajana ja vuodesta 1972 toimitusjohtajana. Luhta Oy (vuodesta 1992 L-Fashion Group Oy) kasvoi suuryritykseksi vasta hänen valtakaudellaan. Lähde: Vesikansa, Jyrki. ”Vuorineuvos Pekka Luhtanen (1937–).” Suomen talouselämänvaikuttajat -verkkajulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.

\* Tervakoski Osakeyhtiö oli Suomen Pankin omistama. Myöhemmin osakeyhtiö yhdistyi Enso-Gutzeit Oy:hyn (Stora-Enso). Bror Serlachius tuli Kankaan tehtaalta Tervakosken paperitehtaan palvelukseen vuonna 1938. Lähde: Vesikansa, Jyrki. ”Vuorineuvos Bror Serlachius (1907–1987).” Suomen talouselämänvaikuttajat -verkkajulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.

\* Oy Huber Ab oli perinteikäs perheyryitys, josta Claes Wahlberg (omaa sukua Huber) kehitti vuosina 1961–1978 nykyaikaisten johtamisperiaatteiden mukaan hoidetun suuryrityksen. Yhtiöstä tuli markkinajohtaja kaikilla kolmella toimialallaan LVI-tukkukaupassa ja -urakoinnissa sekä lujitemuovituotteiden valmistuksessa. Lähde: Nummela, Ilkka. ”Vuorineuvos Claes Wahlberg (1917–1999).” Suomen talouselämänvaikuttajat -verkkajulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.

Walden	Juuso	Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n toimitusjohtaja 1940–1969.
Wallenberg	Marcus*	Stockholms Enskilda Bankin toimitusjohtaja 1946–1958. 74.
Vikström	Timo	Lahden Puukalusto Oy:n (v:sta 1962 Oy Iskun Tehtaat, V:sta 1878 Isku Oy) toimitusjohtaja 1966–1978, Isku Oy:n pääjohtaja, hallituksen pj. 1978–2002.

Vuorineuvosaineistossa näkyy selvästi perhe- ja sukuyritysten osuuden väheneminen suuryritysten joukossa. Ensimmäisessä ryhmässä (vuosina 1917-1945) vuorineuvoksen arvonimi myönnettiin 51:lle eri yrityksen tai laitoksen johtajalle.<sup>296</sup> Näistä perhe- ja sukuyritysten joukkoon kuului 39 yritystä. Tähän sisältyy perustajohtajien luomat uudet yhtiöt sekä pitemmän historian omanneet sukuyhtiöt. Ammattijohtajia palkattiin valtionyhtiöihin sekä keskusliikkeisiin. Perhe- ja sukuyritysten osuus alkoi vähentyä 1930-luvulla ja 1940-luvulla. 2000-luvulla vuorineuvoksen arvonimen saaneista vain kolme kuuluu selvästi perhe- ja sukuyritysten johtajien ryhmään. Esimerkiksi perheyhtiö Oy G. W. Sohlberg Ab:n johdossa on suvun neljännen polven johtaja. Monialayhtymien aikakaudella omistajuus on siirtynyt pois perheiltä, suvuilta ja yrityksiltä kansainvälisille sijoittajille.

Perhe- ja sukuyritysten valtakaudella elettiin henkilökohtaisessa kapitalismissa, jossa omistajilla oli myös johtovastuu yrityksestä. Suomalaisia teollisuusyrityksiä hallitsivat pitkään suomenruotsalaiset suvut ja ulkomainen omistajuus oli rajattua.<sup>297</sup> Omistajuus ja talouden muutos liittyvät toisiinsa. Liike-elämän kehitys 1800-luvun loppupuolella oli yhteydessä pääomaverkostojen kehitykseen.<sup>298</sup> Yksityinen teollisuus oli vielä 1900-luvun alussa vahvasti ruotsin kielisen eliitin pääoman hallussa. Johtajat rekrytoitiin usein lähipiiristä.<sup>299</sup> Suomenkielisten osuus johtajistossa kasvoi kuitenkin kaiken aikaa. Siihen vaikutti ammatillistumiskehitys, joka lisäsi korkeasti koulutetuille suomalaisille johtajille (usein insinöörejä) mahdollisuuksia nousta johtotehtäviin.

Jan Glete on tutkinut ruotsalaisen suurteollisuuden rakennetta. Hän on jakanut omistamisen kolmeen päätyyppiin; omistajaryhmät (kuten teollisuussuvut), pankkisfäärit ja suuryritykset.<sup>300</sup> Suomen teollisuudessa pankkisfäärien merkitys on selvästi havaittavissa metsä- ja puunjalostusteollisuudessa, joskin merkitys on ollut vähenemään päin. Metsäteollisuuden suuryritykset ovat kuuluneet johonkin finanssiryhmään eli valtapiiriin (sfääriin, liiketoimintablokkiin). Tällaisissa piireissä yritykset ovat ryhmittyneet blokissa keskeistä valtaa käyttävien omistajaryhmien ja/tai rahoittajapankkien tai etupiirien ympärille.<sup>301</sup> Suomessa ei myöskään ole ollut samalla tavalla kuin Ruotsissa suuria eräisiin mahtisukuihin keskittyneitä omistajaryhmiä.

Rahalaitoksilla oli keskeinen merkitys talouselämässä 1900-luvun alusta 1900-luvun puoliväliin. Tuolloin myös valtionyhtiöillä oli suuri merkitys.<sup>302</sup> Suomalaisessa talouselämässä on havaittavissa

\* Marcus Wallenberg on Ruotsin kansalainen. Koska hän on saanut Suomessa vuorineuvoksen arvonimen, on hän mukana tutkimusaineistossa. Kaikki muut ovat Suomen kansalaisia.

<sup>296</sup> Kolme A. Ahlström Oy:n johtajaa sai vuorineuvoksen arvonimen sekä kaksi SOK:n, Fiskars-yhtymän, Kone- ja Siltarakennus Oy:n, Kymi Oy:n, Suomen Sokeri Oy:n ja Tampereen Puuvillateollisuus Oy:n (Tampella) johtajaa.

<sup>297</sup> Michelsen 1999, 161.

<sup>298</sup> Ks. esim. Paavilainen 2005.

<sup>299</sup> Ahvenainen 1990, 100.

<sup>300</sup> Glete 1994, 28.

<sup>301</sup> Näsi et. al. 2001, 17.

<sup>302</sup> Ojala & Karonen 2008, 296-299. Tämä tulee esille pankkihistoriikkeista, ks. esim. Kuusterä 1995; Vihola 2000; Kuisma 2004; Kuisma & Keskisarja 2012. Valtionyhtiöiden perustaminen oli osa teollistamispolitiikkaa, jonka mukaista oli perustaa suomalaisia ja suomalaisten johtamia yrityksiä.

yritysten moniulotteiset keskinäiset yhteistyöverkostot ja verkostoituminen yhteiskunnan eri osaluueille.<sup>303</sup>

Näsi et. al. (2001) ovat tutkimuksessaan jakaneet suomalaiset metsäteollisuusyritykset neljään sfääriin. (1) *Valtionyhtiöiden sfääriin* kuuluivat metsäyhtiöstä Enso- Gutzeit Oy ja Veitsiluoto Oy. Voidaan siis sanoa, että valtio on ollut hallitsevassa asemassa yhdessä merkittävimmistä liiketoimintakeskittymässä, jossa pankkisektoria edusti Postipankki. (2) *SYP:n blokin* valtapiiriin kuului metsäyhtiöstä monien fuusioiden jälkeen Kymmene-nimellä tunnettu yritys. Leiriä on hallinnut suomenruotsalaisen pääoma. (3) *KOP-Pohjola -sfäärin* valtapiirin merkittävin osa metsäsektorilla oli Yhtyneet Paperitehtaat. Suomalaista pääomaa korostaneessa ryhmittymässä vakuutusyhtiöllä oli keskeinen rooli. (4) *Pellervolainen, agrikapitaalinen leirin* tunnetuin yritys oli Metsäliitto. Sfäärin kuului lukuisia osuustoiminnallisia yrityksiä.<sup>304</sup>

Suomen teollistumisen alkuvaiheessa teollisuusyritykset olivat yleensä keskeisten sukujen omistamia perheyhtiöitä tai osakeyhtiöitä.<sup>305</sup> Talouden rakennemuutoksen seurauksena perhe- ja sukuyritysten osuus suurimpien yritysten joukossa on vähentynyt. Kalevi Tourusen väitöstutkimuksen mukaan Suomessa 2000-luvun alussa suuria perheyhtiöitä oli 30 % kaikista suuryrityksistä. Tourunen on tunnistanut kauppa- ja teollisuusministeriön perheyhtiöitä määrittelyn mukaisesti kaikki suomalaiset keskisuuret ja suuret perheyhtiöt.<sup>306</sup>

Kari Liljan ja Risto Tainion mukaan suomalaisten yritysten toimintaympäristö muuttui radikaalisti 1990-luvun alussa, kun Neuvostoliitto hajosi ja romahti taloudellisesti. Aiemmin suhteellisen suljettu Suomen talous alkoi nopeasti avautua. Suomi alkoi siirtyä kilpailutalouteen. Kyseessä oli poliittisten päätöksentekijöiden ja yritysjohtajien reagoinnista geopolittisen voimatasapainon muutokseen. Kansainvälistyminen edellytti uusia työprosessien ja pelisääntöjen hallintaa ja uudenlaisen liikkeenjohto-osaamisen kehittämistä. Kansainvälistymisen seurauksena strateginen johtaminen ja liiketoiminnan johtaminen tulivat entistä tärkeämmäksi. Liljan ja Tainion mielestä tehokkaiden tuotantjärjestelyiden, itse kehiteltyjen keksintöjen ja niiden kaupallistamisen sekä taitavan liiketoiminnan lisäksi arvomuodostus voi tapahtua myös innovatiivisilla järjestelyillä, rahoitusoperaatioilla sekä kansallisten instituutioiden luovalla hyväksikäytöllä. Heidän mukaansa Oy Nokia Ab on hyvä esimerkki yrityksestä, joka tietoisesti altisti uuden liiketoimintansa kovalle kansainväliselle liiketoiminta- ja pääomamarkkinakilpailulle.<sup>307</sup>

Vuorineuvosten elämäkertatutkimusten perhe- ja sukuyritysjohdajien luonnehdinnoissa korostuu vastuullisuus ja suhteet työntekijöihin. On mainittu esimerkiksi, että johtaja nähtiin usein tuotantolaitoksilla ja tehtaiden konttoreissa. Eräänlainen vanhan koulukunnan patriarkaalinen yritysjohtaja kantoi huolta kaikista työntekijöistään. Johtaja nähdään jatkumona sukupolvien välisessä ketjussa. Myös paikalliset yhteydet koettiin tärkeiksi. Johtaja osallistui paikkakunnan toiminnan kehittämiseen. Uudet kansainväliset kilpailutalouden osaajat eivät näy perhe- ja sukuyrityksen johdossa olleissa vuorineuvoksissa. Suuri osa perhe- ja sukuyritystaustaisista vuorineuvoksista on ollut johtajina ennen nykyistä globaalitalouden aikakautta.

<sup>303</sup> Ojala & Karonen 2008, 285. Chandler (1990) on kehittänyt käsitteen yhteistoiminnallinen kapitalismi (co-operative capitalism), joka kuvaa jossain määrin myös Suomen talouselämää. Ojalan ja Karosen mukaan suomalaista liiketoimintaa luonnehtii myös yritysten ja yhteiskunnan evoluutio.

<sup>304</sup> Näsi et. al. 2001, 17-18.

<sup>305</sup> Michelsen 1999, 161.

<sup>306</sup> Tourunen 2009. Kauppa- ja teollisuusministeriö määritteli perheyhtiön käsitteenä vuonna 2005, jonka pohjalta Euroopan komission asettama työryhmä pääsi yhteisymmärrykseen perheyhtiömääritelmästä vuonna 2009. Määritelmän mukaan perheyhtiö on yritys, jonka äänivallasta yli puolet on yhden perheen tai suvun hallinnassa. Äänivalta voi olla välillistä tai välitöntä. Lisäksi perheen tai suvun jäsenen pitää olla mukana yrityksen hallinnossa tai johdossa. Listattu yritys on perheyhtiö, jos sen äänivallasta 25 % on yhden perheen tai suvun hallinnassa. Tourunen on väitöstutkimuksessaan tunnistanut edellä mainitun määritelmän mukaisesti kaikki suomalaiset keskisuuret ja suuret perheyhtiöt. Keskisuurten ja suurten perheyhtiöiden yhteenlaskettu osuus oli 42 %. Tutkimuksen mukaan yrityskoon kasvaessa perheyhtiöiden suhteellinen osuus vähenee. Perheyhtiöt ovat keskimäärin pienempiä kuin muulla tavoilla omistetut yritykset. Tämä on tullut esille myös kansainvälisissä tutkimuksissa.

<sup>307</sup> Lilja & Tainio 2007.

Yritysten omistusrakenne muuttui merkittävästi 1990-luvulla. Ulkomaalaisomistuksen rajoitus poistettiin vuonna 1993. Se mahdollisti institutionaalisten sijoittajien omistuksen lisääntymisen. Suomalaisten yritysten omistusta alkoi siirtyä pankeilta, vakuutuslaitoksilta ja yksityishenkilöiltä ulkomaisille sijoittajille. Kansainvälistyminen edellytti uusia työprosessien ja pelisääntöjen hallintaa ja uudenlaisen liikkeenjohto-osaamisen kehittämistä. Ulkomaalaisen omistuksen lisääntyminen on vaikuttanut suomalaisten yritysten hallintorakenteisiin. Helsingin pörssin yritysten markkina-arvosta kaksi kolmasosaa oli ulkomaalaisten sijoittajien hallussa 1990-luvun lopussa.<sup>308</sup>

Metsäteollisuudessa vahvat suvut ovat hallinneet sukuyrityksiään. Johtajat valittiin perhe- ja sukuverkostosta. Esimerkiksi G. A. Serlachius Oy:ssä ei ollut koskaan sen itsenäisen historian aikana suvun ulkopuolista ammattijohtajaa. Sukuyritysjohdajatyypistä voidaan nostaa esille edustavana esimerkkinä vuorineuvos Gustaf Serlachius, josta tuli isänsä R. Erik Serlachiuksen jälkeen G.A. Serlachius Oy:n toimitusjohtaja vuonna 1968. Hänen kaudellaan G. A. Serlachius Oy fuusioitiin Metsäliiton Teollisuus Oy:n kanssa Metsä-Serla Oy:ksi vuonna 1986 (vuodesta 2001 M-real Oyj). Gustaf Serlachius toimi Metsä-Serla Oy:n hallituksen päätoimisena puheenjohtajana vuosina 1986–1992. Maare Paloheimon mukaan ”vuorineuvos Gustaf Serlachius jäi sukunsa viimeiseksi Mäntän patruunaksi.”<sup>309</sup>

Yhteenvedon voidaan todeta, perheyrietykset ovat yhä merkittävässä asemassa liike-elämässä. Tämä on havaittu liiketoimintahistorian tutkimuksessa. Suomessa on yhä suuria yrityksiä, jotka voidaan luokitella perhe- ja sukuyrityksiksi. Sen lisäksi, että perhe- ja sukuyritysjohdajien osuus on vähentynyt, on huomattava, että johtajat koulutuksensa ja kokemuksensa kautta kuuluvat ammattijohtajistoon. Omistuspuhjan laajentuminen on vaikuttanut siihen, että vahvojen sukujen vaikutusvalta yrityksissä on vähentynyt.

## Perustajat

Vuorineuvostason yritysjohtajista voidaan nostaa esille omana ryhmänä yritysten perustajat. Historiallisessa tutkimuksessa voidaan tutkia, mikä johti siihen että henkilöstä on tullut yksityisyrittäjä. Eri aikoina henkilökohtainen motivointi on ollut erilaista. Historioitsija Jorma Ahvenaisen mukaan yritys on perustettu elinkeinoksi, jolla on hankittu toimeentulo. Yritys on myös voitu perustaa valmiilla pääomalla, jolloin tarkoituksena on ollut lisävoittojen saaminen. Ahvenaisen mielestä yrityksen perustaminen voidaan nähdä myös ihmisen tahdon ilmauksena, ja paremman elintason tavoitteluna (vaikutusvalta ja varallisuus). Yrityksen perustamisen konkreettisiin motiiveihin kuuluu mm. potentiaaliset markkinat.<sup>310</sup>

Tässä tutkimuksessa perustajajohtajaksi on määritelty ne johtajat, jotka ovat itse perustaneet yrityksen, jonka toimitusjohtajana ollessaan on saanut vuorineuvoksen arvonimen. Näin ollen sellaiset johtajat, jotka ovat perustaneet itse yrityksen, mutta saaneet arvonimen toisen yrityksen johtajana, eivät ole perustajajohtajia. Itsenäisyyden ajan vuorineuvoksissa perustajajohtajia on yhteensä 35.

<sup>308</sup> Snellman 2007. Ks. esim. Ylä-Anttila et. al. 2004.

<sup>309</sup> Paloheimo, Maare. ”Vuorineuvos Gustaf Serlachius (1935–2009).” Suomen talouselämän vaikuttajat -verkkojulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.

<sup>310</sup> Ahvenainen 1994, 50-52, 56.



## Taulukko 9. Perustajavuorineuvokset aikajärjestyksessä.

Nimi	Yritys
1889 Strömberg Axel Gottfrid	Ab Gottfrid Strömberg Oy (v:sta 1921 Suomen Sähkö Oy Gottfr. Strömberg), per. 1889
1890 Juselius Fritz A.	toiminimi F. A. Jusélius & Kumpp., per. 1890
1892 Zitting Gustaf	Insinööritoimisto Zitting & Co (sittemmin Oy Zitting & C:o Ab), per. 1892
1897 Forsström Petter*	Lohjan Kalkkitehdas (v:sta 1912 Lohjan Kalkkitehdas Oy), per. 1897
1905 Aaltonen Emil	Aaltosen Kenkätehdas Oy, per. 1905
1905 Lindroos Johan Theodor	Oy Pallas Ab, per. 1905
1906 Tammenoksa Väinö	Alkoholittomien Juomien Tehdas Chymos (sittemmin Chymos Oy), per. 1906
1910 Kolehmainen Aatu Paavo	Riihimäen lasitehdas Oy, per. 1910
1911 Anderson Amos*	Dagens Tidning -sanomalehti, per. 1911
1914 Grönblom Berndt Gustaf	Elektrometallurgiska Ab (v:sta 1933 Oy Vuoksenniska Ab), per. 1914
1918 Asko-Avonius Aukusti	Lahden Puuseppätehdas Oy (v:sta 1931 Asko-Avonius, Huonekalutehtaat Oy:n sittemmin Askon tehtaat Oy), per. 1918
1921 Huhtamäki Heikki	Huhtamäen Tehtaat Oy, per. 1921
1925 Haarla Lauri Rafael	Raf. Haarla Oy, per. 1925
1929 Höglund Johan Emil	Toiminimi Wiik & Höglund (v:sta 1953 Oy Wiik & Höglund Ab), per. 1929
1932 Sarlin Erik	Oy E. Sarlin Ab, per. 1932
1934 Aalto Juho L.	Rakennustoimisto Juho L. Aalto, per. 1934
1934 Arvonon Veli	Rakennustoimisto Arvonon Oy, per. 1934
1934 Bergenheim Holger	Epeko Ab, per. 1934
1936 Liljeberg Anders Wilhelm	A. W. Liljeberg Oy, per. 1936
1937 Nordell Fjalar	Salora Oy, per. 1937
1938 Räsänen Veikko	Turo Oy, per. 1938
1942 Rentto Onni	Rentto Oy, per. 1942
1944 Aarnio Aarne J.	A. J. Aarnio Oy, per. 1944
1945 Helanto Ilmari	Teräsbetoni Oy, per. 1945.
1945 Pekkala Väinö	Rakennustuote Oy, per. 1945
1946 Suominen Paavo	Huurre Oy, per. 1946
1947 Ketola Jussi	Rakennustoimisto Jussi Ketola, per. 1947
1947 Puolimatka Armas	Rakennustoimisto A. Puolimatka Oy, per. 1947
1947 Ruola Urho	Rakennusliike M. & U. Ruola, per. 1947
1950 Niinikoski Jalmari	Satakunnan Liikenne Oy, per. 1950
1951 Karjalainen Aarne	Hyvon-Kudeneule Oy, per. 1951
1953 Tervo Sulo A.	Rakennustoimisto S. A. Tervo Oy, per. 1953
1954 Vikström Eino	Lahden Puukalusto Oy (v:sta 1962 Oy Iskun Tehtaat), per. 1954
1959 Eloranta Matias	Matti Eloranta & Co:n (v:sta 1970 Matti Eloranta Oy), per. 1959
1987 Kokkila Ilpo*	SRV Viitokset Oy (sittemmin SRV Yhtiöt Oyj), per. 1987

Toimialajakaumia tarkasteltaessa havaitaan, että rakennustoiminnan alalla on ollut selvästi eniten yritysten perustajia (yli kolmannes). Sodan jälkeisessä jälleenrakennuksessa perustettiin lukuisia uusia rakennusalan yrityksiä, joista kasvoi osittain yritysostojen kautta aikansa suuryrityksiä. Niiden perustajia olivat tyypillisimmin maatilan pojat, jotka olivat lähteneet opiskelemaan teknilliseen korkeakouluun tai tekniseen opistoon. Rakennusmestarin tai insinöörin oppiarvon

\* Lohjan Kalkkitehtaan perusti Petter Forsströmin isä Karl Teodor Forsström. Petter Forsström on tässä tutkimuksessa kuitenkin luokiteltu perustajaohjajaksi, koska yrityksen synty ja kasvu henkilöityy häneen. Kai Hoffmanin mukaan ”Lohjan Kalkkitehdas Oy:tä voidaan hyvällä syyllä pitää Petter Forsströmin luomuksena”. Lähde: Hoffman, Kai. ”Vuorineuvos Petter Forsström (1877–1967)”. Suomen talouselämän vaikuttajat -verkkojulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.

\* Amos Anderson sai aikaan 1920- ja 1930-luvulla Suomen suurimman paino- ja kustannusalan yritysryhmän. Sanomalehden kustantajana Anderson aloitti perustamalla 1911 Dagens Tidningin, joka luovutettiin 1914 Hufvudstadsbladetille. Lehti yhdistyi Nya Pressenin kanssa Dagens Pressiksi, josta tuli myöhemmin osa Svenska Presseniä. Anderson sai omistukseensa sanomalehti Hufvudstadsbladetin sekä sen kirjapainon. Lähde: Landgren, Lars-Folke. ”Vuorineuvos Amos Anderson (1878–1961)”. Suomen talouselämän vaikuttajat -verkkojulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.

\* Perusyhtymä Oy:n osastonjohtaja Ilpo Kokkila perusti vuonna 1987 yhdessä työtoveriansa Kari Filppulan, Jorma Haapamäen, Kalevi Härkösen ja Eero Nuutisen kanssa SRV Viitokset -yhtiön. Nimi tuli osakkaiden lukumäärästä ja sanoista Suomen Rakennusvientti. Kokkila oli SRV Viitokset Oy:n toimitusjohtaja ja alusta asti pääomistaja. Lähde: Vesikansa, Jyrki. ”Vuorineuvos Ilpo Kokkila (1947–)”. Suomen talouselämän vaikuttajat -verkkojulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.

saatuaan edessä oli usein oma yritystoiminta. Perustajia on paljon juuri rakennusosalalla, koska alkupääomia ei tarvita paljon. Urakointi voi alkaa pienestä, josta toiminta laajenee ja monipuolistuu.

**Taulukko 10. Vuorineuvokset jotka ovat itse perustaneet yrityksensä, toimialoittain tarkasteltuna.**

Toimiala	N	%
Rakennustoiminta	12	34,3
Metsä- ja puunjalostusteollisuus	5	14,3
Tekstiili- ja vaateteollisuus	4	11,4
Metalli- ja konepajateollisuus	3	8,6
Lasi-, kivi ja saviteollisuus	3	8,6
Elintarviketeollisuus	2	5,7
Kauppa ja palvelut	2	5,7
Kemian teollisuus	1	2,9
Elektroniikka- ja sähköteollisuus	1	2,9
Liikenne	1	2,9
Graafinen teollisuus	1	2,9
<i>Yhteensä</i>	<i>35</i>	<i>100</i>

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat -julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Taloudellisen kasvun selityksissä perustajayrittäjille on annettu erilaisia merkityksiä. Vahvassa asemassa on ollut Schumpeterin yrittäjänäkemykset. Paula Kyrön mukaan Schumpeterille taloudellinen kehitys on sisäsyntyistä muutosta. Taloudellinen kasvu edellyttää resurssien uudenlaista yhdistämistä. Tämä on yrittäjien tehtävä. Schumpeter piti yrittäjyyttä vastakohtana vakiintuneelle tasapainolle tai järjestelmälle. Hänen yrittäjänsä on eräänlainen vanhan ymmärryksen murtaja. Innovatiivisuus on ominaista Schumpeterin käsityksille. Hänelle voitto on seurausta innovatiivisuudesta. Innovatiivisuuden ja yrityksen koon välinen suhde kiinnostaa yhä taloustutkijoita.<sup>311</sup>

Vuorineuvosten joukossa on ollut sellaisia perustajajohtajia, jotka ovat olleet uranuurtajia joiden uusien tuotteiden tai toimintatapojen kehittämisessä. Tällaisista voidaan maininta Huurre Oy:n toimitusjohtaja Paavo V. Suominen, joka alkoi tuottamaan erilaisia kylmälaitteita.<sup>312</sup>

Ulkomaalaisilla yrittäjillä oli suuri merkitys Suomen varhaisen teollisuuden historiassa. Heidän osuutensa oli suurin paperi- ja kemianteollisuudessa.<sup>313</sup> Enemmistö ulkomaalaisista oli ruotsalaisia, venäläisiä ja saksalaisia. Ulkomaalaisten perustamia tehtaita olivat mm. Finlaysonin ja Forssan puuvillatehtaat, Tampereen verkatehdas ja Porin tulitikkutehdas. Suomessa ulkomaisten yrittäjien osuus ei kuitenkaan ollut erityisen suuri.<sup>314</sup> Lisäksi itsenäistymisen jälkeen ulkomaisomisteisia yrityksiä hankittiin valtion omistukseen.<sup>315</sup> Modernin teollisuuden kehittyessä suomalaisten osuus perustajissa kasvoi.

Suuryrityksien historiassa on havaittu, että perustajien määrä johtajistossa on vähentynyt selvästi. Eurooppalaisten suuryritysten johtajistossa ei enää juurikaan ole perustajajohtajia. Siihen on luonnollisena yhtenä syynä yritysten koon kasvu. Perustajia on huomattavasti enemmän PK-

<sup>311</sup> Kyrö 1997, 121-122.

<sup>312</sup> Jäähdytyskoneinsinöörin tutkinnon Tukholmassa suorittanut Paavo V. Suominen perusti 1946 oman yrityksen, jolloin sai alkunsa Huurre -toiminimi. Yritys valmisti alkuvaiheessa myymälöiden jäähdytyskalusteita. Yhtiön toiminta laajeni 1960-luvulla, kun se siirrettiin Ylöjärvelle. Alan kehityksen mukaisesti siirryttiin jääkuutioista koneelliseen jäähdytykseen. Innovatiivisena yrittäjänä Suominen osasi kehittää erilaisiin tiloihin soveltuvia laitteita. Huurre toimi markkinoille ensimmäisenä Euroopassa kotikylmiön. Lähde: Vesikansa, Jyrki. ”Vuorineuvos Paavo V. Suominen (1920–)”, Suomen talouselämän vaikuttajat -verkkojulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.

<sup>313</sup> Schybergson 1999.

<sup>314</sup> Kuisma 2009, 129.

<sup>315</sup> Ojala & Karonen 2008, 293.

yri­tyk­si­en johtajis­to­ssa. Har­voin synty­y enää uusia suury­ri­tyk­siä. Kun suury­ri­tyk­sten koot ovat kas­va­neet, on entis­tä epä­to­den­nä­köisempää, että saman perus­taja­johtajan aika­na yri­tyk­set ehtisi nousta suury­ri­tyk­sluokkaan. Sen sijaan on mah­dol­lista, että näin tapahtuu seuraavan sukupolven aika­na. Cassis­in tutki­muksen mukaan perus­tajien osuus on vähen­ty­nyt myös Eng­lannissa, Ranskassa ja Saksassa.<sup>316</sup>

Käsitteellä ”self made man” viitataan liikemiehiin, jotka ovat omin avuin nousseet elinkeinoelämän huipulle. Perustajajohtajat voidaan luokitella tähän joukkoon, vaikka kaikkien lähtökohdat eivät ole olleet vaatimattomat. Myös ammattijohtajissa on samanlaisia henkilökohtaisia menestystarinoita, kun tarkastellaan johtajien lähtökoh­ta. Toisin kuin usein ajatellaan on nykyäänkin mah­dol­lista nousta yri­tyk­shierarkian huipulle lähtemällä vaatimattomista tehtävistä.<sup>317</sup>

Vuorineuvosten elämäkerta-artikkeleiden perustajajohtajien luonnehdinnoissa korostuu johtajien kansanomaisuus. Voidaan mainita talonpoikaisuus ja käytännön läheisyys. Esimerkiksi sanotaan, että hän oli maalaisjärkeä ja omatoimisuutta arvostanut johtaja tai reilu kansanomai­nen patruuna. Luonnollisesti perustajajohtaja tuntee hyvin oman yri­tyk­sensä asiat, mitä on tuotu esille luonnehdinnoissa. Yleisiä ovat myös työntekoon liittyvät luonnehdinnat (kuten ahkeruus ja tarmokkuus).

Toisen maailmansodan jälkeisellä jälle­enrakennuskaudella perustettiin lukuisia uusia rakennusalan yri­tyk­siä. Niiden perustajina oli useimmiten maanviljelijäkodista lähtenyt rakennusmestarin koulutuksen saanut yksityisyritystä. Esimerkkinä tästä johtajatyypistä voidaan nostaa esille Rakennustoimisto Juho L. Aallon toimitusjohtaja, rakennusmestari Juho L. Aalto (1894–1965). Juho L. Aalto oli alkujaan maanviljelijän poika Itä-Uudeltamaalta. Hän sai Helsingin teollisuuskoulun huonerakennusosastolta päästötodistuksen ja rakennusmestarin muodollisen päte­vyyden 21-vuotiaana vuonna 1915. Aalto työskenteli vuodesta 1920 lähtien yksityisen sektorin palveluksessa eri työmail­la apulaisrakennusmestarina ja myöhemmin vastaavana rakennusmestarina. Hän perusti 1934 oman liikkeen, Rakennustoimisto Juho L. Aallon, jonka rakensi mm. pientaloja, suuria kerrostaloja, julkisia rakennuksia ja tehtaita. Aalto oli myös yksi rakennusalan järjestäytyneen työnantajatoiminnan uranuurtajista.<sup>318</sup>

Yhteen­vetona voidaan todeta, että ei ole ollut yleistä, että vuorineuvosten joukkoon on noustu oman yri­tyk­sen perustamisen ja kasvun kautta. Tähän yleiseen kehityssuuntaan poikkeuksen muodostaa rakennusalan vuorineuvokset, joita on yhteensä kaksitoista. Modernissa globaalissa talousjärjestelmässä on harvinaista, että yri­tyk­set muodostuisi suuryri­tyk­seksi yhden sukupolven aika­na.

---

<sup>316</sup> Cassis 1997, 146. Cassis­in tutki­muksen mukaan perus­tajia oli vuonna 1907 Eng­lannissa 21 %, Ranskassa 10 % ja Saksassa 11 %. Vuoteen 1989 mennessä osuus on vähen­ty­nyt 4 %; tiin Eng­lannissa ja Ranskassa. Saksassa ei ollut enää yhtään perus­taja­johtajia.

<sup>317</sup> Tätä asiaa käsitte­len tarkemmin luvussa 3.4.

<sup>318</sup> Hoffman, Kai. ”Vuorineuvos Juho L. Aalto (1894–1965).” Suomen talouselämän vaikuttajat -verkkojulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.

## Ammattijohtajat

Ammattijohtajalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa johtajaa, joka on rekrytoitu erikoisosaamisensa vuoksi yrityksen omistajien ulkopuolelta. Ammattijohtajan asema perustuu osaamiseen eikä omistamiseen. Ammattijohtajalla ei ole suoraa yhteyttä yrityksen omistajaan. Hänellä on erityisominaisuuksia (mm. koulutusta), jonka vuoksi hänet on rekrytoitu yritykseen. Ammattijohtajan rekrytointiperusta on ammatillisessa ja korporatiivisessa verkostossa.

Ammattijohtajat ovat nousseet suuryritysten johtoon teollisuusmaissa 1900-luvulla. Näin on tapahtunut myös Suomessa, kuten eri tutkimuksissa on todettu. Kuitenkaan sitä, milloin ja miten tämä muutos tapahtui ei ole juurikaan käsitelty. Historiallinen muutosprosessi, joka synnytti ammattijohtajat on pitkän aikavälin kehityskulku. Se tapahtui eri maissa eri tavalla. Suomen osalta tarvitaan lisätietoa.

Vuorineuvosaineistossa on ammattijohtajia yhteensä 205. Niiden suuren lukumäärän vuoksi on nimiluettelo ammattijohtajistosta esitetty liitteissä (ks. Liite 3).

Yritysjohdon ammatillistumiseen on viitattu useissa tutkimuksissa. Sirpa Hajba ajoittaa ammattijohtajien vaiheen alun Suomen talouselämän johtajistossa noin 1940-luvulle.<sup>319</sup> Susanna Fellman ajoittaa ammattiverkostosta rekrytoidun johtajiston vuosina 1875-1904 syntyneiden johtajien ryhmään, eli hieman aikaisempaan vaiheeseen kuin Hajba.<sup>320</sup> Oiva Laaksosen tutkimus kuvaa suomalaisen yritysjohtajan tilannetta 1950-luvun alussa, jolloin muutos oli jo tapahtunut.<sup>321</sup> Petri Karosen tutkimuksessa, joka käsittelee vuosia 1600-1920, on mukana vain kahdeksan johtajaa, joita voidaan pitää jossain määrin ammattijohtajina. Heitä ei harvalukuisuutensa vuoksi voida pitää modernin managerillisen vallankumouksen merkinä. Karosen mukaan Suomessa ei tapahtunut yritysjohtaja vallankumousta 1900-luvun alkuun mennessä. Hänen mukaan myöskään Chandlerin paradigman mukainen kolmivaiheinen malli ei toteutunut sellaisenaan Suomessa, vaikka täälläkin on siirrytty henkilökohtaisesta kapitalismista yritysjohtajakapitalismiin, jossa omistaminen ja johtaminen on erotettu toisistaan. Karosen mukaan vielä 1900-luvun alussa suuri osa johtajista hallitsi yrityksiään perityn liikkeen ja/tai huomattavan omaisuuden turvin, ilman että yrityksen johtoon olisi palkattu ulkopuolisia johtajia.<sup>322</sup> Yrityksissä oli kuitenkin paljon muuta ulkopuolista asiantuntemusta.

Susanna Fellmanin tutkimuksen yritysjohtajista oli ennen vuotta 1900 rekrytoituista johtajista 71 % omistajajohtajia ja 29 % ammattijohtajia. Vuosina 1901-1920 rekrytoituista johtajista puolet oli omistajajohtajia ja puolet ammattijohtajia. Sen jälkeen rekrytoituista ammattijohtajia on aina ollut enemmistö. Tutkimuksen mukaan ammattijohtajat pääsivät hallitsevaan asemaan 1920-luvulla. Fellman on nähnyt, että ammattijohtajuuden nousussa on ollut kaksi ammatillistumisaaltoa ennen toista maailmansotaa syntyneiden johtajien joukossa (ks. Taulukko 11.)

---

<sup>319</sup> Hajba 1982, 11.

<sup>320</sup> Fellman 2000.

<sup>321</sup> Laaksosen 1962.

<sup>322</sup> Karonen 2004, 46.

**Taulukko 11. Suomalaiset suuryritysjohtajat kolmella eri tarkastelujaksolla.**  
(Vuosi otettu henkilöiden syntymävuodesta)

	Aikaväli I 1829-1874	Aikaväli II 1875-1904	Aikaväli III 1905-1940
Ammatillistumisjakso	Perustajat ja jatkajat	”Ensimmäinen ammatillistumisaalto”	”Toinen ammatillistumisaalto”
Koulutus	Suuri hajonta koulutustasossa ja -tyypissä	Nopeasti kasvava koulutustaso  Toimialaspecialistit	Akateeminen teollisuuseliitti  Generalistit  Liikkeenjohdon koulutus  Yritysjohtajakoulutus
Ulkomaanväylät	”Grand tour”	Ammattikoulutus ulkomailla  Opintomatkat ja työharjoittelu	Johtajakoulutus ulkomailla  Aikajakson lopussa: ura ulkomailla
Aikaisempi työkokemus, johtajakokemus	Yritys työharjoittelu Yritysurat  Yrittäjä, pienten yritysten johtaminen	Liikkuvat specialistit  Byrokraattiset urat  Pienten yritysten johtaminen, tehtaanisännöitsijäkehys	Akateemiset generalistit  Byrokraattiset urat  Johtajakokemusta suuryrityksen eri tasoilla
Rekrytointi	Perheverkosto	Ammattiverkosto	Korporatiivinenverkosto

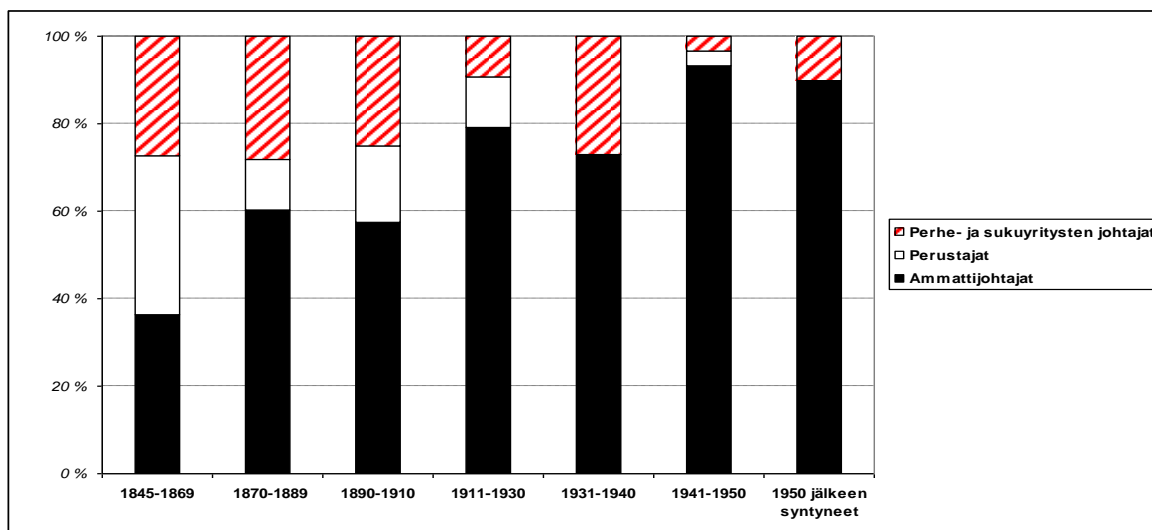
Lähde; Fellman 2000, 226

Vuorineuvosaineistossa näkyy selvästi ammattijohtajuuden nousu. Itsenäistymisen jälkeen myönnettiin kuusi vuorineuvoksen arvonimeä 1910-luvulla. Arvonimen saaneista ainoastaan yksi voidaan luokitella ammattijohtajaksi.<sup>323</sup> 1920-luvulla vuorineuvoksen arvonimen saaneista viisi oli ammattijohtajia. Osuus kaikista johtajista oli jo noin kolmannes. Ammattijohtajia on ollut arvonimen myöntämivuoden perusteella 1930-luvulta lähtien enemmistö johtajista. Se kuvaa tilannetta noin 1910-luvulta lähtien, koska johtajat olivat ennen arvonimen myöntämistä olleet johtoasemassa keskimäärin noin 20 vuotta. Arvonimikriteerin perusteella ammattijohtajat saivat hallitsevan aseman yritysjohdossa 1910-luvulla. 1930- ja 1940-lukujen vuorineuvosten ammattijohtajien erikoisosaaminen oli usein hankittu työkokemuksen kautta, mikä oli tyypillistä aikansa yritysjohtajille.<sup>324</sup> Koulutuksen kautta hankitun osaamisen avulla valitut yritysjohtajat yleistyivät 1950-luvulta lähtien.

Arvonimen myöntämishetken lisäksi on syytä tarkastella asiaa johtajien syntymävuosien perusteella (ks. Kaavio 2). Vanhimmissa johtajaryhmässä, eli vuosina 1845-1869 syntyneissä ammattijohtajia on noin 36 %. Tämä kuvaa tilannetta suomalaisessa yritysjohdossa noin 1885-1909. Enemmistö johtajista oli ammattijohtajia ensimmäistä kertaa vuosina 1870-1889 syntyneiden joukossa. Se kuvaa tilannetta vuosina 1910-1930. Nuoremmissa ryhmissä ammattijohtajien osuus on vain kasvanut. Tämäkin tarkastelu osoittaa, että vuorineuvosaineiston perusteella ammattijohtajat ottivat vallan omistajajohtajilta Suomessa 1900-luvun alun kahtena ensimmäisenä vuosikymmenenä. Fellman (2000) ajoittaa ammattiverkostosta rekrytoitujen johtajiston vuosina 1875-1904 syntyneiden johtajien ryhmään. Vuorineuvosaineistossa tämä muutos alkoi 15 vuotta aikaisemmin.

<sup>323</sup> Kyseessä oli Suomen Sokeri Oy:n johtaja Anton Alfthan (1856-1933). Anton Alfthan oli työuransa alussa Töölön Sokeritehtaan teknillisenä johtajana ja toimitusjohtajana. Suomen Sokeri Oy perustettiin 2.12.1918. Alfthan valittiin yhtiön johtajaksi. Hän hoiti tehtävänsä vuoteen 1927 saakka. Lähde: Määttä, Vesa. ”Vuorineuvos Anton Alfthan (1856–1933).” Suomen talouselämän vaikuttajat -verkkojulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.

<sup>324</sup> Ks. esim. Fellman 2000b.



**Kuvio 3. Eri johtajatyypit syntymävuoden mukaan lajiteltuna.**

Tässä kuviossa on esitetty ammattijohtajien, perustajajohtajien ja perhe- ja sukuyritysjohtajien prosentiosuudet seitsemällä arvonimen myöntövuosiin perustuvalla aikajaksolla. Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat -julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

**Kaavio 2. Vuorineuvosten syntymäaika ja johtajatyypit**

			Johtajatyypit			Yhteensä
			1 ammattijohtaja	2 perustajajohtaja	3 perhe- ja sukuyrityksen johtaja	
Syntymäaika	1. 1845-1869	Määrä	4	4	3	11
		% osuus	36,4%	36,4%	27,3%	100,0%
	2. 1870-1889	Määrä	32	6	15	53
		% osuus	60,4%	11,3%	28,3%	100,0%
	3. 1890-1910	Määrä	46	14	20	80
		% osuus	57,5%	11,3%	25,0%	100,0%
	4. 1911-1930	Määrä	68	10	8	86
		% osuus	79,1%	11,6%	9,3%	100,0%
	5. 1931-1940	Määrä	19	0	7	26
		% osuus	73,1%	0,0%	26,9%	100,0%
	6. 1941-1950	Määrä	27	1	1	29
		% osuus	93,1%	3,4%	3,4%	100,0%
	7. 1950 jälkeen syntyneet	Määrä	9	0	1	10
		% osuus	90,0%	0,0%	10,0%	100,0%
Yhteensä		Määrä	205	35	55	295
		% osuus	69,52%	11,98%	18,6%	100,0%

Pearsonin kiihiin neliön testin mukaan johtajien synnyinajan ja sen, mikä on johtajatyypit, on tilastollisesti erittäin merkitsevä riippuvuus ( $\chi^2 = 35,666$ ,  $p < 0,001$ ). Ammattijohtajien osuus on kasvanut tarkastelujaksolla tilastollisesti merkitsevästi ( $\chi^2 = 26,686$ ,  $p = 0,000$ ). Perhe- ja sukuyritysjohtajien osuus on vähentynyt tilastollisesti merkitsevästi ( $\chi^2 = 16,960$ ,  $p = 0,009$ ). Perustajien osuus ei ole muuttunut tilastollisesti merkitsevästi ( $\chi^2 = 15,574$ ,  $p = 0,16$ ).

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat -julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Tutkittaessa asiaa yritysjohtajien rekrytoimisvuosien perusteella saadaan samankaltaisia tuloksia. Enemmistö johtajista oli ammattijohtajia ensimmäistä kertaa vuosina 1910-1919 rekrytoitujen ryhmässä. Sen jälkeen rekrytoiduissa on aina ollut eniten ammattijohtajia. Fellmanin tutkimuksessa vuosina 1901-1920 rekrytoiduista johtajista puolet oli omistajajohtajia ja puolet ammattijohtajia, ja vasta 1920-luvulla rekrytoiduista enemmistö oli ammattijohtajia. Vuorineuvosaineistolla ammattijohtajien valtaannousu voidaan sijoittaa kymmenen vuotta varhaisempaan vaiheeseen, eli 1910-luvulle.

**Taulukko 12. Vuorineuvosten rekrytoimisvuodet ja ammattijohtajien osuudet.**

Aika	Kaikki	Ammatti	%
	N	N	
1892-1899	6	3	50
1900-1909	11	3	27,3
(1892-1909)	17	6	35,3
1910-1919	15	9	60
1920-1929	12	9	75
1930-1939	10	7	70
Yhteensä	48	28	58,3

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat -julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Suomen teollisuuden ja kaupan rakenteiden muutokset ovat vaikuttaneet ammattijohtajien yleistymiseen. Kyseessä ei ole pelkästään muutos hallitsevassa yritystyyppissä, vaan ylipääntensä ammattijohtajuuden yleistymisen talouselämässä. Kyseessä on siis yritysjohtajistossa tapahtunut muutos. Tätä voidaan kutsua yritysjohtajavallankumoukseksi. Teollisuudessa ammattijohtajien osuus on kasvanut. Kokonaisuudessaan teollisuudessa ammattijohtajia on ollut suhteessa vähemmän kuin esimerkiksi kaupan ja palveluiden kohdalla. Ainostaan rakennusallalla ammattijohtajuus ei ole yleistynyt yhtä nopeasti.

Ammattijohtajuuden yleisyyteen vaikuttaa ratkaisevasti hallitsevan yritystyyppin muutos. Perhe- ja sukuyrityksistä on siirrytty modernien liikeyrityksien valtakaudelle. Vuorineuvosten ensimmäisessä ryhmässä (vuosina 1917-1945) merkittävä osa oli perhe- ja sukuyrityksiä. Suomen teollisuudessa aikakausi oli kehityksen aikaa. Tuolloin perustettiin uusia yrityksiä eri toimialoille. Metsäteollisuudessa tapahtui suuria muutoksia. Itsenäistymisestä vuoteen 1929 myönnettiin 20 vuorineuvoksen arvonimeä. Näistä kymmenen oli perhe- ja sukuyrittäjäksi luokiteltuja. Niihin lukeutuvat mm. suurliikemiehet Gösta Serlachius, W.A. Sohlberg ja Walter Ahlström.

Vuorineuvosten elämäkerta-artikkeleiden ammattijohtajien henkilöluonnehdinnoissa korostuu johtamistyyli ja -filosofiat. Ammattimaiseen johtamistyyliin liittyy tietynlainen tapa johtaa. Esimerkiksi voidaan korostaa teknistä koulutusta ("insinööri") sekä siihen liittyvää rationaalisuutta. Luonnehdinnoissa keskeistä ei ole persoona, vaan johtamistapa ja -tyyli (tekniikka). Ammattijohtajista mainitaan usein vaatimattomuus ja julkisuuden karttaminen. Tässä suhteessa suuryritykset ja ns. matalan profiilin johtaminen kohtaavat toisensa. Voidaan ajatella, että nämä luonnehdinnat erottavat ammattijohtajat innovatiivisista raivaajatyypeistä. Vain harvan ammattijohtajan kohdalla on ollut henkilöluonnehdintoja. Ammattijohtajista on tuotu esille myös negatiivisia puolia. Yleensä ne liittyvät johtajan kykyyn toimia muuttuneessa toimintaympäristössä.

Eri toimialoilla ammattijohtajat yleistyivät eri tahdissa. Metsäsektorilla johtajat tulivat pitkään omistajasuvun piiristä. Valtiollisen Enso-Gutzeit Oy:n ensimmäinen suomalainen ammattijohtaja valittiin vuonna 1924 (Väinö Kotilainen). Suuren norjalaissomasteisen Ab W. Gutzeit & Co:n (v:desta 1927 Enso-Gutzeit Oy) osake-enemmistö oli siirtynyt Suomen valtiolle 1919. Schaumanin ensimmäinen omistajasuvun ulkopuolinen ammattijohtaja tuli tehtäväänsä 1950-luvun alussa (Uno Savola). A. Ahlström Oy:n ensimmäinen omistajasuvun ulkopuolinen ammattijohtaja aloitti tehtävässä 1960 (Bengt Reh binder), ja Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n 1960-luvun lopulla (Niilo Hakkarainen).<sup>325</sup> G.A. Serlachius Oy:ssä ei ollut koko historiansa aikana yhtään suvun ulkopuolista ammattijohtajaa ennen kuin yritys 1986 yhdistyi Metsäliittoon, jolloin syntyi Metsä-Serla.

Metalli- ja konepajateollisuudessa ammattijohtajat yleistyvät metsäteollisuutta nopeammin. Vastaavasti kaupan alan johtajat olivat pääsääntöisesti yrityksen sisältä rekrytoituja ammattijohtajia, jotka olivat nousseet tehtäväänsä ns. sisäisen nousun periaatteen avulla. Kemianteollisuudessa johtajilta vaadittava korkea koulutustaso on näkynyt ammattijohtajien hallitsevana osuutena (vuorineuvoksissa yli 85 % tämän alan johtajista on ammattijohtajia). Energia-alalla, elektroniikka- ja sähköteollisuudessa sekä kaivos- ja kaivannaistoiminnassa toimineet vuorineuvokset ovat kaikki ammattijohtajia. Monialaisen (puunjalostus, metalli, teknokemia, metsä) sukuyhtiö Hackman & Co:n johtajat tulivat omistaja-suvusta. Metalliteollisuusyritys Fiskars Ab:n ensimmäiseksi omistajasuvun ulkopuoliseksi johtajaksi valittiin 1943 diplomi-insinööri Lauri Helenius. Pankki- ja vakuutussektorissa johtajilta vaadittava korkea koulutustaso on näkynyt ammattijohtajuutena.

Myös valtionyhtiöillä on ollut suomalaisessa talouselämässä on oma vaikutuksensa johtajuuden kehityksessä. Valtionyhtiöt ovat poikenneet omistuspohjansa vuoksi jo lähtökohtaisesti yksityisten omistamista yrityksistä, minkä vuoksi niihin palkattiin alusta lähtien ammattijohtajia. Esimerkiksi Rautaruukin ensimmäiseksi toimitusjohtajaksi valittiin 1960 diplomi-insinööri Helge Haavisto. Valmetin ensimmäinen toimitusjohtaja oli 1947 aloittanut diplomi-insinööri Yrjö Vesa. Valtionyhtiöiden perustaminen avasi uusia uramahdollisuuksia suomalaisille insinööreille. Kuisma on kuvannut heitä uutena ”patrioottisten managerien” ryhmänä, joka nousi ruotsinkielisten yritysjohtajien haastajaksi.<sup>326</sup>

Vuorineuvoksien arvonimen saaneiden ammattijohtajien joukossa on seitsemän sellaista henkilöä, jotka eivät ole olleet varsinaisesti suuryrityksen toimitusjohtajana. Järjestö-/edunvalvontatoiminnan kautta vuorineuvoksen arvonimen on saanut kolme henkilöä; Yrjö Pulkkinen (Keskuskauppakamari), Väinö Vartiainen (Teollisuudenharjoittajain Liitto) ja Väinö Viljanen (Suomen Teollisuusliitto).<sup>327</sup> Lisäksi Marcus Wallenberg sai arvonimen poliittisten kontaktiensa kautta.<sup>328</sup> Ilmari Helanto oli Rakennus- ja insinööritoimisto Teräsbetoni Oy:ssä vain hallituksen puheenjohtajana, eikä koskaan toimitusjohtajana.<sup>329</sup> Eino Henrik Liljeroos oli Suomen Gummitehdas Oy:n teknillinen johtaja vuosina 1939–1952.<sup>330</sup> Erik Rosenlew oli perheyhtiö W.

<sup>325</sup> Hakkaraisella ei ole vuorineuvoksen arvonimeä.

<sup>326</sup> Kuisma 2006.

<sup>327</sup> Väinö Vartiainen vaikutti öljyalalla sotavuosista 1950-luvun lopulle. Hän oli asiantuntijana toisen maailmansodan jälkeisissä kauppaneuvotteluissa öljy- ja autoalalla. Vartiainen oli keskisuuren Eri Oy:n toimitusjohtaja. Hän toimi Teollisuudenharjoittajain Liiton puheenjohtajana pienten ja keskisuuren yritysten edunvalvonnassa. Teollisuudenharjoittajain Liiton hakemuksesta Väinö Vartiainen sai vuorineuvoksen arvonimen. Lähde; Mauranen, Tapani. ”Vuorineuvos Väinö Vartiainen (1898–1973).” Suomen talouselämän vaikuttajat -verkkojulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.

<sup>328</sup> 1900-luvun Ruotsin merkittävimpiin talouselämän vaikuttajiin lukeutuneella Marcus Wallenbergillä oli läheiset suhteet myös Suomeen. Hänelle on ainoana ulkomaalaisena myönnetty vuorineuvoksen arvonimi. Lähde; Lamberg, Marko. ”Vuorineuvos Marcus Wallenberg (1899–1982).” Suomen talouselämän vaikuttajat -verkkojulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.

<sup>329</sup> Julkisella sektorilla aluksi toiminut Ilmari Helanto ryhtyi vuonna 1947 päätoimiseksi yrittäjäksi jo kaksi vuotta aikaisemmin perustamiinsa yrityksiin. Niistä merkittävin oli Teräsbetoni Oy. Helanto kehitti rakentamista. Teräsbetonista tuli tärkeä rakennusmateriaali. Elementtirakentaminen lisäsi teräsbetonin kysyntää. Helanto oli ensimmäisiä yrittäjiä rakennusviennissä. Lähde; Vahe, Juha. ”Vuorineuvos Ilmari Helanto (1907–1979).” Suomen talouselämän vaikuttajat -verkkojulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.

<sup>330</sup> Liljeroosin suku on vaikuttanut Tampereella yli 120 vuotta värjäämö- ja kutomotoiminnassa. E. H. Liljeroos oli perheyhtiön toiminnassa mukana vuosikymmenien ajan, mutta oli sen palveluksessa vain muutamia vuosia uransa alussa. Varsinaisen elämäntyönsä hän teki suuremmissa yrityksissä ja



Rosenlew & Co. Ab:n johtokunnan jäsen, johtaja 1916-1952 ja johtokunnan varapuheenjohtaja. Yhtiön toimitusjohtajana oli vuosina 1916-1940 Wilhelm Rosenlew. Sukupolvenvaihdoksessa johtajaksi valikoitui Sven-Erik Rosenlew.<sup>331</sup>

Yhteenvedona voidaan todeta, että ammattijohtajuuden yleistyminen on näkynyt selvästi vuorineuvosaineistossa. Kehitys näkyisi varmasti vielä selvemmin, jos tarkastelun kohteena olisi ollut yritysten koko ylin johtajisto. Ammattijohtajien suuri osuus vuorineuvosaineistossa osoittaa, että reitti suuryrityksen johtajaksi edellyttää ammattijohtajan ominaisuuksia ja kokemuksia.

---

teollisuuden järjestöjen johtotehtävissä. Lähde: Hoffman, Kai. ”Vuorineuvos Eino Henrik Liljeroos (1882–1977).” Suomen talouselämän vaikuttajat -verkkojulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.

<sup>331</sup> Porilainen W. Rosenlew & Co. Ab laajensi 1910-luvulta alkaen toimintaansa saha- ja konepajayrityksestä sellu- ja paperiteollisuuteen. Yhtiö valmisti laatikoita, säkkejä ja pusseja, sekä harjoitti hiivatuotantoa ja tuotti sähkövoimaa. Erik Rosenlew toimi neljä vuosikymmentä yhtiön johtajana. Tänä aikana perheyhtiö laajensi ja monipuolisti konepajatuotantoansa, uusi Seikun sahansa sekä aloitti valmistalojen tuotannon. Lähde: Yrjänä, Jouni. ”Vuorineuvos Erik Rosenlew (1877–1952).” Suomen talouselämän vaikuttajat -verkkojulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.

### 3. VUORINEUVOSTEN LÄHTÖKOHDAT JA TAUSTATEKIJÄT

Yritysjohtajatutkimuksessa johtajien lähtökohdat ja taustatekijät ovat olleet yksi tutkittavista asioista. Kun tutkitaan johtajia ryhmänä, etsitään heistä samankaltaisuuksia, jotka yleistyksinä kuvaavat koko ryhmää. Johtajien lähtökohtiin kuuluvat sosiodemograafiset tekijät kuten sosiaalinen tausta ja syntymäpaikka. Yritysyksikköjen suurentumisen on johtanut taloudellisen päätäntävällän keskittymiseen ja tehnyt suuryritysjohtajista entistä tärkeämpiä vaikuttajia.

#### 3.1. Suurten yritysten johtajien alkuvaiheet ja yhteiskunnallisen aseman kehitys

Ennen modernia kapitalismia palkat ja hinnat oli asetettu poliittisten auktoriteettien toimesta ja uskonnollisten käsitysten perusteella. Rosenbergin & Birdzellin mukaan ihmiset, jotka elivät tämän järjestelmän alaisuudessa, perivät ammattinsa sekä sosiaalisen ja taloudellisen asemansa, velvollisuutensa sekä palkkionsa.<sup>332</sup> Käytännössä tämä merkitsi sosiaalisen nousun vaikeutta tai lähes mahdottomuutta. Tosin kriisiaikoina kauppias- ja käsityöläisyhteiskunnassa saattoi tapahtua nopeita yhteiskunnallisen aseman nousuja.

Kehitys feodalismista merkantilismikapitalismiin ja vihdoin moderniin kapitalismiin on yhteydessä yhteiskunnalliseen muutokseen. Tärkeää oli yleisten koulujen syntyminen ja tiedon arvostuksen lisääntyminen. Keskiajan aristokraattisessa järjestelmässä yliopistokoulutus kuului vain harvoille yläluokan lapsille. Tavallisille ihmisille ei ollut kouluja, eivätkä ihmiset osanneet vielä lukea ja kirjoittaa.<sup>333</sup> Lukutaitoisuus liittyi sosiaaliseen asemaan (ammattiin).<sup>334</sup> Yleisen koulutuksen alkamisen ansioista protestantisissa länsimaissa yleistyi 1800-luvulla korkea lukutaitoisuus.

Sosiaalinen asema oli muuttumaton sääty-yhteiskunnan ajan autoritäärisessä yhteiskunnassa, jossa järjestys oli määrätty ylhäältä.<sup>335</sup> Kuninkaan alamaiset oli jaettu neljään säätyyn, joita olivat aatelisto, papisto, porvaristo ja talonpojat.<sup>336</sup> Suomen aatelisto säilytti erioikeutensa kun se yhdistyi autonomian aikana venäläiseen valtarakenteeseen.<sup>337</sup> Kauppiaskapitalismin aikana (1600-luvun alusta 1870-luvulle) liiketoimintaan osallistuivat ennen kaikkea kauppiat ja aateliston jäsenet. Heidän toimintaansa rajoitti ruotsalainen merkantilistinen lainsäädäntö.<sup>338</sup>

Suomen poliittisessa historiassa valtioukkolaisuus oli vahva ainakin 1800-luvun lopulle saakka. Esimerkiksi Kari Hietalan mukaan tämä näkyi siinä, että Suomen valtion virallinen tai ainakin puolivirallinen asenne on tai on ollut pienyrityksyyden vastainen.<sup>339</sup> Yrityksien syntymisen edellytyksenä oli demokraattinen oikeusvaltio, jossa institutionaaliset puitteet olivat olemassa (ennen kaikkea yksityinen omistusoikeus ja laillisuusperiaate). Yrityksien merkitys on kasvanut kaiken aikaa taloudellisen vaurauden luojana ja työllistäjinä.<sup>340</sup>

<sup>332</sup> Rosenberg & Birdzell 1986, 108.

<sup>333</sup> Esimerkiksi arviolta vain 3-4 prosenttia saksalaista osasi lukea 1500-luvulla, joista suuri osa oli miehiä (Lyons 2010, 44). Lukutaidottomuus on vielä 2000-luvullakin ongelma myös Euroopassa. Noin 20 prosentilla EU-maiden 15-vuotiaista nuorista ei ole työelämään riittävää luku- ja kirjoitustaitoa. Puutteellinen luku- ja kirjoitustaito haittaa työllistymistä ja lisää merkittävästi riskiä syrjäytyä. Lähde: YLE Ulkomaat 1.2.2011, Lukutaidottomuus on ongelma Euroopassa ([www.yle.fi/uutiset/lukutaidottomuus\\_yha\\_suuri\\_ongelma\\_euroopassa/5833816](http://www.yle.fi/uutiset/lukutaidottomuus_yha_suuri_ongelma_euroopassa/5833816), viitattu 2.2.2012).

<sup>334</sup> Vincent 2010, 64.

<sup>335</sup> Haapala 2010, 27.

<sup>336</sup> Wirilander 1974, 15.

<sup>337</sup> Pietikäinen (toim.) 2010.

<sup>338</sup> Ojala & Karonen 2008, 290.

<sup>339</sup> Hietala 1987, 83-84.

<sup>340</sup> Tourusen (2009, 102-103) tutkimuksessa saatiin perheyriyten osuudeksi bruttokansantuotteesta 21-25 % ja kokonaistyöllisyydestä 26-30 % vuonna 2005. Perheyriyksen osuus kaikista yrityksistä oli tuolloin noin 80 %.

Suomen liberalistisen talouspoliittinen ohjelma laitettiin käytäntöön suurelta osin vuosina 1859-1868.<sup>341</sup> Liberalismin tavoitteena on tehdä elinkeinojen harjoittaminen vapaaksi. Ennen sitä sahatteollisuus oli tuonut Suomeen jo 1830-luvulla taloudellisen uudistuksen piirteitä.<sup>342</sup>

Vuonna 1868 annettiin elinkeinoasetus. Siinä annettiin jokaiselle hyvämaineiselle Suomen kansalaiselle oikeus harjoittaa tietyin ehdoin kauppaa, teollisuutta, käsityötä ja laivanvarustusta. Yrittäjiltä vaadittiin vain kirjoitus-, luku-, lasku- sekä kirjanpitoaitaitoa ja että he hallitsivat omaisuuttaan. Liiketoiminnalle tuli hakea lupa.<sup>343</sup>

Suomen varhaisen modernin teollisuuden ja liike-elämän perustajat tulivat sääty-yhteiskunnan vanhoista yläkerroksista, kuten aatelitosta, upseeristosta ja ylimmästä virkamiehistöstä.<sup>344</sup> Ulkomaisten yrittäjien osuus oli merkittävä puutavateollisuudessa. Suomenkielisen väestön osuus oli vaatimaton liikemies-eliitissä ja teollisuuden harjoittajissa. Monilla aatelisilla tai aatelistoon kohoavilla suuryrittäjillä oli yhteyksiä vanhoihin laivanvarustaja- tai teollisuussukuihin.<sup>345</sup>

Aatelistoon kuuluvia vuorineuvoksia on yhteensä 22 (7,6 %). Ensimmäisessä ryhmässä, eli vuosina 1917-1945 osuus on 21,6 %. Viimeisessä ryhmässä, eli vuosina 1976-2012 osuus on enää alle 5 %. Voidaan todeta, että aatelistolla oli merkittävä vaikutusvalta Suomen varhaisessa teollisuudessa.<sup>346</sup>

Kauppaa harjoittava porvaristo kuului 1800-luvun puolivälissä yhteiskunnan ylärakenteeseen. Tuolloin porvaristo oli kuitenkin vielä pieni ryhmä; 1840- ja 1850-luvulla Suomen kaupungeissa oli yli 1 100 toimivaa kauppiasta.<sup>347</sup> Kauppiaskunta kuitenkin kasvoi voimakkaasti 1800-luvun lopussa ja 1900-luvun alussa. Suomessa kauppiasporvarisuvut muodostavat pitkän, säätyajan ylittävän perinteen. Keskeisten porvarisukujen kolmannen polven edustajista 40 % oli tavalla tai toisella mukana liike-elämässä.<sup>348</sup>

Tapani Mauranen on tutkinut kauppiaiden yhteiskunnallista asemaa 1800-luvun lopulla. Kauppiaiden korkeaan yhteiskunnalliseen asemaan oli syynä 1700-luvulla kehittyneet säätyetuoikeudet. Kauppaa tehnyt porvaristo oli jaettu ryhmiin, joilla oli erilaisia oikeuksia. Kaupasta elantonsa saaneiden määrä kasvoi voimakkaasti vuosina 1850-1910. Kaupan alueellinen laajeneminen sekä erikoistuminen toivat lisää yrittäjiä kauppiaskuntaan. Porvariston etuoikeudet päättyivät suurelta osin vuosina 1859-1879. Sosiaalinen nousu lisääntyi, johon vaikutti mm. kauppiaskunnan laajentuminen. Syntyneeseen tukkukauppiaskuntaan yhdistettiin sosiaalinen nousukkuus. Tällöin tapahtui joitakin ”paimenpojasta kauppaneuvokseksi” -kehityksiä. Alueellinen liikkuvuus lisääntyi. Hallitseva-asema kaupassa säilyi kuitenkin pitkään samojen kauppahuoneiden tai kauppiassukujen hallussa.<sup>349</sup>

Vuorineuvoksista kauppa ja palvelut -toimialalta on yhteensä 33 johtajaa (11,1 %). Ensimmäisessä ryhmässä, eli vuosina 1917-1946, kaupan alan vuorineuvoksia on yhteensä vain viisi. Tämä tukee sitä näkemystä, että kauppaneuvos on ollut tyypillinen kaupan alan talouselämän vaikuttajalle myönnetty arvonimi. Vuorineuvoksen arvonimiä on myönnetty pääsääntöisesti vain suurten keskusliikkeiden johtajille.

---

<sup>341</sup> Jutikkala 1968, 211.

<sup>342</sup> Ks. Kuisma 2011.

<sup>343</sup> Paavilainen 2005, 26-27.

<sup>344</sup> Kuisma 2009, 126-127.

<sup>345</sup> Kuisma 1999, 45.

<sup>346</sup> Aatelissuvut on otettu lähteestä: [www.ritarihuone.fi](http://www.ritarihuone.fi).

<sup>347</sup> Mauranen 1981.

<sup>348</sup> Ojala 1997.

<sup>349</sup> Mauranen 1981.

Suuryrityksien synnyn kautta maahan muodostui uusi ammattijohtajien ammattikunta (ts. uusi yhteiskunnallinen ryhmä), joilla ei ollut suoraan sidoksissa vanhoihin rakenteisiin. 1800-luvun suomalainen yrittäjäkunta oli etenkin kaupan ja teollisuuden alalla enimmäkseen ensimmäisen polven liikemiehiä, jotka usein olivat maanviljelijä- tai työväestöstä lähteneitä ja kouluja käymättömiä.<sup>350</sup> Yrittäjäkunta oli omalta osaltaan murtamassa säätyjakoa.

Per Schybergson on tutkinut Suomen ensimmäisiä teollisuuskapitalisteja. Vuosina 1809-1867 perustettiin keskeisille toimialoille yhteensä 337 tehdasta. Lähes 4/5 tehtaista syntyi vuosina 1840-1867. Vuosisadan alun tehtaanomistajajoukolla oli tyypillistä suurkauppiaiden, vauraiden tilanomistajien ja ylempien virkamiesten suuri osuus. Kauppiat olivat innokkaimpia tehtaanperustajia. Käsityöläisten ja ammattimiesten osuus oli myös korkea. ”Tehtailijoiden” merkitys kasvoi 1800-luvun puolivälin jälkeen. Suurteollisuudesta 4/5 oli yhtiöiden omistuksessa. Ulkomaisilla oli suuri vaikutus tehtaiden perustamisessa. Heidän osuutensa oli suurin paperi- ja kemianteollisuudessa eli uusilla teollisuusaloilla. ”Vanha raha” karttoi irrottautumista perinteisiltä aloilta, kuten kauppa, sahat ja laivanvarustus.<sup>351</sup>

Schybergsonin tutkimuksessa ”*Aktiebolagsformens genombrott i Finland: utvecklingen före 1895 års lag*” (1964) on kuvattu ennen vuoden 1895 osakeyhtiö lain voimaan tuloa perustettuja osakeyhtiöitä.<sup>352</sup> Ennen vuoden 1862 osakeyhtiölain antamista oli jo perustettu yli 60 osakeyhtiötä (mm. Forssa, Tampella ja Vaasan Puuvilla). Ennen 1800-lukua Suomessa oli perustettu vain yksi osakeyhtiö, Hertonäs Fajansfabriks Bolag 1762. Erilaisia osakkuusyhtiöitä oli kuitenkin paljon, jotka vastaavat myöhempää toiminimeä. Vuonna 1864 voimaan tullessa osakeyhtiölaissa vahvistettiin juridiset pelisäännöt. Niiden nojalla osakeyhtiöllä oli mahdollisuus pääomien keräämiseen pienissä erissä. Samalla yksityisen osakkaan vastuu vararikon sattua pieneni.<sup>353</sup>

Suomessa kasvoi 1900-luvun alussa nopeasti uusi yritysmuoto, osuustoiminta, joka synnytti suuria teollisuus-, kauppa- ja pankkiryhmiä. Syntyi maidontuottajien Valio (1905), maataloustarvikeliike Keskusosuusliike Hankkija (1905), osuuskauppojen SOK (1904) ja osuuskassojen OKO (1902). Osuustoiminnallinen Pellervo-ryhmä synnytti oman suuren valtablokin yhtiömuotoiselle toiminnalle.<sup>354</sup> Osuustoiminnan piiristä on tullut runsaasti vuorineuvoksia. Kuten aikaisemmin on todettu SOK:illa on eniten vuorineuvoksia, yhteensä kymmenen. Valiosta on viisi ja Hankkijasta kolme. Osuuspankkitoimintaan perustuvan Vakuutusyhtiö Pohjolan (OP-pohjola) vuorineuvoksia on yhteensä neljä.

Ammattijohtajien joukossa yksi merkittävä ryhmä on ollut valtionyritysten pääjohtajat. Suomalaiset varhaiset teollisuusyritykset olivat enimmäkseen perheyhtiöitä, joista suuri osa oli suomenruotsalaisten sukujen hallinnassa. Yritykset rekrytoivat johtajistoa lähipiiristään eli perhe- ja sukuverkostosta. Valtionyhtiöt sitä vastoin palkkasivat suomalaisia ammattijohtajia. Omistajana valtionyhtiöt olivat kaukaisempia.<sup>355</sup> Itsenäistymisen jälkeen valtiosta tuli keskeinen teollisuusyhtiöiden omistaja. Valtionyritysten merkitys oli suuri ns. finanssikapitalistisella ajalla (1900-luvun alusta 1900-luvun puoliväliin).<sup>356</sup> Kuten aikaisemmin on todettu, vuorineuvoksen arvonimen on saanut 40 valtionyhtiön johtajana toiminutta. Valtionyhtiöitä, joiden johtajalle (yhdelle tai sitä useammalle) on myönnetty vuorineuvoksen arvonimi, on yhteensä kolmetoista.

<sup>350</sup> Laaksonen 1962, 38.

<sup>351</sup> Schybergson 1999.

<sup>352</sup> Schybergson 1964.

<sup>353</sup> Kuisma 2009, 117.

<sup>354</sup> Kuisma 2009, 143-145.

<sup>355</sup> Michelsen 1999, 161, 243-244.

<sup>356</sup> Ojala & Karonen 2008, 298.

Koulutuksen asema suomalaisen eliitin muodostamisessa on ollut merkittävä.<sup>357</sup> Akateemisen isän jälkeläisten korkeakoulukäynnin todennäköisyys oli 1980-luvulla lähes 13-kertainen ja 1990-luvulla reilusti 11-kertainen verrattuna vain kansa- tai peruskoulun suorittaneen isän jälkeläisiin.<sup>358</sup> Lukioon on valikoitunut selvästi enemmän ylempien sosiaaliryhmien jälkeläisiä kuin ammatillisiin oppilaitoksiin.<sup>359</sup> Eliittitutkimuksissa on todettu eliitin korkea koulutustaso. Ylioppilastutkinnon suorittaminen on näyttänyt edistävän eliittiin nousemista.<sup>360</sup> Koulutuksen kehitys on johtanut sosiaalisen nousun yleistymiseen. Sosiaalista liikkuvuutta tapahtuu selvästi enemmän Pohjoismaissa kuin Iso-Britanniassa ja Ranskassa tai Yhdysvalloissa. Tähän on vaikuttanut Pohjoismaiden yhdenvertaiset koulutusjärjestelmät.<sup>361</sup>

Suomalaisen ja suomenkielinen talouselämä nousi fennomaanien vaikutuksesta 1800-luvun lopulla. Kehitykseen liittyy fennomaanien tavoitteleva suomenkielisen kaupallisen opetuksen käynnistäminen. Ruotsinkielisillä oli pitkään hallitseva asema talouselämän johtajistossa. Fellmanin tutkimuksessa viimeisessä ryhmässä, eli vuosina 1905-1940 syntyneiden johtajien ryhmässä, ruotsinkielisiä on 45,2 % ja suomenkielisiä 53,7 %. Ensimmäisessä ryhmässä, eli vuosina 1829-1874 syntyneet, ruotsinkielisten osuus on peräti 81,1 %. Suomenkielisten osuus on 12,2 % ja muuta kieltä puhuvien 6,7 %.<sup>362</sup> Suomenruotsalaisilla on ollut vahva asema eliitissä. Ruotsetsaaren tutkimuksessa yhteiskunnan eliitiksi määritellyssä ryhmässä ruotsinkielisiä oli viidennes vuonna 2001.<sup>363</sup> Ruotsinkielisten sukunimien osuus oli 17 %. Suomenkielisten osuus on kuitenkin kasvanut.

Suomenkielisten yritysjohtajien osuus on kasvanut voimakkaasti myös vuorineuvoksissa. Tässä tutkimuksessa suomenkielisten ja ruotsinkielisten henkilöiden välille ei ole pystytty tekemään eroa, koska käytössä ei ole tietoa mm. kodissa käytetyssä kielestä. ”Talouselämän vaikuttajat” julkaisun elämäkertatutkimuksissa ei ole erikseen mainintaa äidinkielestä. Sitä ei ilmeisesti koettu olennaisena tietona kun arvonimeä on haettu. Suomenkielisten sukunimien osuuden nousu on kuitenkin selvästi havaittavissa. Myös suomalaisten pörssiyritysten hallituksissa suomenruotsalaisten osuus on alkanut laskea. Kun vuonna 1980 jäsenistä 40 % puhui äidinkielenään ruotsia, oli osuus pudonnut vuoteen 2004 mennessä 19 %;tiin.<sup>364</sup>

Kuten edellä on mainittu, Suomen varhaisen modernin teollisuuden ja liike-elämän perustajat olivat usein yhteiskunnan vanhoista yläkerroksista. Aatelistolla oli merkittävä osuus johtajistossa. Johtajat hoitivat sukuyrityksiään ilman ammattijohtajia. Johtajilla oli myös paljon poliittisia luottamustoimia. 1800-luvun aatelistauksista teollisuusjohtajista voidaan nostaa esimerkkinä esille Billnäs Bruks Ab:n toimitusjohtaja, insinööri Fridolf L. Hisinger (1845–1928). Hisinger peri isältään perinteikkään Billnäsin rautaruukin, josta kehittyi hänen johdollaan moderni ja monialainen teollisuusyritys. Samaan aikaan useilla suomalaisilla ruukeilla jouduttiin luopumaan raudanjalostuksesta. Georg Haggrénin mukaan Hisinger onnistui vastaamaan muuttuneisiin markkinaolosuhteisiin ja teknisen kehityksen myötä kasvavaan kilpailuun. Hisinger ”muutti vanhan ruukin moderniksi Billnäs Bruks Ab:ksi, jonka ympärille kasvoi yli tuhannen hengen teollisuusyhteisö.” Fridolf L. Hisingerillä oli monipuolinen koulutus. Hän kävi kadettikoulua Haminassa 1857–1962, sekä sai teknistä koulutusta Filipstadin vuorikoulussa Ruotsissa 1862–1864 ja Freibergin vuoriakatemiassa Saksassa 1866–1868. Omalle ajalleen tyypillisesti hän teki opintomatkoja ulkomaille (mm. Saksaan, Sveitsiin, Itävaltaan, Ranskaan ja Italiaan).<sup>365</sup>

<sup>357</sup> Rinne 2012, 367.

<sup>358</sup> Kerr & Rinne 2012, 330.

<sup>359</sup> Rinne 2012, 380.

<sup>360</sup> Ruostetsaari 1992, 91.

<sup>361</sup> Ks. esim. Andersen et. al. 2007.

<sup>362</sup> Fellman 2000, 61.

<sup>363</sup> Ruostetsaari 1992.

<sup>364</sup> Snellman 2007, 205.

<sup>365</sup> Haggrén, Georg. ”Vuorineuvos Fridolf L. Hisinger (1894–1965).” Suomen talouselämän vaikuttajat -verkkojulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS. Suomen talouselämän vaikuttajat.

### 3.2. Synnyinpaikat

Syntymäpaikkakunnan elinkeinorakenne ja asukasluku sekä koulutusolot vaikuttavat liike-elämän johdon sosiaaliseen liikkuvuuteen ja urakehitysmahdollisuuksiin.<sup>366</sup> Väkiluvultaan suuri ja elinkeinorakenteeltaan monipuolinen paikkakunta tarjoaa ammattiuran valintamahdollisuuksia eikä sido tiukasti paikkakunnan perinteellisiin ammatteihin. Isän ammatti ja johtajan syntymäpaikka ovat läheisessä riippuvuussuhteessa toisiinsa.<sup>367</sup> Kouluttautumismahdollisuudet ovat tärkeässä asemassa.

Aikaisemmassa tutkimuksissa on tullut esille, että johtajien syntymäpaikat keskittyvät suuriin kaupunkeihin. Laaksosen tutkimuksessa tarkasteltiin eri alojen johtajien jakautumista syntymälääniä perusteella. Tuolloin Uudenmaan osuus oli yhteensä 26,4 %. Seuraavana tulivat Turun ja Porin lääni (16,5 %), Hämeen lääni (12,6 %) ja Vaasan lääni (11 %). Laaksosen tutkimuksen mukaan teollisuusyritysten johtajat ovat syntyperältään enemmän kaupunkilaisia kuin kauppaliikkeiden johtohenkilöt. Kun syntymäpaikkojen osuutta verrattiin vuoden 1900 väestön jakautumiseen, havaittiin lasketun suhdeluvun perusteella, että lääneistä, jotka ovat kaikkein kauimpana suurista liikekeskuksista, tuli suhteellisesti vähiten johtajia.<sup>368</sup>

Myös vuorineuvosten syntymäpaikat keskittyvät suuriin kaupunkeihin. Uudellamaalla on syntynyt 91 johtajaa, eli noin kolmannes johtajista (30,8 %). Varsinais-Suomessa on syntynyt 41 johtajaa (13,9 %). Mainittakoon vielä, että luovutetuilla alueilla syntyi 25 vuorineuvosta (8,5 %).

On kuitenkin huomioitava, että viimeisessä ryhmässä (vuosina 1976-2012) synnyinpaikkojen määrä on kaikkein suurin. Koulutusmahdollisuuksien lisääntyminen on tuonut uusia tilaisuuksia nousta talouselämän johtopaikoille. Pörssiyritysten johtajista Uudellamaalla syntyneitä on nykyisin noin 40 prosenttia.<sup>369</sup>

---

<sup>366</sup> Hajba 1982, 68.

<sup>367</sup> Hajba 1982, 69.

<sup>368</sup> Laaksonen 1962, 71,72, 262.

<sup>369</sup> Helsingin Sanomien helmikuussa 2011 tekemässä selvityksestä kartoitettiin 125 pörssiyrityksen toimitusjohtajan synnyinkunta ja -aika sekä nykyinen asuinkunta. Uudellamaalla on syntynyt kaikkiaan 54 pörssiyrityksen toimitusjohtajaa, eli yli 43 prosenttia kotimaisten pörssiyritysten johtajista on syntynyt Uudellamaalla. Varsinais-Suomessa on syntynyt yhdeksän toimitusjohtajaa. Maakunnista ainoastaan Etelä-Savossa ja Kanta-Hämeessä ei ole syntynyt yhtään pörssiyrityksen toimitusjohtajaa. Pörssiyritysten toimitusjohtajista 36 (29 %) on syntynyt Helsingissä. Seuraavaksi eniten toimitusjohtajia on syntynyt Espoossa, josta on tullut yhteensä kuusi toimitusjohtajaa. Pörssiyritysten johtajien asuinpaikat keskittyvät myös Uudellemaalle. Helsingissä asuu yhteensä 37 toimitusjohtajaa, Espoossa 31 ja Kauniaisissa seitsemän. Pääkaupunkiseudulle kunnallisveronsa maksaa yli 60 prosenttia toimitusjohtajista. (Lähde: Helsingin Sanomat 27.2.2011 Talous & Työ, ”Mä lähen Stadiin”).

**Kaavio 3. Vuorineuvoksien synnyinpaikat**

		Myöntövuosi			Yhteensä
		1. 1917-1945	2. 1946-1975	3. 1976-2012	
Uusimaa	Määrä	20	33	38	91
	% osuus	33,3%	28,9%	31,4%	30,8%
Varsinais-Suomi	Määrä	8	15	18	41
	% osuus	13,3%	13,2%	14,9%	13,9%
Satakunta	Määrä	4	4	11	19
	% osuus	6,7%	3,5%	9,1%	6,4%
Pirkanmaa	Määrä	7	5	5	17
	% osuus	11,7%	4,4%	4,1%	5,8%
Pohjanmaa	Määrä	2	5	5	12
	% osuus	3,3%	4,4%	4,1%	4,1%
Etelä-Pohjanmaa	Määrä	1	4	5	10
	% osuus	1,7%	3,5%	4,1%	3,4%
Kymenlaakso	Määrä	2	4	4	10
	% osuus	3,3%	3,5%	3,3%	3,4%
Pohjois-Savo	Määrä	0	6	3	9
	% osuus	0,0%	5,3%	2,5%	3,1%
Keski-Suomi	Määrä	1	2	5	8
	% osuus	1,7%	1,8%	4,1%	2,7%
Pohjois-Karjala	Määrä	2	1	5	8
	% osuus	3,3%	0,9%	4,1%	2,7%
Kanta-Häme	Määrä	1	4	2	7
	% osuus	1,7%	3,5%	1,7%	2,4%
Kainuu	Määrä	2	6	0	8
	% osuus	3,3%	5,3%	0,0%	2,7%
Pohjois-Pohjanmaa	Määrä	2	3	3	8
	% osuus	3,3%	2,6%	2,5%	2,7%
Etelä-Savo	Määrä	0	2	3	5
	% osuus	0,0%	1,8%	2,5%	1,7%
Päijät-Häme	Määrä	0	1	3	4
	% osuus	0,0%	,9%	2,5%	1,4%
Lappi	Määrä	0	2	0	2
	% osuus	0,0%	1,8%	0,0%	0,7%
Etelä-Karjala	Määrä	0	0	2	2
	% osuus	0,0%	0,0%	1,7%	0,7%
Luovutetut alueet	Määrä	6	12	7	25
	% osuus	10,0%	10,5%	5,8%	8,5%
Ulkomaa	Määrä	1	5	1	7
	% osuus	1,7%	4,4%	0,8%	2,4%
Ei tietoa	Määrä	1	0	1	2
	% osuus	1,7%	0,0%	0,8%	0,7%
Yhteensä	Määrä	60	114	121	295
	% osuus	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat -julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Eri johtajatyypien tarkastelussa tulee esille, että ammattijohtajien ja perhe- ja sukuyritysten johtajien syntymäpaikoilla ei ole juurikaan eroja. Perhe- ja sukuyrityksen johtajistossa on kuitenkin eniten Uudellamaalla syntyneitä (43,4 %). Perustajajohtajat eroavat tässä tarkastelussa selvästi kahdesta muusta johtajatyypistä. Vain kaksi perustajajohtajaa on syntynyt Uudellamaalla (6,3 %). Yleisin syntymäkunta on ollut Varsinais-Suomi (18,8 %).

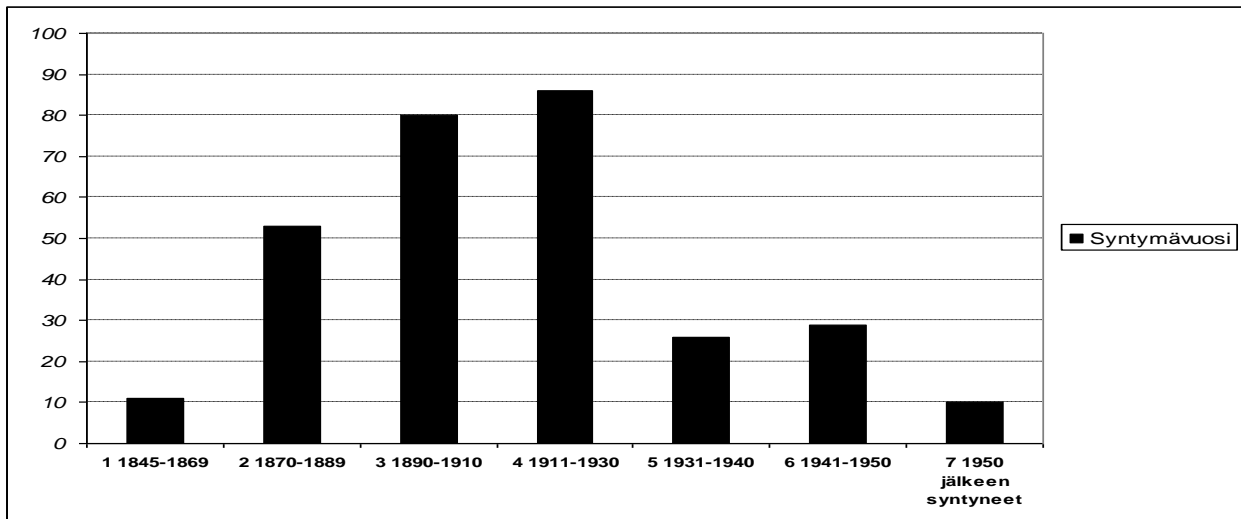
**Kaavio 4. Johtajatyypin synnyinpaikat**

		Johtajatyypin			Yhteensä	
		1. Ammattijohtajat	2. Perustajat	3. Perhe- ja sukuyrityksen johtajat		
1. Uusimaa	Määrä	66	2	23	91	
	% osuus	31,4%	6,3%	43,4%	30,8%	
2. Varsinais-Suomi	Määrä	31	6	4	41	
	% osuus	14,8%	18,8%	7,5%	13,9%	
3. Satakunta	Määrä	13	2	4	19	
	% osuus	6,2%	6,3%	7,5%	6,4%	
4. Pirkanmaa	Määrä	9	2	6	17	
	% osuus	4,3%	6,3%	11,3%	5,8%	
5. Pohjanmaa	Määrä	9	1	2	12	
	% osuus	4,3%	3,1%	3,8%	4,1%	
6. Etelä-Pohjanmaa	Määrä	8	2	0	10	
	% osuus	3,8%	6,3%	0,0%	3,4%	
7. Kymenlaakso	Määrä	8	1	1	10	
	% osuus	3,8%	3,1%	1,9%	3,4%	
8. Pohjois-Savo	Määrä	6	1	2	9	
	% osuus	2,9%	3,1%	3,8%	3,1%	
9. Keski-Suomi	Määrä	3	3	2	8	
	% osuus	1,4%	9,4%	3,8%	2,7%	
10. Pohjois-Karjala	Määrä	4	2	2	8	
	% osuus	1,9%	6,3%	3,8%	2,7%	
11. Kanta-Häme	Määrä	7	0	0	7	
	% osuus	3,3%	0,0%	0,0%	2,4%	
14. Kainuu	Määrä	6	2	0	8	
	% osuus	2,9%	6,3%	0,0%	2,7%	
15. Pohjois-Pohjanmaa	Määrä	7	0	1	8	
	% osuus	3,3%	0,0%	1,9%	2,7%	
16. Etelä-Savo	Määrä	1	2	2	5	
	% osuus	0,5%	6,3%	3,8%	1,7%	
17. Päijät-Häme	Määrä	3	1	0	4	
	% osuus	1,4%	3,1%	0,0%	1,4%	
18. Lappi	Määrä	2	0	0	2	
	% osuus	1,0%	0,0%	0,0%	0,7%	
19. Etelä-Karjala	Määrä	2	0	0	2	
	% osuus	1,0%	0,0%	0,0%	0,7%	
20. Luovutetut alueet	Määrä	19	4	2	25	
	% osuus	9,0%	12,5%	3,8%	8,5%	
21. Ulkomaat	Määrä	5	0	2	7	
	% osuus	2,4%	0,0%	3,8%	2,4%	
22. Ei tietoa	Määrä	1	1	0	2	
	% osuus	0,5%	3,1%	0,0%	0,7%	
Yhteensä		Määrä	210	32	53	295

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat -julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Vuorineuvoksien synnyinajat kuvaavat sitä, mihin aikajaksoon tutkimuksen johtajat sijoittuvat. Vanhimmat vuorineuvokset ovat syntyneet vuosina 1845-1869, joten he ovat tulleet liike-elämän johtajiksi 1800-luvun lopulla tai 1900-luvun alussa. Vuosina 1911-1930 syntyneet johtajat ovat prosenttiosuudeltaan suurin ryhmä. He ovat toimineet johtajina 1950-luvulta 1970-luvulle. Vuoden 1950 jälkeen syntyneitä johtajia on yhteensä 10.





#### Kuvio 4. Vuorineuvosten syntymävuodet.

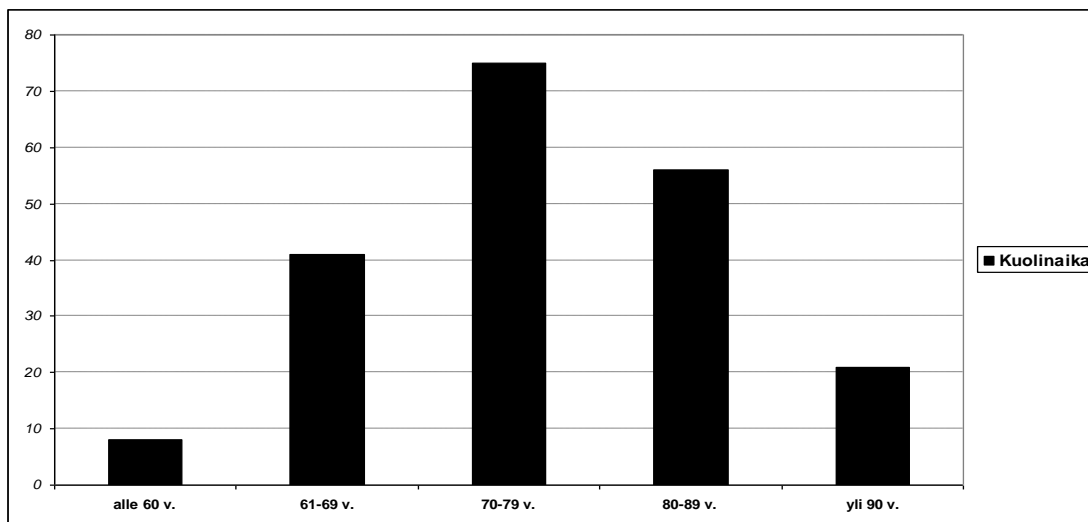
Tässä kuviossa on esitetty johtajien syntymävuosien osuudet seitsemällä arvonnimen myöntövuosiin perustuvalla aikajaksolla. Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Aikaisemmissa tutkimuksissa on tarkasteltu, miten suomalaisten teollisuusyritysten johtajien kuolleisuus vaikuttaa tutkimusaineistoon. Elintason nousun seurauksena myös odotettavissa olevat eliniät ovat nousseet merkittävästi. Kun miesten odotettava elinikä oli vain 43 vuotta vuonna 1913, oli se vuonna 1938 jo 55 vuotta, ja 71 vuotta vuonna 1991.<sup>370</sup> Tämä on näkynyt myös yritysjohtajien elinikien pidentymisenä. Juho Ålander on selvittänyt yritysjohtajien sosioekonomisia kuolleisuuseroja 1900-luvun alusta alkaen vertailemalla johtajien kohorttikuolleisuutta miesten yleiseen kohorttikuolleisuuteen vastaavana aikana.<sup>371</sup> Merkitys on kuitenkin kaiken aikaa vähentynyt. Työtehtävissään olevista vuosina 1851–1875 syntyneistä johtajista kuoli 38%, vuosina 1876–1900 syntyneistä 32% ja vuosina 1901–1925 syntyneistä vain 4,5%. Johtajien ja väestön yleisissä kuolleisuuksissa ei löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja vuosina 1851–1875 tai vuosina 1876–1900 syntyneille johtajille, mutta vuosina 1901–1925 syntyneet johtajat elivät tilastollisesti merkitsevästi väestön keskiarvoa pidempään.

Kahdeksan vuorineuvosta on kuollut alle 60-vuotiaana. Voidaan todeta, että pieni osa johtajista on ollut johtajana kuolemaansa saakka. Vuorineuvosten keskimääräinen elinikä on 76 vuotta. Tämän tutkimuksen kirjoittamishetkellä kaikkiaan 96 itsenäisyyden ajan vuorineuvosta on yhä elossa.

<sup>370</sup> Vesikansa 1992, 328.

<sup>371</sup> Ålander 2012. Tutkimuksen aineisto on kerätty Fellmanin (2000) teoksesta. Tutkimuksen teollisuusjohtajien listaan on liitetty saatavilla olevat tiedot johtajien kuolinajoista. Aineisto on rajattu vuosina 1851–1925 syntyneisiin. Tutkimuksen 192 johtajaa ovat syntyneet vuosina 1851–1925 ja toimineet johtajina vuosien 1900 ja 1975 välisenä aikana. Kuolleisuuden käsittelyssä käytetään kolmea mittaria: saavutettua elinikää, aikuisiän elinajanodotetta ja johtajakohtaisesti laskettua todennäköisyyttä väestön yleiselle edustajalle elää johtajan nimityshetkestä vähintään yhtä pitkään kuin johtaja. Lisäksi luodaan nopea katsaus johtajien kuolemiseen vielä työssä ollessaan.



**Kuvio 5. Vuorineuvosten kuolinajat.**

Tässä kuviossa on esitetty johtajien kuolinaikojen osuudet viidellä jaksolla. Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat – julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Kansainvälisissä tutkimuksissa on havaittu, että niiden yritysjohtajien määrä jotka ovat työssä kuolemaansa saakka, on vähentynyt. Cassin tutkimuksessa vuoden 1907 johtajilla kuolema oli yleisin syy työuran loppumiseen. Englantilaisista johtajista 59 % ja saksalaisista johtajista 56 % oli johtajana kuolemaansa saakka. Johtajista osa eli hyvin vanhaksi. Yleinen eläköitymisikä oli yli 70 vuotta vielä 1950-luvulla. Eläköitymisiän alenemisen seurauksena yhä harvempi johtaja jatkaa tehtävässään kuolemaansa saakka.<sup>372</sup>

### 3.3. Kotipaikat

Johtajien kotipaikka (tai asuinpaikka) määräytyy yleensä yritysten pääkonttorien sijaintien perusteella. Tämä tarkoittaa sitä, että kun tarkastellaan johtajien kotipaikkoja tarkastellaan samalla suuryritysten maantieteellisiä sijainteja. Aikaisemmassa tutkimuksissa on todettu, että liike-elämän johtajiston kotipaikat keskittyvät kaupunkeihin, erityisesti Helsinkiin. Laaksosen tutkimuksessa, joka kuvaa tilannetta 1950-luvulla, johtajista kotipaikkaa piti Helsingissä 45,4 %. Seuraavina tulivat Tampere (6,9 %), Turku (5,8 %), Lahti (2,9 %), Vaasa (2,7 %), Kuopio (2,2 %), Oulu (2,1 %) ja Pori (2,0 %).<sup>373</sup> Hjerppen tutkimuksesta, joka käsittelee suurimpia teollisuusyrityksistä, käy ilmi, että 1900-luvulla yritykset ovat keskittyneet entistä enemmän Helsinkiin.<sup>374</sup> 1800-luvulla kauppaa harjoittavat henkilöt keskittyivät kaupunkeihin. Vuonna 1875 kauppiaita oli eniten Helsingissä (yhteensä 251). Seuraavana tulivat Turku, Viipuri, Oulu, Tampere, Pori ja Vaasa.<sup>375</sup>

Vuorineuvoksien kotipaikkojen sijainnissa näkyy, miten yritys-elämä on keskittynyt Etelä-Suomeen.<sup>376</sup> Yli 60 prosenttia arvonimen saajista on pitänyt kotipaikkaansa Uudellamaalla, silloin kun ovat tulleet vuorineuvokseksi.<sup>377</sup> Seuraavaksi yleisin kotipaikka Pirkanmaa jää alle 10 prosenttiin. Perustajajohtajissa on enemmän ”maakuntapatruunoita”. Heistä alle puolen (47 %)

<sup>372</sup> Cassin 1997, 155.

<sup>373</sup> Laaksosen 1962, 73-77.

<sup>374</sup> Kymmenestä suurimmasta teollisuusyrityksestä vain yhden kotipaikka oli Helsingissä vuonna 1912. Vuonna 1949 yrityksiä oli neljä, ja vuonna 1975 kuusi. 1800-luvulla teollisuusyritysten kotipaikat jakautuivat eri puolille Suomea. (Hjerppe 1979, 166-181)

<sup>375</sup> Mauranen 1981, 187.

<sup>376</sup> Kotipaikka mainitaan aina kun arvonimen saajat julkistetaan (koskee myös muiden alan arvonimen saajia). Nimilistat on julkaistu ”Talouselämän vaikuttajat” -hankkeen sivustolla ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

<sup>377</sup> Uudenmaan kotipaikat jakautuvat seuraavasti eri kaupunkeihin: Helsinki 143, Espoo 31, Kauniainen 7, Mänttä 2, Riihimäki 2, Hanko 1, Hyvinkää 1, Järvenpää 1, Karkkila 1, Lohja 1, Nurmijärvi 1 ja Vantaa 1.

kotipaikka on Uudellamaalla. Seuraavaksi yleisimpiä kotipaikkoja ovat Varsinais-Suomi ja Päijät-Häme.

Viimeisessä ryhmässä (vuosina 1976-2012) Uusimaan osuus kotipaikoista on jo lähes 70 %. Varsinais-Suomen osuus on toiseksi suurin (9,9%). Kaikkiaan yhdeltätoista eri maakunta-alueelta on tullut vuorineuvoksia. Pörssiyhtiöiden aikakaudella johtajien kotipaikat keskittyvät Helsingin ja Espoon kaupunkeihin. Tämä on luonnollista, koska Helsingissä, Espoossa ja Vantaalla asuu nykyisin yhteensä yli miljoonaa suomalaista.<sup>378</sup> Pörssiyhtiöiden johdossa Uudellamaalla asuinpaikkaa pitäviä on noin 60 % johtajista.<sup>379</sup> Suuryritysten pääkonttorit ovat keskittyneet pääkaupunkiseudulle. Kuitenkin on olemassa suuryhtiöitä, joiden ydintoiminta on kaukana Etelä-Suomen kasvukeskuksista.<sup>380</sup>

Lukuja arvioitaessa on otettava huomioon yleinen väestökehitys. Suomen väkiluvun kasvu oli voimakkainta 1800-luvun lopun vuosikymmeninä sekä 1900-luvun alussa. Väkiluku kasvoi vuosina 1860-1910 yhteensä lähes 70 prosenttia. Samaan aikaan kaupunkien väkiluku nelinkertaistui. Kaupunkimaisempia olivat liikenne- ja kauppakeskukset (mm. Lahti, Riihimäki, Seinäjoki).<sup>381</sup>

Väkiluvun kasvu jatkui 1900-luvulla. Suomen väestö lisääntyi 1920-luvun lopusta vuoden 1940 loppuun mennessä yli puolella miljoonalla, jolloin kokonaismäärä oli 3,695 miljoonaa. Neljän miljoonan raja meni rikki vuonna 1950.<sup>382</sup>

Väkiluvun kasvu oli suurinta 1900-luvun alkupuoliskolla Uudellamaalla ja Lapissa. Molemmissa asukasluku oli 6,5 kertaa suurempi vuonna 1965 kuin vuonna 1875. Kaupungistuminen on vaikuttanut voimakkaasti suomalaiseen elinkeinorakenteeseen. Vuonna 1875 kaupungeissa asui 7,5 % väestöstä, kun taas 1965 osuus oli jo 44,3 %. Väkiluvun kasvu maaseudulla pysähtyi.<sup>383</sup>

Vuorineuvosten kotipaikkoja tarkasteltaessa on huomioitava, että vaikka Uudenmaan osuus on noussut ensimmäisen (vuosina 1917-1945) ja toisen ryhmän (vuosina 1946-1975) välillä, on se tilastollisesti pysynyt ennallaan tai jopa vähentynyt. Suhteutettuna väkilukuun Uudenmaan osuus ei ole juurikaan noussut.

---

<sup>378</sup> Lähde: Tilastokeskus, väestötilastot ([www.stat.fi](http://www.stat.fi), viitattu 3.3.2013).

<sup>379</sup> Helsingin Sanomat 27.2.2011.

<sup>380</sup> Esimerkiksi Atrian Oyj:n kotipaikka on Seinäjoella ja Vapo Oyj:n Jyväskylässä.

<sup>381</sup> Rasila 1983, 132-141.

<sup>382</sup> Suomen taloushistoria 3 1983, 18-19 (Tilasto-osa).

<sup>383</sup> Strömmer 1969, 66-67, 72-74.

**Kaavio 5. Vuorineuvosten kotipaikka arvonimen myöntämishetkellä**

		Myöntövuosi			Yhteensä
		1. 1917-1945	2. 1946-1975	3. 1976-2012	
Uusimaa	Määrä	33	73	86	192
	% osuus	55,0%	64,0%	71,1%	65,1%
Varsinais-Suomi	Määrä	3	7	12	22
	% osuus	5,0%	6,1%	9,9%	7,5%
Satakunta	Määrä	2	0	4	6
	% osuus	3,3%	0,0%	3,3%	2,0%
Pirkanmaa	Määrä	13	8	4	25
	% osuus	21,7%	7,0%	3,3%	8,5%
Pohjanmaa	Määrä	0	2	1	3
	% osuus	0,0%	1,8%	0,8%	1,0%
Etelä-Pohjanmaa	Määrä	0	0	2	2
	% osuus	0,0%	0,0%	1,7%	0,7%
Kymenlaakso	Määrä	3	3	0	6
	% osuus	5,0%	2,6%	0,0%	2,0%
Pohjois-Savo	Määrä	0	2	1	3
	% osuus	0,0%	1,8%	0,8%	1,0%
Keski-Suomi	Määrä	0	2	2	4
	% osuus	0,0%	1,8%	1,7%	1,4%
Pohjois-Karjala	Määrä	1	0	1	2
	% osuus	1,7%	0,0%	0,8%	0,7%
Kanta-Häme	Määrä	1	3	0	4
	% osuus	1,7%	2,6%	0,0%	1,4%
Kainuu	Määrä	1	1	1	3
	% osuus	1,7%	0,9%	0,8%	1,0%
Pohjois-Pohjanmaa	Määrä	1	2	0	3
	% osuus	1,7%	1,8%	0,0%	1,0%
Päijät-Häme	Määrä	1	6	5	12
	% osuus	1,7%	5,3%	4,1%	4,1%
Lappi	Määrä	0	4	2	6
	% osuus	0,0%	3,5%	1,7%	2,0%
Etelä-Karjala	Määrä	1	0	0	1
	% osuus	1,7%	0,0%	0,0%	0,3%
Ulkomaa	Määrä	0	1	0	1
	% osuus	0,0%	0,9%	0,0%	0,3%
Yhteensä	Määrä	60	114	121	295

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Vaikka vuorineuvosten kotipaikat ovat keskittyneet Uudellemaalle, on huomattava, että samanlainen keskittyminen on tapahtunut koko väestön kohdalla. Uudellamaalla asui vuonna 1965 viidennes suomalaisista, vuonna 2007 osuus oli noussut 28 %:iin (1,39 kertaa suurempi). Tämä on selvästi suurempi kuin koko maan väkiluvun kasvu (1,048 kertaa suurempi). Varsinais-Suomessa väkiluvun kasvukerros oli 1,146. Tästä johtuen väkilukuun suhteutettuna osuudet näyttävät erilaisilta. Uudellamaalla ei ole viimeisessä vuorineuvosryhmässä (vuosina 1976-2012) väkiluvun kasvuun verrattuna enemmän vuorineuvoksia.

**Taulukko 13. Väkiluku ja vuorineuvosten osuus koko maassa ja eri alueilla vuonna 1965 sekä vuosina 2007-2008.**

	Väkiluku (1000) 1965 <sup>384</sup>	Neuvososuus (100 000)	% koko väestö	Väkiluku (1000) 2007-2008 <sup>385</sup>	Neuvososuus (100 000)	% koko väestö
Uusimaa	928,1	12,7	20,1	1483,719	17,3	28
Varsinais-Suomi	384,2	132,6	8,3	459,235	38,3	8,7
Pohjanmaa	393,4	464,1	8,5	226,359	0	4,3
Päijät-Häme	323	154,7	7,0	103,395	20,7	2
Satakunta	236,8	0	5,1	228,431	57,1	4,3
Etelä-Pohjanmaa	364,8	0	7,9	97,634	48,8	1,8
Keski-Suomi	247,8	564,1	5,4	270,701	135,4	5,1
Lappi	220,3	232	4,8	92,029	46	1,7
Kainuu	108,9	928,1	2,4	41,832	41,8	0,8
Pohjois-Savo	229,3	464,1	5,0	248,872	248,9	4,7
Pohjois-Karjala	197,9	0	4,3	166,744	166,7	3,1
Muut						
Koko maa	4625,7	9,6	100,0	5,300484	0,9	100

Vaikka arvonimiä myönnetään edelleen vuosittain, on niiden absoluuttinen osuus vähentynyt, koska väestö on kasvanut nopeasti. Väkilukuun suhteutettuna eniten vuorineuvoksen arvonimiä meni 1960-luvulla Kainuuseen, jossa jokaista noin 9 000 kainuulaista kohden oli yksi vuorineuvos. Uudellamaalla vuorineuvosten absoluuttinen osuus on hieman kasvanut. Talouselämän eliitin painopiste ei ole suhteessa koko väestörakenteeseen keskittynyt Etelä-Suomeen. Taulukosta 13. huomataan kuitenkin, että maakunnallinen tarkastelu ei ole kovin mielekästä, koska pienissä maakunnissa yksikin vuorineuvos kasvattaa paljon prosenttiosuutta.

On myös huomioitava, että ammattijohtajissa Uudenmaan osuus kotipaikoissa on selvästi suurempi kuin muissa johtajatyypeissä (71 %). Perustajajohtajien kotipaikoissa Uudenmaan osuus on 46,9 % ja perhe- ja sukuyrityksen johtajissa 52,8 %. Perustajajohtajien toiseksi yleisin kotipaikka on Varsinais-Suomi (12,5%) ja perhe- ja sukuyrityksen johtajien Pirkanmaa (17 %).

Yritysten määrä lisääntyi voimakkaasti ensimmäisen maailmansodan jälkeen. Uusia yrityksiä perustettiin eri puolelle Suomea. Vaikka suurimmat yritykset sijoittuvat pääkaupunkisuudelle, oli muuallakin maassa virinnyt merkittävää liiketoimintaa. Usein taustalla oli erikoistuminen jollekin teollisuudenalalle. Maakuntapatruunoista voidaan nostaa edustavana esimerkkinä esille Matti Eloranta Oy:n ja Iisteräs Oy:n toimitusjohtaja Matti Eloranta (1918–2004). Kiskon Kurkelan kylässä vaatimattomiin oloihin syntynyt Matti Eloranta perusti Salossa vuonna 1947 metalliteollisuusyrityksen. Alkujaan yhden miehen metalliverstas valmisti kolariautojen peltiosista erilaisia pieniä kulutustavaroita. Eloranta siirsi verstaansa Halikon asemalle vuonna 1951. Kari Alifrostin mukaan ”metalliteollisuusyritys kasvoi keskisuureksi yritykseksi, joka hankki kansainvälisestikin merkittävää erikoisosaamista teräksisten painesäiliöiden päätyjen valmistuksessa.” Yrityksen toiminta laajeni nopeasti 1970-luvulla. Vuorineuvoksen arvonimen vuonna 1976 saanut Eloranta piti kotipaikkaansa Halikossa.<sup>386</sup>

<sup>384</sup> Strömner 1969, 148-150.

<sup>385</sup> Lähde: Väestötietokeskus (<http://vrk.fi/default.aspx?docid=557&site=3&id=0>, viitattu 25.2.2013).

<sup>386</sup> Alifrosti, Kari. ”Vuorineuvos Matti Eloranta (1918–2004).” Suomen talouselämän vaikuttajat -verkkójulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.

### 3.4. Isien ammatit

Yritysjohdon sosiaalinen tausta lukeutuu sosiodemografisiin taustatekijöihin.<sup>387</sup> Sosiaaliluokat kuvaavat ryhmiä, joilla on samanlainen yhteiskunnallinen asema. Sosiaalisen aseman selvittämisessä ratkaisevassa asemassa ovat ne kriteerit, joilla ryhmät on määritelty.<sup>388</sup> Tässä tutkimuksessa johtajien sosiaalisen taustan luokittelu suoritetaan isän ammatin perusteella. Näin on tehty myös muissa yritysjohtoa käsittelevissä kotimaisissa tutkimuksissa. Isän ammattiasema kuvaa johtajien sosiaalista taustaa, mikä auttaa hahmottamaan heidän elinolojaan ja sosiaalista asemaansa lapsuus- ja nuoruusaikana.<sup>389</sup>

Aikaisemmissa yritysten johtohenkilöihin keskittyvissä tutkimuksissa on saatu selville, että johtajilla on ollut korkea sosiaalinen tausta. Laaksosen tutkimuksessa liikemiesten poikien osuus oli suuri (35 %) koko aineistoista, mutta osuus oli tuolloin selvästi alhaisempi kuin monessa muussa teollisuusmaassa. Laaksosen tutkimuksessa johtajistossa oli työläisen poikia oli 21 % ja maanviljelijän poikia 16,8 %.<sup>390</sup> Aineisto on jaettu kolmeen yhteiskuntaryhmään. Teollisuudessa oli prosenttisesti eniten ylimmän ryhmän poikia (41,8 %). Ylimmästä sosiaalikalmanneksesta oli peräisin 49 %. Korkeimmassa ryhmässä 54,3 % isistä on liikemiehiä. Alimpaan ryhmään kuuluu vain pieni osa johtajista. Hajban tutkimuksessa on jaettu toimitusjohtajien isät kolmeen sosiaaliryhmään.<sup>391</sup> Ylimpään ryhmään kuuluu 54,4 % isistä. Ruostetsaaren eliittitutkimuksessa elinkeinoelämän edustajien isien ammattiryhmä oli johtavassa asemassa 19 prosentilla ja ylempi toimihenkilö 18 prosentilla.<sup>392</sup> Vanhalan tutkimuksessa havaittiin, että liike-elämän tausta ja sitä kautta sukulaisuussuhteet ja perimys näyttävät liittyvän kauppatieteellisen tutkinnon suorittaneiden omistajajohtajien urakehitykseen.<sup>393</sup> Vanhalan tutkimuksessa yli 40 % johtajista omasi liike-elämän taustan. Fellmanin tutkimuksessa lähes 40 prosenttia johtajista on toisen polven yritysjohtajia/liikemiehiä.<sup>394</sup>

Karkeasti arvioituna joka kolmannen vuorineuvoksen isä on ollut liike-elämän palveluksessa (yhteensä 94 johtajaa). Viimeisessä ryhmässä osuus on alhaisin (28,1 %).<sup>395</sup> On huomioitava, että liike-elämässä olevien osuus koko väestöstä on kasvanut merkittävästi tarkastelujaksolla.<sup>396</sup> Seuraavaksi yleisin on maanviljelijätausta (noin 14 %). Yleisimmät vuorineuvosten isän ammattinimikkeet ovat toimitusjohtaja, maanviljelijä ja kauppias.<sup>397</sup> Liike-elämän palveluksessa olleiden isien ammatit jakautuvat siten, että enemmistö on ollut johtavassa asemassa (esim. toimitusjohtaja, pankinjohtaja). Laskelmieni mukaan tähän ryhmään voidaan lukea 53 vuorineuvosta, ja jäljelle jääneeseen ryhmään 41 (mm. kauppias).

<sup>387</sup> Sosiodemograafisia tekijöitä ovat mm. sosiaalinen tausta, syntymäpaikka, ikä ja sotilasarvo. Tässä tutkimuksessa johtajien rekrytointi-ikä ja sotilasarvoja tarkastellaan luvussa 5.

<sup>388</sup> Haapala 1989, 69.

<sup>389</sup> Ålander 2010.

<sup>390</sup> Laaksosen 1962, 41.

<sup>391</sup> Hajba 1982, 50.

<sup>392</sup> Ruostetsaari 1992, 115. Valtaeliittiin oli kyselytutkimuksella valikoitunut 168 henkilöä, kun henkilöitä oli yhteensä 1115.

<sup>393</sup> Vanhala 1986, 42.

<sup>394</sup> Fellman 2000.

<sup>395</sup> Ensimmäisessä ryhmässä, eli vuosina 1917-1945, niiden vuorineuvoksien osuus, joiden isä on ollut liike-elämän palveluksessa osuus on 31,7 % (19 johtajaa). Toisessa ryhmässä, eli vuosina 1946-1975, osuus on 36 % (41 johtajaa).

<sup>396</sup> Yrittäjien prosentuaalinen osuus koko väestöstä on Suomessa nykyisin noin 10 % (Stenholm & Heinonen & Kovalainen & Pukkinen 2011). Osuus oli huomattavasti pienempi 1800-luvulla ja 1900-luvun alkupuoliskolla.

<sup>397</sup> Liike-elämän palveluksessa olleiden isien ammatteihin lukeutuvat mm. apulaisjohtaja, johtaja, kauppias, kenkätehtailija, kirjankustantaja, liikemies, myyntipäällikkö, pankinjohtaja, pankkiiri, paperitehtaanjohtaja, pääjohtaja, rakennusurakoitsija, ruukinisännöitsijä, ruukinpatruuna, tehtaanjohtaja, tehtaanomistaja, tehtailija, tekninen johtaja ja toimitusjohtaja.

**Taulukko 14. Vuorineuvosten isien ammattiryhmät.**

	Määrä	Prosentti
<b>Valikko</b> 1 yritysjohtaja, liikemies, kauppias, pankinjohtaja	94	31,9
2 maanviljelijä	41	13,9
3 korkea valtion virkamies, professori, rehtori	24	8,1
4 upseeri	8	2,7
5 muu virkamies, ammatinharjoittaja, opettaja	30	10,2
6 työläinen	40	13,6
7 mestari, työnjohtaja, merikapteeni	35	11,9
8 akateeminen ammatti	4	1,4
9 kirkollinen	9	3,1
10 ei tietoa	10	3,4
Yhteensä	295	100,0

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Liike-elämä tai maanviljelijätausta on kaikkiaan noin puolella vuorineuvoksista. Kun tarkastellaan jäljelle jäänyttä osaa, huomataan, että ammatinharjoittajien osuus on kasvanut ajan kuluessa. Tätä voidaan pitää amatillistumisen seurauksena. Sosiaalisella taustalla ei ole yhtä suurta merkitystä kuin ennen. Myös vanhojen yhteiskunnallisten yläluokkien osuus on selvästi vähentynyt. Väestön kokonaisdemografiaan suhteutettuna on huomattava, että kauppiaiden ja muiden liikemiesten yhteiskunnallinen asema muuttunut. Liike-elämä ei ole enää samanlainen sosiaalinen ryhmä kuin vielä 1900-luvun alussa. Pienten ja keski suurten yritysten kasvu on tuonut ryhmään paljon uutta aineista. Koulutustason nousu on myös vähentänyt yhteiskunnan yläluokkien ja muun väestön välistä kuilua. Vuorineuvosaineisto kertoo kuitenkin valta-asemien jatkuvuudesta siten, että useamman polven vuorineuvoksia on yhteensä 18 (6,1 %).

Eri ryhmissä tapahtuneita muutoksia tarkasteltaessa havaitaan, miten johtajien sosiaalisessa taustassa on tapahtunut muutoksia. Maanviljelijä ja työläistaustaiset johtajat ovat lisääntyneet. Vastaavasti niiden osuus on vähentynyt, joiden isä on ollut korkeissa yhteiskunnallisissa tehtävissä. Mielenkiintoinen muutos on ollut se, että liikemiesten jälkeläisten osuus johtajistossa on vähentynyt tarkastelujaksolla. Liike-elämä on muuttunut tässä suhteessa yhä enemmän ulkoisesti rekrytoiduksi, eli johtajat valitaan aikaisempaa laajemmasta piiristä. Kehitykseen on vaikuttanut ainakin koulutusmahdollisuuksien lisääntyminen, joka on avannut uusille ihmisryhmille mahdollisuuksia nousta johtajaksi.

Fellmanin (2000) tutkimuksessa yleisin isän ammatti oli yritysjohtajat/yrittäjät (38,3 %). Seuraavaksi yleisimpiä ammatteja olivat muut ylemmät toimihenkilöt, ammatinharjoittajat (19,1 %), ylemmät virkamiehet, valtiopäivämiehet, upseerit (13,6 %), maanviljelijät (6,8 %) ja alemmat toimihenkilöt (6,2 %). Maanviljelijätaustaisten johtajien osuus on yllättävän pieni. Vuorineuvoksista yli 13 % on maanviljelijöiden poikia, kun osuus on Fellmanin tutkimuksen johtajistossa vain 6,8 %. Ero selittyy todennäköisesti tutkimusten erilaisella yritys rakenteella, ja sillä, että Fellmanin tutkimuksessa on mukana myös alemman tason johtajia.

Ammattiryhmien vertailussa on otettava huomioon, että eri ammattien yhteiskunnallinen asema ja arvostus ovat muuttuneet. Esimerkiksi opettajan ammatin yhteiskunnallinen asema oli erilainen 1900-luvun alussa kuin mitä se on tänä päivänä. Maanviljelijätaustaisilla johtajilla on ollut hyvin erilaisia lähtökohtia, mutta koska luokittelu tehdään isän ammatin mukaan, lasketaan heidät kaikki samaan ryhmään kuuluvaksi. On huomioitava, että maanviljelijöillä voi olla erilainen sosiaalinen asema riippuen tilan koosta ja varallisuudesta. Tällaista erittelyä ei elämäkerta-artikkeleiden liitetiedoissa tehdä vaan maanviljelijä kuvaa enemmän isän ammattia kuin sosiaalista asemaa.

Kaaviosta 6. käy ilmi, miten valtiollisen tai yhteiskunnallisen taustan omaavien johtajien osuus on laskenut. Ensimmäisessä ryhmässä yli 13 %:lla johtajien isistä oli korkea yhteiskunnallinen asema. Tässä tuloksessa näkyy sääty-yhteiskunnan vaikutus. Maanviljelijätaustaisten johtajien osuus on suurin viimeisessä ryhmässä. Agraariyhteiskunnan hajoaminen ei tule esille vielä tässä kehityksessä, koska johtajat ovat syntyneet ennen tai heti toisen maailmansodan jälkeen. Jatkossa maanviljelijätaustaisen johtajien osuus tulee vähentymään. 2000-luvulla vuorineuvoksen arvonimen saaneiden isien ammasteissa näkyy, miten erilaisissa ammateissa vuorineuvosten isät ovat toimineet. Vuorineuvoksien isät ovat toimineet mm. asemamiehenä, autopeltiseppänä ja veturinkuljettajana. Suuryrityksen johtajaksi nousee erilaisista lähtökohdista.



**Kaavio 6. Vuorineuvosten isien ammattiryhmät aikakausittain**

		Myöntövuosi			Yhteensä
		1. 1917-1945	2. 1946-1975	3. 1976-2012	
1 yritysjohtaja, liikemies, kauppias, pankinjohtaja	Määrä	19	41	34	94
	% osuus	31,7%	36,0%	28,1%	31,9%
2 maanviljelijä	Määrä	8	12	21	41
	% osuus	13,3%	10,5%	17,4%	13,9%
3 korkea valtion virkamies, professori, rehtori	Määrä	8	8	8	24
	% osuus	13,3%	7,0%	6,6%	8,1%
4 upseeri	Määrä	2	1	5	8
	% osuus	3,3%	0,9%	4,1%	2,7%
5 muu virkamies, ammattinharjoittaja, opettaja	Määrä	7	14	9	30
	% osuus	11,7%	12,3%	7,4%	10,2%
6 työläinen	Määrä	6	17	17	40
	% osuus	10,0%	14,9%	14,0%	13,6%
7 mestari, työnjohtaja, merikapteeni	Määrä	6	15	14	35
	% osuus	10,0%	13,2%	11,6%	11,9%
8 akateeminen ammatti	Määrä	0	3	1	4
	% osuus	0,0%	2,6%	0,8%	1,4%
9 kirkollinen	Määrä	4	3	2	9
	% osuus	6,7%	2,6%	1,7%	3,1%
10 ei tietoa	Määrä	0	0	10	10
	% osuus	0,0%	0,0%	8,3%	3,4%
Yhteensä	Määrä	60	114	121	295
	% osuus	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Eri johtajatyypin tarkastelussa näkyy, että perhe- ja sukuyrityksen johtajien isistä liike-elämän palveluksessa on ollut lähes 70 %. Perustajajohtajien isissä on eniten työläisiä (lähes 19 %). Ammattijohtajien ja perustajohtajien isien ammateissa ei ole suuria eroavaisuuksia. Liike-elämän ja maanviljelijän ammatit ovat yleisiä molemmissa ryhmissä. Ammattijohtajissa on eniten korkeissa yhteiskunnallisissa tehtävissä (korkea valtion virkamies, professori, rehtori) olleiden isien poikia (osuus on 10,5 %). Ammattijohtajista noin viidennes (22,4 %) on liikemiesten jälkeläisiä.

**Kaavio 7 . Johtajatyypin isien ammatit**

			Johtajatyypin			Yhteensä
			1. Ammattijohtajat	2. Perustajat	3. Perhe- ja sukuyrityksen johtajat	
<b>Isän ammatti</b>	1. yritysjohtaja, liikemies, kauppia, pankinjohtaja	Määrä	47	11	36	94
		% osuus	22,4%	34,4%	67,9%	31,9%
	2. maanviljelijä	Määrä	29	9	3	41
		% osuus	13,8%	28,1%	5,7%	13,9%
	3. korkea valtion virkamies, professori, rehtori	Määrä	22	1	1	24
		% osuus	10,5%	3,1%	1,9%	8,1%
	4. upseeri	Määrä	6	0	2	8
		% osuus	2,9%	0,0%	3,8%	2,7%
	5. muu virkamies, ammattinharjoittaja, opettaja	Määrä	27	0	3	30
		% osuus	12,9%	0,0%	5,7%	10,2%
	6. työlläinen	Määrä	31	6	3	40
		% osuus	14,8%	18,8%	5,7%	13,6%
	7. mestari, työnjohtaja, merikapteeni	Määrä	29	4	2	35
		% osuus	13,8%	12,5%	3,8%	11,9%
	8. akateeminen ammatti	Määrä	4	0	0	4
		% osuus	1,9%	0,0%	0,0%	1,4%
	9. kirkollinen	Määrä	8	0	1	9
		% osuus	3,8%	0,0%	1,9%	3,1%
	10. ei tietoa	Määrä	7	1	2	10
		% osuus	3,3%	3,1%	3,8%	3,4%
Yhteensä		Määrä	210	32	53	295
		% osuus	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Aikaisemmissa tutkimuksissa, jotka keskittyvät suuryritysten johtohenkilöihin, on tarkasteltu johtajien isien ammatteja. James C. Abegglen ja W. Lloyd Warnerin tutkimuksen mukaan 1950-luvun alun amerikkalaisissa yritysjohtajissa oli 15 % työmiehen poikia, 9 % maanviljelijän poikia ja 8 % konttoristin tai myyjän (bluecollar worker) poikia. Yritysjohtajien poikia oli joka neljäs (26 %). Yrityksen omistajien poikia oli sama osuus (26 %). Ammatillisen koulutuksen (professional man) saaneiden isien poikia oli 9 %.<sup>398</sup> Taussig & Joslynin tutkimuksessa amerikkalaisissa yritysjohtajissa oli 11 % työmiehen poikia, 12 % maanviljelijän poikia ja 5 % konttoristin tai myyjän (bluecollar worker) poikia. Yritysjohtajien poikia oli joka neljäs (26 %). Yrityksen omistajien poikia oli 14 %. Ammatillisen koulutuksen (professional man) saaneiden isien poikia oli

<sup>398</sup> Abegglen Warner 1955.

14 %.<sup>399</sup> Amerikkalaisilla yritysjohtajilla on ollut korkea sosiaalinen tausta ja heidän joukossa on ollut paljon liikemiesten jälkeläisiä.<sup>400</sup>

Ruotsalaisissa tutkimuksissa on todettu johtajien liikemiestausta. Jopa yli puolet johtajista tuli 1940- ja 1950-luvuilla liikemieskodeista. Ruotsalaisilla johtajilla maanviljelytausta on huomattavasti suomalaisia johtajia harvinaisempi. Vain noin joka kymmenes johtaja oli tullut maanviljelijäkodista.<sup>401</sup> Työläiskodeista on tullut vain noin 1-3 % johtajista. Englantilaisissa johtajissa tilanne on erilainen. Cassisin tutkimuksen mukaan Englannissa vuoden 1989 kolmen kymmenen suurimman yrityksen johtajista 39 % oli työläisen poikia. Tämä oli selvästi enemmän kuin liikemiestaustaisia, joiden osuus oli 10 %. Tämä tutkimustulos kertoo myös Englannin yhteiskuntarakenteesta. Ranskassa ja Saksassa oli Cassisin tutkimuksessa paljon liikemiestaustaisia suuryritysjohtajia.<sup>402</sup>

Suuryritysjohtajien korkea sosiaalinen tausta on tullut esille useissa tutkimuksissa.<sup>403</sup> Kansainvälisissä tutkimuksissakin on tullut esille, että liikemiestaustaisten yritysjohtajien osuus on vähentynyt. Cassisin tutkimuksen mukaan liikemiesten poikien osuus on laskenut selvästi englantilaisten, ranskalaisten ja saksalaisten suuryritysten johtajistosta 1900-luvulla.<sup>404</sup> Agraariyhteiskunnan vahva vaikutus Suomessa tulee esille siinä, että maanviljelijätaustaisten johtajien osuus on Suomessa selvästi suurin.

Yleisesti puhutaan ns. itse oppineista liikemiehistä (”self made man”), johon kuuluu sen korostaminen, että vähäisistä lähtökohdista voidaan nousta huipulle ja menestykseen. ”Ryysyistä rikkauksiin tarinat” ovat suosittuja elämäkerrallisia aiheita. Suomalaisessakin talouselämässä on kuvauksia ihmisistä, jotka ovat eläneet tämän todeksi. Yksi tunnetuimmista vaatimattomasta taustasta lähteneistä teollisuusjohtajista on tamperelainen teollisuusmies, Aaltosen Kenkätehdas Oy:n toimitusjohtaja Emil Aaltonen (1869–1949), josta tuli suuren teollisuusryhmän johtaja. Hänen elämän lähtökohtansa olivat vaikeat. Sääskmäelle 1869 syntynyt Emil Aaltonen menetti isänsä 10-vuotiaana. Sitä ennen perhe oli jo suurten nälkävuosien jälkeen menettänyt kotitilansa. Tämän vuoksi Emil Aaltonen joutui poikasesta lähtien avustamaan perheen elannossa. Hän kävi vain yhden päivän kansakoulua, eikä sen jälkeen saanut lisää koulutusta. Vesa Vareksen mukaan Emil Aaltonen ”edusti pitkälti 1800-lukulaista patruunaihannetta, vaikka olikin tehtaidensa teknisen puolen kehittämisessä moderni. Hänen ihanteisiinsa kuului myös huolenpito työläisistä ja kulttuurin edistäminen, mutta henkilönä hän oli varsin syrjäänvetäytyvä ja vältteli poliittisia ja yhteiskunnallisia luottamustoimia. Hänen kontaktipintansa ajan Suomen sekä taloudelliseen että poliittiseen eliittiin oli kuitenkin varsin laaja.”<sup>405</sup>

<sup>399</sup> Taussig & Joslyn 1932.

<sup>400</sup> Forbes & Pierce 1991, 97-98.

<sup>401</sup> Carlson 1945; Malmenström & Wiedenborg 1959.

<sup>402</sup> Cassis 1997, 128. Saksassa osuus oli 44 % ja Ranskassa 33 %. Ranskassa on monesta muusta maasta poiketen suuri osuus myös muulla kuin yksityisellä sektorilla toimivia (16 %).

<sup>403</sup> Ks. esim. Chandy 1991; Mayer & Whittington 1999.

<sup>404</sup> Cassis 1997, 126. Englannissa osuus on vähentynyt 64 %;tista 29 %;tiin vuosina 1907-1989. Samalla aikajaksolla osuus on vähentynyt Ranskassa 48 %;tista 33 %;tiin, ja Saksassa 65 %;tista 44 %;tiin.

<sup>405</sup> Vares, Vesa. ”Vuorineuvos Emil Aaltonen (1869–1949).”Suomen talouselämän vaikuttajat -verkkojulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.

## 4. VUORINEUVOSTEN KOULUTUKSEN KEHITYS

Yritysjohtajien koulutustason nousuun on vaikuttanut koulutusmahdollisuuksien lisääntyminen sekä erityisesti kaupallisen koulutuksen kehitys. Yleinen koulutustaso on nostanut myös yritysjohtajien koulutustasoa. On syytä tarkastella, millä tavoin kehitystä on tapahtunut. Oleellista on tutkia johtajien koulutusta suhteessa yleiseen koulutustason kehitykseen. Seuraavassa on esitelty suomalaisen koulutuksen kehitystä, ja sitä miten liike-elämän koulutusmahdollisuudet ovat lisääntyneet. Samoin tuodaan esille miten tämä on näkynyt vuorineuvosten koulutustaustassa.

### 4.1. Yleinen koulutuksen kehitys ja vuorineuvosten koulutus

Modernisaatiokehitykseen on Suomessa kuulunut olennaisesti koulutuksen voimakas kasvu. Historioitsijat ovat yhdistäneet lukemisen ja kirjoittamisen taidon talouden modernisoitumiseen.<sup>406</sup>

Autonomian aikana Suomen koulutusjärjestelmä laajeni.<sup>407</sup> Kansakoulujen perustaminen valtion tuella tuli mahdolliseksi keisarin asetuksella 1866. Suomessa oli parikymmentä maalaiskoulua lukuvuonna 1865-1866. Niiden määrä kasvoi nopeasti. Vuosisadan vaihteessa maaseudulla oli 2000 kansakoulua. Vuoteen 1906 mennessä kaikkiin Suomen kuntiin oli perustettu kansakoulu. Lakisääteinen yleinen oppivelvollisuus tuli voimaan Suomessa vuonna 1921. Vuonna 1924 oppivelvollisuuden pystyi suorittamaan myös oppikoulussa.<sup>408</sup>

Ylioppilastutkinnon ja yliopiston perustamisen seurauksena koulutustason nousun vauhti kiihtyi. Helsinkiin perustettiin 1872 ensimmäinen yliopistoon johtava reaalilyseo. Sen viidestä alemmasta luokasta muodostettiin 1891 keskikoulu, joka nimitys otettiin myös muihin kouluihin. Ylioppilastutkinto oli vuoteen 1919 saakka yliopiston pääsykoe. Helsingin yliopiston opiskelijamäärät kasvoivat nopeasti. Tuhannen opiskelijan raja meni rikki 1880-luvulla. Suomen itsenäistyessä opiskelijoita oli 3 000. Suomen korkeakouluissa opiskeli 1930-luvulla 7 400 opiskelijaa, joista 40 % opiskeli Helsingin yliopistossa. Yliopistolaitos laajeni 1900-luvun alussa. Vuonna 1918 Turkuun perustettiin Åbo Akademi, ja 1920 Turun Suomalainen yliopisto. Uusia yliopistoja perustettiin Jyväskylään (1934),<sup>409</sup> Tampereelle (1960) ja Ouluun (1958).<sup>410</sup>

Suomessa kansakoulujen perustaminen tapahtui myöhemminkin kuin muissa Pohjoismaissa. Kansakoululaitos aloitti toimintansa ensin Tanskassa vuonna 1814, sitten Norjassa vuonna 1827 ja Ruotsissa vuonna 1842. Viimeisenä se tapahtui Suomessa vuonna 1866.<sup>411</sup> Kansakoulujen perustamisesta huolimatta vielä 1900-luvun alussa osa lapsista kävi vain kiertokoulun.<sup>412</sup> Lukutaitoisuus yleistyi kuitenkin Suomessa aikaisemmin kuin monessa Euroopan maassa. Se oli korkealla tasolla jo 1800-luvulla, kun nykyaikainen teollistuminen alkoi.<sup>413</sup> Tämä koskee myös muita Pohjoismaita.<sup>414</sup>

<sup>406</sup> Vincent 2010, 64. Suomen modernisaation ja koulutuksen välisestä suhteesta ks. esim. T. Myllyntaus (1995), ”Education in the Making of Modern Finland”.

<sup>407</sup> Joutsivuo 2010, 168.

<sup>408</sup> Leino-Kaukiainen & Heikkinen 2011, 22-23.

<sup>409</sup> Jyväskylään vuonna 1863 perustettu ensimmäinen suomenkielinen opettajankoulutusseminaari muutettiin vuonna 1934 ylioppilaspohjaiseksi kasvatusopilliseksi korkeakouluksi (lähde: <https://www.jyu.fi/yleisesittely-old/historia>, viitattu 25.5.2013).

<sup>410</sup> Leino-Kaukiainen & Heikkinen 2011, 26, 27, 29, 31.

<sup>411</sup> Jalava 2011, 75.

<sup>412</sup> Hjerppe 1988, 94.

<sup>413</sup> Lyons 2010.

<sup>414</sup> Vincent 2010.

Pohjoismaiden korkea lukutaitoisuutta selittää maissa omaksuttu uskonpuhdistuksen periaate. Tämän mukaan jokaisen odotettiin osaavan itse lukea. Se korosti jokaisen omaa vastuuta lukutaidon oppimisesta sekä vanhempien vastuuta lasten lukutaidosta. Protestantit painottivat ohjeita ja kirjallisuutta kasvatuksessa. Reformaatio oli myös koulutuksellinen uudistusliike. Sillä oli suuri positiivinen vaikutus lukutaitoisuuden ja koulutuksen leviämiseen lännessä.<sup>415</sup> Luterilainen protestantismi stimuloi ruotsalaista lukutaitoisuusliikettä. Graff kutsuu sitä koko läntisen maailman yhdeksi vaikuttavammaksi ja menestyneimmäksi lukutaitoisuuskampanjaksi.<sup>416</sup>

Pohjoismaiden korkea lukutaitoisuus on vaikuttanut maiden taloudelliseen kehitykseen ja menestykseen. Koulutus on osa henkistä pääomaa.<sup>417</sup> Historioitsija David S. Landesin mukaan protestanttisuudella oli kaksi vaikutusta lukutaitoisuuteen: suurempi lukutaitoisuus ja suurempi määrä koulutusmahdollisuuksia sekä suurempi jatkuvuus lukutaitoisuudella sukupolvesta toiseen.<sup>418</sup>

**Taulukko 15. Koulutukseen osallistuminen 1920-2007, osuus ikäluokasta (%).**<sup>419</sup>

	Aloittaa keskikoulun	Aloittaa lukion	Ylioppilas-tutkinto	Aloittaa yliopiston	Suorittanut keski- tai korkea-asteen tutkinnon
1920	9	3	2	1	-
1950	27	9	7	5	10
1970	59	36	22	12	26
1990	100	55	45	23	50
2007	100	58	51	31	65

Koulutustaso on noussut Suomessa jatkuvasti, mikä on näkynyt myös yritysjohtajien koulutuksessa. Elinkeinorakenteen muutoksen seurauksesta yliopistolaitos laajeni merkittävästi 1900-luvun alussa. Vielä toisen maailmansodan jälkeen suomalaisilla oli muita pohjoismaita alhaisempi koulutustaso. Koulutustarjonta kasvoi Suomessa voimakkaasti 1960- ja 1970-luvulla, minkä johdosta väestön koulutustaso nousi nopeasti. Ylioppilastutkinnon suorittaa nykyisin yli puolet omasta ikäluokastaan.<sup>420</sup>

Vuorineuvoksien joukossa ylioppilastutkinnon suorittaneiden määrä on korkea. Kaikkiaan lähes 80 prosenttia vuorineuvoksista on ylioppilaita.<sup>421</sup> Suorittaneiden määrä on kasvanut kaiken aikaa. Ensimmäisessä ryhmässä, vuosina 1917–1945, määrä on 63,3 %, ja viimeisessä ryhmässä, vuosina 1976–2012, määrä on 86,8 %. Ammattijohtajistossa on eniten ylioppilaita (85,7%). Perustajajohtajista ylioppilaita on 13, eli alle puolet (40,6 %). Perhe- ja sukuyritysjohtajista ylioppilaita on 77,4 %.

Ylioppilaiden määrä vuorineuvoksissa on selvästi muuta väestöä korkeampia. Koko väestöstä hieman yli puolet kirjoittaa nykyisin ylioppilaaiksi. Myös PK-yritysten johtajiin verrattuna vuorineuvoksissa on selvästi enemmän ylioppilastutkinnon suorittaneita. Yrittäjätoiminnan kehittämissäätiön tekemän selvityksen mukaan neljännes yli 50 henkilöä, mutta alle 500 henkilöä työllistävien yritysten johtajista oli suorittanut ylioppilastutkinnon 1980-luvun alussa. Sitä pienemmissä yrityksissä osuus oli vielä selvästi alhaisempi. Pienimmissä yrityksissä (1-4 henkilöä)

<sup>415</sup> Graff 1987, 132.

<sup>416</sup> Graff 1987, 149.

<sup>417</sup> Tutkimuksissa on yhdistetty 1700-luvulta lähtien koulutus maiden taloudelliseen kehitykseen, ks. esim. Landes 1998, 250. C. A. Anderson (1966) on esittänyt, että aikuisen väestön 40 %:in lukutaitoisuus on taloudellisen kehityksen menestystekijä. Eri tutkijoilla on kuitenkin erilaisia näkemyksiä vaikutuksen suuruudesta.

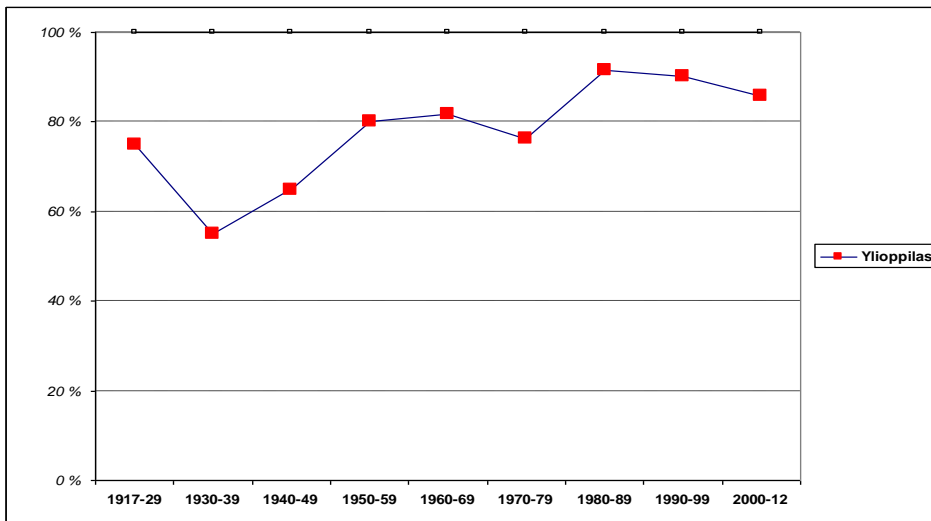
<sup>418</sup> Landes 1998, 178.

<sup>419</sup> Pekkala Kerr 2012, 297.

<sup>420</sup> Fellman 2008, 184-186.

<sup>421</sup> Vuorineuvoksista yhteensä 234 on ylioppilaita, eli 79,3 %. Vailla ylioppilastutkintoa on viidennes vuorineuvoksista, eli 20,6 % (61 vuorineuvosta).

lähes 70 % yrittäjistä oli vain kansa- tai kansalaiskoulun käyneitä. Johtajien koulutustaso kohoaa yrityskoon kasvaessa.<sup>422</sup>



**Kuvio 6. Ylioppilaiden osuus vuorineuvoksissa.**

Tässä kuviossa on esitetty ylioppilastutkinnon suorittaneiden vuorineuvosten prosenttiosuukin kehitys yhdeksällä arvonimen myöntövuosiin perustuvalla aikajaksolla. Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat -julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Vuorineuvoksia, jotka eivät ole suorittaneet ylioppilastutkintoa, on yhteensä 60, eli viidennes. Heidän yleisin pohjakoulutus on keskikoulu. Kauppakoulun heistä on käynyt kymmenen. Kansakoulupohjalta on noussut kaikkiaan kahdeksan vuorineuvosta. Ilman mitään muodollista koulutusta on ollut kuusi vuorineuvosta. Ammatillinen pohjakoulutus on ollut harvinaista.

**Taulukko 16. Ylioppilastutkintoa vailla olevien vuorineuvosten pohjakoulutustaso.**

Keskikoulu (lyseo)	22
Kauppakoulu	10
Kansakoulu	8
Kadettikoulu (päästötutkinto tai kurssi)	3
Ei mitään muodollista koulutusta	6
Ei tietoa, mutta korkeakoulututkinto	5
Ammattikoulu	2
Kansanopisto	2
Lukio (7 lk. oppikoulua)	1
Osuuskauppakoulu	1

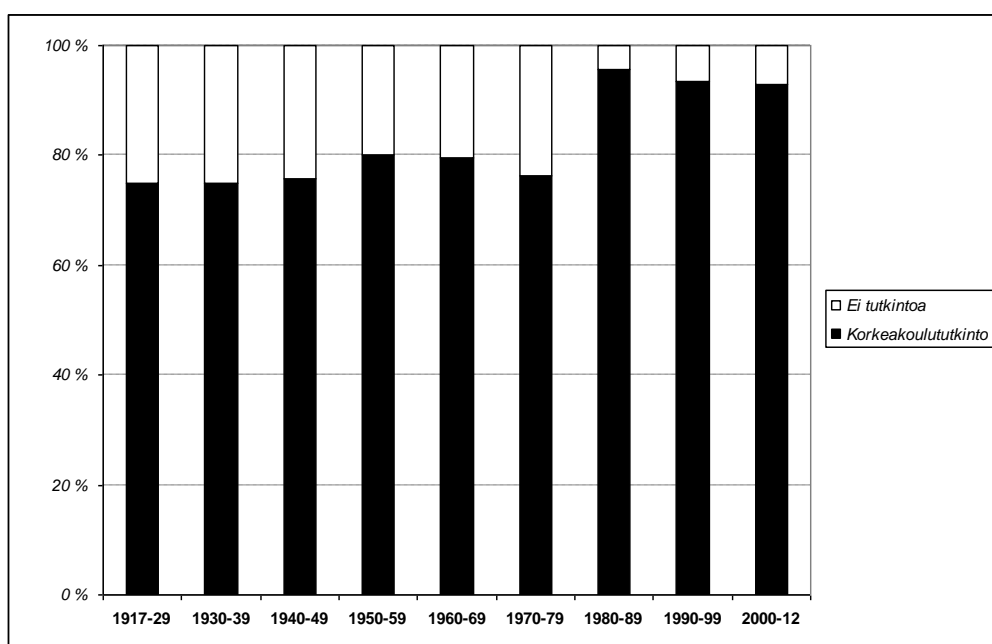
Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat -julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Alhaisen koulutuksen omaavat vuorineuvokset ovat usein siirtyneet nuorena työelämään. Näin on erityisesti varhaisen teollisuuden johtajistossa. Vailla koulutusta olevat vuorineuvokset kuuluvat yleensä yrityksen perustajien sekä suku-/perheyhteyden kautta johtoasemaan päässeiden ryhmiin. Alhainen koulutustaso onkin yleisintä perustajajohtajistossa.

<sup>422</sup> Allardt et. al. 1984.

Yliopistolliseen koulutukseen osallistuvien osuus on kasvanut. Noin joka kolmas alle 22 -vuotiasta nuorista aloittaa yliopiston 2000-luvulla. Korkeakoulutus on kasvanut voimakkaasti kaikissa Pohjoismaissa. 1930-luvulla syntyneistä ruotsalaisista noin 26 % oli vuoteen 2005 mennessä hankkinut korkea-asteen koulutusta; 1970-luvulla syntyneissä osuus on jopa 39 %. Suomessa korkea-asteen koulutuksen osuus nousi 30 %:tiin 1970 syntyneiden ryhmässä. 1900 -luvun alussa syntyneissä osuus oli vain pari prosenttia, 10 %:n raja ylitettiin ennen toisen maailmansodan alkua ja 20 %:n 1960-luvun alussa.<sup>423</sup>

Vuorineuvoksissa on muuhun väestöön verrattuna selvästi enemmän korkea-asteen tutkinnon suorittaneita. Nykyisin noin 65 % suomalaisista suorittaa keski- tai korkea-asteen tutkinnon. Vielä 1970-luvulla vain joka neljäs suomalainen oli suorittanut tutkinnon. Vuorineuvoksen arvonimen 1980-luvulla saaneissa korkeakoulututkinnon suorittaneita oli 90 % . Vuorineuvoksilla on ollut koko ajan selvästi muuta väestöä korkeampi koulutustaso.



**Kuvio 7. Korkeakoulututkinnon suorittaneiden vuorineuvosten määrä.**

Tässä kuviossa on esitetty korkeakoulututkinnon suorittaneiden vuorineuvosten prosenttiosuuksien kehitys yhdeksällä arvonimen myöntövuosiin perustuvalla aikajaksolla. Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat -julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

## 4.2. Kaupallisen ja teknisen koulutuksen kehitys

Vuorineuvosten koulutustaustaan on olennaisesti vaikuttanut se miten suomalainen koulutusjärjestelmä on kehittynyt. Koska suomalaisen yritys-elämän kehittymiseen on vaikuttanut merkittävimmin tekninen ja kaupallinen koulutus, nämä koulutusalat painottuvat myös vuorineuvosten koulutustaustassa. Tämän vuoksi jatkossa tarkastelen lähemmin näiden koulutusalojen syntymistä ja yritysten johtoon tulevien henkilöiden koulutusmahdollisuuksien kasvua.

Modernin liike-elämän syntyessä tarvittiin lisää osaavaa työvoimaa ja johtajia. Tämä johti kaupallisen ja teknisen koulutuksen laajenemiseen. Korkeamman teknillisen ja kaupallisen

<sup>423</sup> Pekkala Kerr 2012, 299, 313.

opetuksen aloittamisella vastattiin kaupan ja teollisuuden alalla muutoksiin. Osakeyhtiöiden, liikepankkien ja tehtaiden perustamisen myötä tarvittiin mm. kirjanpidon osaamista. Teollisuudessa ja julkisella sektorilla tarvittiin lisää teknisen koulutuksen saaneita insinöörejä. Teollisuudessa työskenteleviltä vaadittiin jossakin tehtävässä tarvittavaa erityisosaamista. Käytännöllisen ja hyödyllisen tiedon opettaminen tarkoitti sitä, että teollisuusyritykset, kauppahuoneet, pankit ja vakuutuslaitokset pystyivät palkkaamaan osaavia koulutettuja työntekijöitä.<sup>424</sup>

Elinkeinoelämä vaati korkeakouluja korostamaan opetuksessaan käytännön ammattitaitoja. Korkeakoulut ottivat vaatimuksen huomioon. Tämän seurauksena korkeakoulujen ja yritysten yhteydet lisääntyivät. Ensimmäiset korkeakoulut perustettiin 1700-luvun lopulla ja 1800-luvun alussa antamaan korkeamman tason opetusta teknillisistä ja kauppaopistoista valmistuneille. Opetuksessa korostettiin käytännön ammattitaitoja ja ”riittävää” yleissivistystä. Korkeakoulujen tieteelliseen tutkimukseenkin sisällytettiin aina käytännöllisiä piirteitä. Suomessa hyödyllisen tiedon opettaminen keskittyi aluksi alemman tason opistoihin ja kouluihin.<sup>425</sup>

Yliopistojen ja korkeakoulujen joukossa kauppakorkeakoulu on uusi oppilaitos.<sup>426</sup> Ensimmäinen kauppakorkeakoulu perustettiin Belgian Antwerpenin alueella vuonna 1852. Neljä vuotta myöhemmin kauppakorkeakoulu perustettiin Ranskaan ja Sveitsiin.<sup>427</sup> 1880-luvulta alkaen kaupallisia korkeakoulutuslaitoksia syntyi Yhdysvalloissa, Saksassa, Iso-Britanniassa ja Japanissa.<sup>428</sup> Angloamerikkalaisella kielialueella kauppatieteellinen koulutus liitettiin yliopistoihin.<sup>429</sup> Teollistumisen edetessä kauppakorkeakouluja perustettiin Ruotsiin (1909), Suomeen (1911), Hollantiin (1913) ja Tanskaan (1919).<sup>430</sup> Teknisellä korkeakoulutuksella on pidemmät akateemiset perinteet. Suomi sai oman täyden arvon omaavan teknillisen korkeakoulun 1908, kun Helsingin teknillinen korkeakoulu käynnistyi. Sen toiminta pohjautui 1872 perustettuun Polyteknilliseen opistoon (alkujaan Polyteknillisestä koulu).<sup>431</sup>

## **Kaupallisen koulutuksen kehitys ja vuorineuvosten kaupallinen koulutus**

Liikemiesten koulutustarve lisääntyi modernin liikeyrityksen syntymisen myötä. Aikaisemmin yritysjohtajat olivat saaneet ammattitaitonsa pääosin käytännön työssä. He olivat johtamiensa yritysten perustajia tai perijöitä. Koulutusta johtajilla on kuitenkin ollut, vaikkei se olekaan ollut järjestynyttä eikä tieteellistä.

Yritysjohtajat kouluttautuivat ammattiinsa 1700-luvulla työskennellen kauppiaiden kauppakonttoreissa ja vähittäismyymälöissä.<sup>432</sup> Ulkomaankauppaa harjoittaneet liikemiehet hoitivat yrityksiään tukkuliikkeinä, joiden tuotevalikoimaan kuuluivat mm. puutavara, terva ja vilja.<sup>433</sup> Autonomian aikana suurliikemiehet, yleensä kauppahuoneiden omistajat, alkoivat osallistua myös teollisuushankkeisiin. Teollistumisen seurauksena yritysten keskimääräinen koko alkoi kasvaa. Tämä lisäsi tarvetta johtajien koulutukselle. Koulutettavien kokonaismäärä oli suhteellisen pieni 1800-luvun alussa.<sup>434</sup>

<sup>424</sup> Michelsen 2001, IV-V, 2-3, 14.

<sup>425</sup> Michelsen 2001, IV-V, 2-3, 14.

<sup>426</sup> Kukkonen 1995, 11.

<sup>427</sup> Kukkonen 1995, 11; Fellman 2009, 18.

<sup>428</sup> Amdam 2009, 582. Yhdysvaltalaisista liikekouluista ensimmäisenä perustettiin Wharton Business School 1881. Harvard Business School sai alkunsa 1908 (Schmitz 1993, 69).

<sup>429</sup> Kukkonen 1995, 12.

<sup>430</sup> Amdam 1990, 14.

<sup>431</sup> Michelsen 1999, 201.

<sup>432</sup> Karonen 2004, 40.

<sup>433</sup> Vainio-Korhonen 2010, 223.

<sup>434</sup> Joutsivuo 2010, 155-156. Suomessa oli 1800-luvun alussa seitsemän triviaalikoulua, ja Ruotsin kahdestatoista lukiosta vain yksi oli Suomessa.



Kotimainen kaupallinen koulutus oli puutteellista. Ulkomaan opinnot ja opintomatkat tarjosivat mahdollisuuksia liikemiesten ja kauppiaiden ammatilliselle koulutukselle. 1900-luvun alun yritysjohtajat olivat enimmäkseen lähtöisin maanviljelijä ja työläisperheistä, joten koulutustaso oli melko alhainen.<sup>435</sup> Oppiarvojen sijasta hankittiin koulutusta elinkeinoelämän eri aloilta. Lisäksi opintomatoista saatiin laaja-alaista sivistystä.<sup>436</sup> Ulkomaankaupan yleistymisen ja talouden rakennemuutos lisäsivät yritysten kirjeenvaihtoa, tulli- ja veroasioita sekä laivausta ja kuljetukseen liittyviä työtehtäviä. Samalla yritysten kirjanpito monimutkaistui ja laskentatoimissa vaadittiin rahoitus- ja verokysymyksen osaamista.<sup>437</sup>

Liikemiesten ja kauppiaiden opintomatkat olivat yleisiä 1800-luvulla. Opintomatoilla hankittiin tietoa mm. konttoriteknisistä kysymyksistä, organisaatiomalleista, tuotteista, markkinoista ja kauppametoista.<sup>438</sup> Kauppiaiden heikosta ammattitaidosta käytiin julkista keskustelua.<sup>439</sup> Kauppiat halusivat saada suuren yleisön silmissä ammattimiehen maineen. Kauppamatkustajan toimi oli monelle suuryrittäjälle ja tukkukauppiaille tärkeä elämäkoulu.<sup>440</sup> Kauppiaille oli suuri merkitys Suomen varhaisessa teollisuudessa. Se näkyi myös teollisuuslaitosten perustamisessa. Esimerkiksi apteekkarikunta osallistui myös tehtaiden perustamiseen. He olivat aktiivisesti mukana ennen muuta kemianteollisuudessa.<sup>441</sup>

Vauraiden perheiden pojat saattoivat lähteä kouluun ulkomaille, lähinnä Pohjois-Saksan kauppakouluihin.<sup>442</sup> Oppilaitoksista suosituin oli *G.W. Reys Praktisches Handelsinstitut* Lyypekiissä. Euroopassa toimi jo 1700-luvulla kauppaoppilaitoksia. Portugalin Oportoan perustettiin 1759 ensimmäinen korkea kauppaoppilaitos. Suomea lähimpänä oli *Hampurin kauppaakatemia* (perustettu 1768). Pohjois-Saksan kaupungeissa toimi erilaisia kauppaopistoja.<sup>443</sup> Kauppiaslueltojen mukaan 1840-luvun suomalaisista kauppiasta 35 (3 %) oli harjoitellut ulkomailla ja 11 oli suorittanut opintoja ulkomaisissa oppilaitoksissa. Vuonna 1875 ulkomailla harjoitelleita oli 51 (4 %) ja opintoja suorittaneita oli 17.<sup>444</sup>

Vuorineuvosten ensimmäisessä ryhmässä (vuosina 1917–1945) kolmannes johtajista oli tehnyt ulkomaan opintomatoja (20 johtajaa). Opintomatkan tehneistä 40 % suuntasi matkansa Saksaan. Ulkomaan opintoja oli suorittanut myös 20 johtajaa.<sup>445</sup>

Keskeisin koulutuskaupunki 1700- ja 1800-luvuilla oli Turku. Sen ammattiopetuksen vaikuttavuutta lisäsivät vuonna 1620 perustettu Turun akatemia sekä myöhemmin perustettu Suomen Talousseura. Turun akatemiaan syntyi jo sitä perustettaessa taloustiede (oconomia). Taloustieteen vaikutus lisääntyi 1700-luvulla, jolloin perustettiin kolme taloustieteen oppituolia; Upsalaan 1741, Turkuun 1747 ja Lundiin 1750.<sup>446</sup>

Turussa aloitti 1839 toimintansa *Handelsskolan i Åbo*, jolloin sai alkunsa ensimmäinen kauppaoppilaitos. Opetusta ryhdyttiin antamaan lokakuussa 1839.<sup>447</sup> Oppilaitos muuttui

<sup>435</sup> Laaksonen 1962, 222.

<sup>436</sup> Fellman 2000b.

<sup>437</sup> Michelsen 2001, 14; Fellman 2007, 16.

<sup>438</sup> Fellman 1996.

<sup>439</sup> Paavilainen 2005, 115.

<sup>440</sup> Järvinen 1949, 18-19.

<sup>441</sup> Schybergson 1999, 86.

<sup>442</sup> Kastemaa 1981, 26.

<sup>443</sup> Santonen 1989, 15.

<sup>444</sup> Mauranen 1981.

<sup>445</sup> Vuorineuvosten ulkomaan opintomatoja ja työkokemusta käsitellään lähemmin luvussa 4.5.

<sup>446</sup> Niittymaa 2004, 247. Niittymaan tutkimuksessa on käsitelty suomalaisen liikesivistyksen juuria ja kuvataan liiketaloustieteen oppihistoriallisia kehityssakeita.

<sup>447</sup> Santonen 1989, 20-21. Kauppaneuvos Abraham Kingelin (1788–1849) oli perustamassa Turun kauppakoulua. Karosen mukaan ”Kingelin oli 1800-luvun alkupuolen kenties merkittävin turkulainen liikemies, jonka toiminnassa yhdistyivät laaja-alainen yritystoiminta, ahkera kotikaupungin

kaksikieliseksi 1905 ja nimeksi tuli *Turun kauppapisto - Handelsinstitutet i Åbo*. Yksityinen kauppakoulu *Helsingin kauppapilaitos* aloitti toimintansa 1882.<sup>448</sup> Raahen (*Brahestads Borgare- och Handelsskola*) ja Helsingin oppilaitokset olivat opistotasoisia. Niiden pääsyaatimukset olivat korkeammat kuin kauppakouluissa. Kouluista valmistui lähinnä konttoristeja ja kirjanpitäjiä.<sup>449</sup>

Suomessa oli 1800-luvun lopulla yhdeksän kauppapetusta antavaa oppilaitosta.<sup>450</sup> Oppilaitokset sijaitsivat Turussa, Oulussa,<sup>451</sup> Pietarsaassa, Kuopiossa, Viipurissa, Porissa, Tampereella, Raahessa ja Helsingissä.<sup>452</sup> 1900-luvun alussa perustettiin neljä kauppapapulaiskoulu ja kaksi uutta kauppakoulu.<sup>453</sup> Kauppapapulaiskoulut tulivat Sortavalaan, Hämeenlinnaan, Jyväskylään ja Mikkeliin. Vaasa ja Kotka saivat oman kauppakoulun.<sup>454</sup> Kauppakoulut ja -opistot olivat kuitenkin resurssailtaan liian vaatimattomia vastaamaan kaupan alalla tapahtuviin muutoksiin.<sup>455</sup> Kauppakoulujen opetus oli suunnattu lähinnä tuleville kauppapulaisille ja kauppiaille, mutta niissä opetettiin myös kirjanpitoa.<sup>456</sup> Suomen kaupallisissa oppilaitoksissa opiskeli lukuvuonna 1900-1901 yli 600 opiskelijaa.<sup>457</sup>

Kauppakoulun on käynyt yhteensä 16 vuorineuvosta (5,4 %). Johtajista osa on suorittanut kauppakoulun lisäksi ylempään korkeakoulututkinnon. Voidaan sanoa, että varhaisten suuryritysjohtajien koulutuksessa kauppakoulujen perustamisella oli oma vaikutuksensa. Vaikutus on ollut vielä merkittävämpi muiden liikemiesten, kuten kauppiaiden, koulutuksessa. Kauppakoulun käyneiden vuorineuvosten osuus on vähentynyt ajanjaksolla. Ensimmäisessä ryhmässä (vuosina 1917-1945) kauppakoulun suorittaneita tai vain opintoja käyneitä johtajia on kahdeksan (13,3 % ensimmäisen ryhmän johtajista).

#### Taulukko 17. Alemman kaupallisen koulutuksen saaneiden vuorineuvosten koulutuspaikat.

Oppilaitos	Määrä	Osuus, %
Turun kauppakoulu	3	1
Vaasan kauppakoulu	2	0,7
Svenska Handelsinstitut	1	0,3
Kauppiaiden kauppakoulu	1	0,3
Lahden kauppakoulu	1	0,3
Liikemiesten kauppapisto	1	0,3
Lyypekin kauppapisto	1	0,3
Porin kauppakoulu	1	0,3
Raahen kauppakoulu	1	0,3
Tampereen kauppakoulu	1	0,3
Kauppakoulu (ei tietoa mikä)	3	1
Yhteensä	16	5,4

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Fennomaanit vaativat 1800-luvulla suomenkielisen kaupallisen opetuksen käynnistämistä. *Kuopion kauppakoulu* (ensimmäinen lukuvuosi alkoi syyskuussa 1887) oli ensimmäinen yksinomaan suomen kielellä opetusta antava kauppakoulu. Suomen kielestä alkoi tulla sivistyneistön kieli

asioiden vaaliminen sekä ajalle epätyypillinen koulutus- ja sivistyskysymysten syvälinen ymmärrys.” Lähde: Karonen, Petri. ”Kauppapilaitos Abraham Kingelin (1788–1849).” Suomen talouselämän vaikuttajat –verkkojulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.

<sup>448</sup> Kastemaa 1981.

<sup>449</sup> Michelsen 2001, 14.

<sup>450</sup> Fellman & Forsén 2009, 17.

<sup>451</sup> Vuonna 1864 perustettu Oulun kauppakoulu oli ensimmäinen kaksikielinen kauppakoulu (Kukkonen 1995, 14).

<sup>452</sup> Fellman 2009, 17.

<sup>453</sup> Santonen 1989, 56.

<sup>454</sup> Santonen 1989, 56.

<sup>455</sup> Michelsen 2011, 14.

<sup>456</sup> Fellman 1999, 143.

<sup>457</sup> Mauranen 1981.

yhteiskunnan eri aloilla, myös liike- ja kauppatoiminnassa. Suomenkielisen talouselämän nousuun liittyi toimintansa aloittaneet Kansallis-Osake-Pankki, henkivakuutusyhtiö Suomi ja palovakuutusyhtiö Pohjola. Toimintansa aloittivat myös Helsingin kauppiaiden yhdistys ja Suomen liikemiesyhdistys.<sup>458</sup>

Ensimmäinen Helsingin yksityinen kauppakoulu *Helsingin kauppaoppilaitos* aloitti toimintansa helmikuussa 1882. Oppilaitos on pääkaupungin vanhin kaupallinen oppilaitos ja kolmanneksi vanhin koko Suomessa.<sup>459</sup> *Raahen Porvari- ja kauppakoulu* aloitti toimintansa saman vuoden syyskuussa. Syrjäisessä Raahessa ruotsiksi toimineen kauppakoulun opetuskieli muutettiin suomenkieliseksi syksyllä 1909. Suomenkielinen *Helsingin kauppiaiden kauppakoulu* aloitti toimintansa 1908.<sup>460</sup> Helsingin kauppaoppilaitoksen otti ylläpitönsä 1909 perustettu osakeyhtiö Helsingin kauppilaitos Oy.<sup>461</sup>

Kaupan kehittyessä ja ulkomaan kaupan kasvaessa Suomessa ei ollut asianmukaista koulutusta. 1800-luvun lopulla tuli julkisessa keskustelussa selvästi esille, että kauppaopetus tarvitsi korkeamman tason oppilaitoksen.<sup>462</sup> Helsingissä 1896 perustettu Suomen liikemiesyhdistys oli pääkaupungin suomalaiskansalliseen liike-elämään keskittynyt seura, jossa lausuttiin kahden liikesivistyksellisen instituutin syntysanat. Ensinnäkin, liike-elämän äänenkannattajaksi perustettiin *Kauppalehti* (ensimmäinen numero ilmestyi 1898). Toiseksi, Helsinkiin perustettiin liikealan oppilaitokseksi *Suomen liikemiesten kauppaopisto* (avattiin syksyllä 1898).<sup>463</sup> Kauppaoppilaitos oli autonomisen Suomen korkein kaupallinen oppilaitos. Kauppaopistoa voidaan pitää suomenmielisenä hankkeena.<sup>464</sup>

Kauppaopiston ylioppilaille tarkoitettu koulutus oli kaksivuotinen. Ylioppilasluokkien perustaminen edelsi kaupallista korkeakoulutusta. Opistoon pyrkineistä ylioppilaista perustettiin erilliset rinnakkaisluokat, joista muodostettiin *Helsingin Kauppakorkeakoulu*. Se aloitti toimintansa tammikuussa 1911. Suomen Liikemiesten kauppaopistoon otettiin tämän jälkeen vain keskikoulun suorittaneita henkilöitä. Suomenkielisen kauppakorkeakoulun syntyminen vaikutti merkittävästi suomenkielisen talouselämän kehitykseen. Vuonna 1920 kauppakorkeakoulussa opiskeli 120 opiskelijaa.<sup>465</sup>

Helsingin kauppakorkeakoulun opintojen tieteellistä tasoa ei aluksi pidetty korkealaatuisena.<sup>466</sup> Kauppakorkeakouluun perustettiin 1921 ylempi akateeminen loppututkinto, eli kauppatieteiden kandidaatin tutkinto. Sen saivat suorittaa kaikki päästötutkinnon suorittaneet, ja opiskeluajaksi arvioitiin kaksi vuotta. Tutkinnon saattoi rinnastaa ylempään akateemiseen loppututkintoon. Ensimmäiset kauppatieteiden kandidaatit valmistuivat 1922. Tutkinto oli vertailukelpoinen yliopiston filosofian maisterin tutkinnon kanssa. Enemmistö opiskelijoista tyytyi kaksivuotiseen perustutkintoon. Statuksen noston myötä perustutkinnon suorittanut henkilö sai oikeiden käyttöä

---

<sup>458</sup> Paavilainen 2005, 120-122, 132-133. Afäärifennomaaneja on käsitellyt myös Keskisarja 2006. Afäärifennomaniaksi nimettyä liikettä johti finanssimiehenä, industrialistina ja kielipoliitikkona tunnettu filosofian tohtori Karl Alfred Paloheimo. Hän toimi mm. Vakuutusosakeyhtiö Pohjolan toimitusjohtajana. Ahvenainen kirjoittaa ”Talouselämän vaikuttajat” -julkaisun K. A. Paloheimon elämäkertä-artikkelissa, että ”suomenkielisen yritystoiminnan alkamisessa Paloheimo (Brander) -suvun yhdellä haaralla on ollut varsin keskeinen merkitys. Näiden Brandereiden isä oli eteläisessä Hämeessä elämäntyönsä tehnyt pappismies Henrik Erland Brander, jonka kolme poikaa saivat nimeä ennen muuta suomenkielisen finanssilaitoksen sekä metsäteollisuuden rakentajina. Heillä oli myös merkittävä asema Suomen valtiollisessa elämässä vanhasuomalaisessa puolueessa.” Lähde: Ahvenainen, Jorma. ”Vuorineuvos Karl Alfred Paloheimo (1862–1949).” Suomen talouselämän vaikuttajat -verkkójulkaisu. *Studia Biographica* 8. Helsinki: SKS.

<sup>459</sup> Kastemaa 1981, 9.

<sup>460</sup> Paavilainen 2008. Ks. myös Paavilainen 1996.

<sup>461</sup> Helsingin kauppiaiden kauppakoulu on nykyisin HAAGA-ammattikorkeakoulussa toimiva Helsinki Business College.

<sup>462</sup> Michelsen 2001, 15.

<sup>463</sup> Keskisarja 2006, 67-69.

<sup>464</sup> Paavilainen 2005, 126-127.

<sup>465</sup> Leino-Kaukiainen & Heikkinen 2011, 28.

<sup>466</sup> Kukkonen 1995, 25.

ekonomi ammattititteliä.<sup>467</sup> Vuodesta 1983 lähtien kauppatieteellisen tutkinnon (ekonomi) suorittaneille annettiin oikeus saada maisterin arvo.<sup>468</sup> Ekonomian tutkinnon tilalle on sen jälkeen tullut ylempi korkeakoulututkinto: kauppatieteiden kandidaatti ja maisteri. Ekonomian ja kauppatieteiden kandidaatin tutkintojen syntyminen oli osoitus kaupan ja liike-elämän professionalisoitumisesta.

*Högre Svenska Handelsläroverket* oli ensimmäinen korkea kauppatieteellistä koulutusta tarjonnut oppilaitos Suomessa ja Pohjoismaissa.<sup>469</sup> Högre Svenska Handelsläroverketin (nimi vuodesta 1927 *Svenska Handelshögskolan*) aloittaessa toimintansa 1909 oli Suomessa vain yksi yliopisto ja korkeakoulu (tekninen). Ylemmän kauppaoppilaitoksen rinnalle perustettiin alemmaa koulutusta varten oma osasto, joka sai nimekseen *Svenska Handelsinstitut*. Korkeakouluosasto oli tarkoitettu vain ”ylioppilaille ja vastaavat tiedot omaaville henkilöille.”<sup>470</sup> Korkeakouluosastosta tuli kauppar korkeakoulu, kun uusi ruotsinkielinen kauppar korkeakoulu, *Svenska Handelshögskolan i Helsingfors*, aloitti toimintansa syyskuussa 1927.<sup>471</sup> Åbo Akademin yhteyteen perustettiin 1927 uusi kauppar korkeakoulu nimeltä *Handelshögskolan vid Åbo Akademi*.<sup>472</sup>

Turku sai 1950 oman kauppar korkeakoulunsa, jolloin maassa oli kaksi suomenkielistä kauppar korkeakoulua. Turussa noudatettiin Helsingissä käyttöönotettua opetussuunnitelmaa, joka vaati ekonomitutkinnon suorittamiseen kolme vuotta.<sup>473</sup> Svenska Handelshögskolanin asema vahvistui, kun se pääsi 1950-luvun alussa muuttamaan uusiin tiloihin. Suomessa oli tuolloin kolme täysivaltaista kauppar korkeakoulua sekä Åbo Akademin kauppatieteellinen tiedekunta. *Vaasan kauppar korkeakoulu* aloitti toimintansa 1968.<sup>474</sup>

Kaupallisen korkeakoulutuksen osuus vuorineuvoksien koulutuksessa jäi alhaiseksi ennen toista maailmansotaa. Ensimmäinen suomalaisesta kauppar korkeasta päästötutkinnon suorittanut sai vuorineuvoksen arvonimen 1940. Ulkomaisista kauppar korkeakouluissa opiskelleita ja valmistuneita on ollut vähän. Ensimmäinen Helsingin kauppar korkeakoulusta valmistunut ekonomi sai vuorineuvoksen arvonimen 1948. Ennen 1970-lukua vuorineuvoksen arvonimen saaneissa on vain kuusi kauppar korkeakoulusta valmistunutta. Sen jälkeen osuus on noussut voimakkaasti.

#### Taulukko 18. Kaupallisen korkeakoulutuksen saaneiden vuorineuvosten koulutuspaikat.

Koulutuslaitos	Valmistuneet	Osuus, %
Helsingin Kauppar korkeakoulu	23	7,8
Svenska Handelshögskolan	8	2,7
Turun Kauppar korkeakoulu	5	1,7
Handelskola vid Åbo Akademi	5	1,7
Kauppar korkeakoulu (ei tietoa mikä)	3	1,0
Tampereen yliopisto	2	0,7
Helsingin yliopisto	2	0,7
Uppsalan yliopisto	1	0,3
<i>Yhteensä</i>	<i>49</i>	<i>16,6</i>

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Helsingin kauppar korkeakoulu tarjosi modernille suuryritysjohtajalle mahdollisuuden johtajakoulutukselle, koska opetusohjelma koostui taloustieteellisistä, kansantaloustieteellisistä ja

<sup>467</sup> Ekonomi -nimike syntyi 1930 (Kukkonen 1995, 34).

<sup>468</sup> Kukkonen 1995, 75.

<sup>469</sup> Fellman & Forsén 2009.

<sup>470</sup> Kukkonen 1995, 20-21.

<sup>471</sup> Kukkonen 1995, 22-23.

<sup>472</sup> Kukkonen 1995, 30.

<sup>473</sup> Perälä 1975, 28.

<sup>474</sup> Kukkonen 1995, 49.

liikkeenjohdollista oppinaineista. Kauppakorkeakoulun päätavoitteena oli kuitenkin kouluttaa talouden ammattilaisia yritysorganisaation keskitasolle (esim. konttoripäällikkö).<sup>475</sup>

Helsingin kauppakorkeakoulussa opiskeli ennen toista maailmansotaa alle 400 opiskelijaa.

Väkilukuun suhteutettuna määrä oli vaatimaton. Opiskelijamäärät ovat kasvaneet.

Kauppakorkeakouluista valmistuneiden määrä kasvoi tasaisesti vuodesta 1911 alkaen. Kun ensimmäisenä vuosikymmenenä myönnettiin vain 46 tutkintoa, niin vuosien 1930-1940 välisenä aikana kauppakorkeakouluista myönnettiin 148 diplomintutkintoa ja 15 kandidaatin tutkintoa. Vuosina 1960-1970 myönnettiin jo 587 diplomintutkintoa ja 54 kandidaatin tutkintoa.<sup>476</sup>

Vuorineuvoksissa on ollut selvästi muuta väestöä enemmän kaupallisen koulutuksen saaneita. Vuorineuvosaineistosta selviää, miten kaupallinen koulutus on yleistynyt suuryritysjohtajien koulutuksessa. 1970-luvulla vuorineuvoksen arvonimen saaneista vain noin 10 % oli kaupallisesti koulutettuja. 1990-luvulla arvonimen saaneissa osuus oli noussut yli 40 prosenttiin. Kehitys on jatkunut samanlaisena, eli kaupallisen koulutuksen osuus on noussut. Kaupallisen koulutuksen osuus on 2000-luvun arvonimen saaneissa jo yli 55 %. Kaupallisella koulutuksella tarkoitetaan yliopistossa, kauppakorkeakoulussa tai liiketaloudellisessa oppilaitoksessa suoritettua ylempää tai alempaa korkeakoulututkintoa koti- tai ulkomaassa.

Ekonomin tutkinnon on suorittanut yhteensä 30 vuorineuvosta, eli noin 10 prosenttia vuorineuvoksista. Kauppatieteiden maisterin tai kandidaatin tutkinnon on suorittanut 3,1 prosenttia ryhmästä.

#### Taulukko 19. Vuorineuvoksien kaupallisen alan korkeakoulututkinnot.

	Määrä	Osuus,%
Ekonomi	30	10,2
Kauppatieteiden maisteri	7	2,4
Diplomi-ekonomi	7	2,4
Kauppatieteiden kandidaatti	2	0,7
Hankenin tutkinto	2	0,7
Merkonomi	1	0,3
Taloustieteiden tohtori	1	0,3
<i>Yhteensä</i>	<i>50</i>	<i>16,6</i>

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

### Teknisen koulutuksen kehitys ja vuorineuvosten tekninen koulutus

Suomessa syntyi 1800-luvun loppupuoliskolla uusia lukutaitoisuutta vaativia työpaikkoja. Se lisäsi koulutuksen tarvetta.<sup>477</sup> Ammattilaisten, virkamiesten ja yrittäjien kasvu johti siihen, että pieni keski- ja yläluokka ei pystynyt täyttämään työvoiman kysyntää.<sup>478</sup> Tästä seurasi koulutuksen monipuolistuminen, mikä koski myös liike-elämää. Ammattimiehiä, kuten teknikoita ja insinöörejä, haettiin teollistumisen alkuvaiheissa ulkomailta. Teknillinen ja kaupallinen järjestelmällinen opetus alkoi 1800-luvun loppupuolella. Koulutustoiminta tuotti kotimaisia asiantuntijoita teollisuuden palvelukseen. Asiantuntemusta haettiin myös ulkomaan opintomatkoilla.<sup>479</sup>

<sup>475</sup> Michelsen 2001a, 183-184.

<sup>476</sup> Fellman 2000, 83. Luvut käsittävät Helsingin kauppakorkeakoulusta, Hankenista (Svenska handelhögskola), Handelskola vid Åbo Akademista, Turun kauppakorkeakoulusta ja Tampereen yliopistosta valmistuneet vuosilta 1911-1970.

<sup>477</sup> Vincent 2010, 82.

<sup>478</sup> Myllyntaus 1995.

<sup>479</sup> Kuisma 2009, 126

Ensimmäisen tekninen oppilaitos sai alkunsa 1849, kun ensimmäiset teknilliset reaalikoulut perustettiin Helsinkiin, Turkuun ja Vaasaan. Kouluista sai teknillisissä ammateissa tarvittavaa perustietoa. Reaalikoulut korvattiin kaksivuotisilla teollisuuskouluilla. Kuopion, Tampereen ja Helsingin teollisuuskoulut aloittivat toimintansa 1886. Koulut perustettiin alkuvaiheessa myös Turkuun ja Vaasaan. Teollisuuskoulut tarjosivat aikaisempaa laajempaa ja monipuolisempaa teknillisistä opetusta. Opiskelijoiden parhaimmistolla oli mahdollisuus jatkaa opiskelua Helsingin polyteknillisessä koulussa.<sup>480</sup>

Vuonna 1885 päätettiin perustaa kolme suomenkielistä ja ruotsinkielistä teollisuuskoulua. Viimeisenä perustettiin *Viipurin teollisuuskoulu*, joka aloitti toimintansa 1898. Kaksivuotisissa kouluissa (kolmivuotisia vuodesta 1911) koulutettiin työnjohtajia ja mestareita teollisuuden ja rakennustoiminnan palvelukseen. Tampereella aloitti 1911 toimintansa oppikoulupohjainen tekninen opisto, joka antoi ylempää teollista koulutusta. Opiston lukuvuosi oli teollisuuskouluja pitempi. *Tekniska läröverket i Helsingfors* -niminen yksityinen ruotsinkielinen teknillinen opisto aloitti toimintansa 1916. Teollisuuskouluissa opiskeli vuonna 1930 yhteensä 1350 opiskelijaa ja teknillisissä opistoissa 221.<sup>481</sup>

Helsingin teknillinen reaalikoulu muutettiin 1872 Polyteknilliseksi kouluksi. Sen tavoitteena oli saavuttaa ulkomaisten korkeakoulujen opetuksellinen taso. Ulkomailla tapahtuvaa opetusta varten annettiin stipendirahoitusta. Koulun nimi vaihtui 1879 Polyteknilliseksi opistoksi. Koulusta ja opistosta valmistui vuosina 1872-1895 yhteensä 507 insinööriä, arkkitehtiä ja maanmittaria. Opisto sai täyden korkeakoulun arvon 1908. Polyteknillisen koulun opiskelijat siirtyivät Helsingin teknilliseen korkeakouluun.<sup>482</sup>

Insinöörit sijoituivat aluksi yhteiskunnallisessa statushierarkiassa alimmille tasoille. Suomessa oli 1870-luvulla noin 250-300 insinööriä. Insinööreillä oli moninainen tausta 1800-luvulla. Ulkomailta oli tullut koneenrakentajainsinöörejä. Lisäksi maassa vaikutti eri oppilaitoksissa koulutuksensa saaneita maanmittareita, kanava- ja vuori-insinöörejä sekä metsänhoitajia.<sup>483</sup>

Teknillistä koulutusrakennetta uudistettiin 1930-luvun lopulla. Uudistuksen myötä koulutuksessa siirryttiin kolmitasoiseen rakenteeseen. Alinta tasoa edustavat teknilliset koulut, keskitasoa teknilliset opistot ja ylintä tasoa teknilliset korkeakoulut. Teollisuuskouluista alettiin kutsua teknillisiksi kouluiksi. Niiden ohessa toimi teollisuusyritysten omia ammattikouluja. Vuonna 1941 voimaan tullut asetus muutti teollisuuskoulut teknillisiksi oppilaitoksiksi. Vuodesta 1943 lähtien teknillinen koulun tai teollisuuskoulun suorittaneet olivat teknikoita ja teknillisen opiston suorittaneet insinöörejä.<sup>484</sup>

Suomen yliopistojen ja korkeakoulujen opiskelijamäärät kasvoivat itsenäistymisen jälkeen. Teknillisessä korkeakoulussa opiskeli lukuvuonna 1920-1921 yhteensä noin 700 opiskelijaa.<sup>485</sup> Helsingin yliopistossa opiskeli ennen toista maailmansotaa yli 6 500 opiskelijaa ja Helsingin teknillisessä korkeakoulussa yli 1 000 opiskelijaa. Korkeakouluopintojen yleistyminen näkyi myös yritysjohtajien koulutustason koulutuksen nousussa. Teknillisestä korkeakoulusta valmistuneista insinööreistä noin kolmannes meni teollisuuden palvelukseen vuosina 1908-1917.<sup>486</sup>

---

<sup>480</sup> Rousi 1986, 15-16, 29-31.

<sup>481</sup> Rousi 1986.

<sup>482</sup> Tulkki 1996; Michelsen 1999, 201.

<sup>483</sup> Konttinen 1991, 173, 222.

<sup>484</sup> Michelsen 1999, 297-298.

<sup>485</sup> Leino-Kaukiainen & Heikkinen 2011, 28.

<sup>486</sup> Tulkki 1996, 259.

Polyteknisestä opistosta ja Teknillisestä korkeakoulusta valmistuneiden insinöörien määrä nousi hitaasti. Vuosina 1880-1889 valmistui keskimäärin 13 insinööriä vuodessa, ja vuosina 1920-1929 määrä oli 73.<sup>487</sup> Suomessa valmistui 1950-luvun alussa miljoonaa asukasta kohden 72 insinööriä ja arkkitehtia. Suomessa oli vielä tuolloin alhaisempi teollistumisaste ja heikompi teknologian taso kuin muissa pohjoismaissa.<sup>488</sup>

Varhaisen teollisuuden johtajistossa korostui tekninen koulutustausta. Yritykset muodostivat ylimmän johdon alaisuuteen operatiivisen johtotason, jonne rekrytoitiin insinöörejä. Koska valtionyhtiöiden hallintoelimissä ei ollut teknistä asiantuntemusta, palkattiin teknisen koulutuksen saaneita johtajia vastaamaan yritysten toiminnasta.<sup>489</sup>

Ulkomailta hankittu tekninen koulutus oli yleistä 1800-luvulla ja 1900-luvun alussa. Polyteknillisessä opistossa 1870-luvulla valmistuneista insinööreistä 45 % oli opiskellut (mahdollisesti myös työskennellyt) ulkomailla. Vielä vuosisadan lopussa lähes kolmannes valmistuneista insinööreistä haki kokemusta ulkomailta. Yleisin kohdema oli Saksa, jonne meni kolme neljänestä ulkomaan opiskelijoista. Suosittuja maita olivat myös Ruotsi, Englanti ja Yhdysvallat.<sup>490</sup>

Ulkomaisilla insinööreillä oli tärkeä asema Suomen teollistumisen alkuvaiheessa. Siihen oli monta syytä. Michelsenin mukaan tuolloin insinöörikoulutus oli vasta alkamassa. Suomi ei ollut teknologian tuottaja eikä teollisuuden rakenne myöskään suosinut korkeaa teknistä koulutusta. Ulkomailta tulleet teknilliset johtajat muodostivat oman professionaalisen ryhmän mm. metsäteollisuudessa 1800-luvun lopulla. Heitä ei kuitenkaan juurikaan valittu tehtaan johtajiksi. Paperi- ja massateollisuudessa ulkomaiset insinöörit olivat keskeisessä asemassa.<sup>491</sup>

Teknisen korkeakoulututkinnon ulkomailla on suorittanut yhteensä 12 vuorineuvosta. Näistä seitsemän on suoritettu Saksassa. Loput on suoritettu neljässä eri maassa.

**Taulukko 20. Ulkomailla teknisen korkeakoulututkinnon suorittaneet vuorineuvokset.**

Lindroos Torsten n	diplomi-insinööri Manchesterin teknillisestä korkeakoulusta (Englanti) 1916.
Mäkinen Eero	kaivosinsinööri Tukholman teknillisessä korkeakoulusta 1918.
Hisinger Fridolf L.	insinööri, Freibergin vuoriakatemia (Saksa) 1866–1868.
Nordenswan Gösta	sähköinsinööri, Technikum Mittweida (Saksa) 1907.
Westerlund Torsten	diplomi-insinööri, Königliche Technische Hochschule zu Hannover (Saksa) 1912.
Hackzell Gustaf	insinööri Hannoverin teknillisestä korkeakoulusta 1913.
Haarla Lauri	diplomi-insinööri Friedrichs Polytechnicummin paperikemialliselta osastolta Köthenistä (Saksa) 1922.
Serlachius R. Erik	diplomi-insinööri, Dresdenin teknillinen korkeakoulu 1922.
Serlachius Bror	insinööritutkinto, Ingenieurschule zur Altenburg (Thüringen, Saksa) 1930.
Arppe Gustaf	insinööri Zürichin teknillisestä korkeakoulusta 1907.
Nikander Armas	opiskeli laivanrakennusoppia Ruotsissa, Tanskassa ja Saksassa vuosina 1903–1908, insinöörin tutkinto.
Ahlström Hans	Bachelor of Science (Technology), Victoria University of Manchester College of Technology 1927-.

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

<sup>487</sup> Fellman 2000, 93.

<sup>488</sup> Michelsen 1999, 344. Samaan aikaan insinöörejä valmistui Norjassa 98, Tanskassa 77 ja Ruotsissa 83.

<sup>489</sup> Michelsen 1999, 292-293.

<sup>490</sup> Tulkki 1996, 172-173.

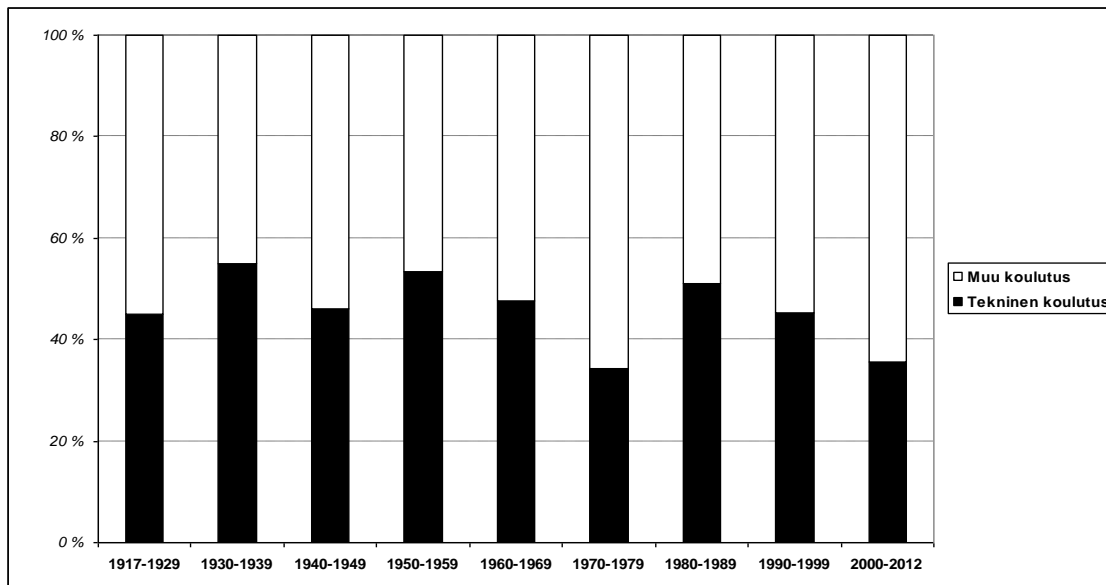
<sup>491</sup> Michelsen 1999, 165-167. Saksalaisten insinöörien roolista tarkemmin ks. Jensen-Eriksen (2006).

Tekninen koulutus on ollut vuorineuvosten joukossa yleisintä. Diplomi-insinöörin tai insinöörin tutkinnon on suorittanut yhteensä 126 vuorineuvosta, eli 42,7 % vuorineuvoksista on insinöörejä. Teknisen koulutuksen saaneiden koulutuspaikoissa on vain vähän vaihtelua. Suuri osa on valmistunut Helsingin teknillisestä korkeakoulusta, joten se on selvästi merkittävin suomalaisten suuryritysjohtajien koulutuspaikka. Ennen teknillisen korkeakoulun perustamista 23 vuorineuvosta ehti valmistua insinööriksi polyteknisestä opistosta. Teknillisistä opistoista ja teollisuuskouluista (nykyisin osa ammattikorkeakoulua) on sitä vastoin valmistunut rakennusmestaritaustaisia yritysjohtajia. Vuorineuvosten joukossa heitä on yhteensä seitsemän.<sup>492</sup>

**Taulukko 21. Vuorineuvoksien tekninen koulutus.**

	Määrä	Osuus,%
Diplomi-insinööri	95	32,2
Insinööri (ylempi korkeakoulututkinto)	31	10,6
Tekniikan tohtori	1	0,3
Rakennusmestari	7	2,4
Insinööri (alempi tutkinto)	3	1
Teknikko	1	0,3
Jäähdytyskoneinsinööri	1	0,3
Maatalousteknikko	1	0,3
Panimomestari	1	0,3
Kemisti-insinööri	1	0,3
Bachelor of Science (Technology)	1	0,3
<b>Yhteensä</b>	<b>143</b>	<b>48,5</b>

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).



**Kuvio 8. Teknisen koulutuksen osuus vuorineuvosaineistossa.**

Tässä kuviossa on esitetty teknisen koulutuksen saaneiden johtajien prosentiosuuksien kehitys yhdeksällä arvonimen myöntövuosiin perustuvalla aikajaksolla. Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

<sup>492</sup> Diplomi-insinööri on ylempi korkeakoulututkinto. Teknisessä Korkeakoulussa pystyi aluksi suorittamaan insinöörin, maanmittarin tai arkkitehdin tutkinnot. Insinöörin tutkintoihin liitettiin virallisesti 1940-luvulta lähtien etuliite diplomi, jolla erotettiin korkeakoulun tutkinnon suorittaneet opistotasolta valmistuneista insinööreistä.



## Vuorineuvosten muu kuin tekninen ja kaupallinen koulutus

Yritysjohdon koulutustason nousu ja monipuolistuminen on tärkeässä asemassa kehityksessä perustaja- ja omistajajohtajista ammattijohtajuuteen. Koulutusmahdollisuudet olivat puutteelliset vielä 1800-luvun lopussa ja 1900-luvun alussa. Tämä näkyi siinä, että teollisuudenharjoittajaksi tultiin monelta taustalta.<sup>493</sup> Yritysjohdon koulutustaso alkoi nousta 1900-luvulla. Teknisen ja kaupallisen korkeakoulutuksen lisäksi vuorineuvoksissa on oikeustieteellisen ja maa- ja metsätaloustieteellisen koulutuksen saaneita. Agronomit, juristit ja metsänhoitajat ovat saaneet koulutuksensa Helsingin yliopistossa eri tiedekunnissa.

On huomioitava, että Suomessa ei ollut korkeakoulutasoista suuryritysjohdajia kouluttavaa instituutiota. Insinöörin peruskoulutukseen ei sisällynyt johtajakoulutusta. Helsingin Teknilliseen korkeakoulun opetusohjelmassa kansantaloustieteen ja teollisuustalouden osuus oli vaatimaton. Oikeustieteellisen tiedekunnan opetusohjelmassa ei ollut juurikaan yritysjohtajalle sopivaa koulutusta, kuten talousjuridiikkaa, kansainvälistä oikeutta sekä työnlainsäädäntöä. Juristin peruskoulutuksen saaneet yritysjohtajat olivat saaneet peruskoulutuksen, joka oli suunnattu asianajajan tai valtion virkamiehen tehtäviin.<sup>494</sup>

Suomen keskushallinnossa toimivat 1800-luvulla aatelliset virkamiehet, joilla oli lähes poikkeuksetta juridinen koulutus. Konttisen mukaan suomalaiselle yhteiskunnalle oli 1800-luvulla luonteenaomaista lakimieskeskeisyys. Senaatin jäsenistä ja senaattoreista enemmistö oli koulutukseltaan lakimiehiä.<sup>495</sup> Lakimiesten osuus näkyy myös vuorineuvosaineistossa. Ensimmäisessä ryhmässä, eli vuosina 1917-1945, yli 10 % johtajista on saanut juridisen koulutuksen.<sup>496</sup> Lakimieskoulutusta annettiin enimmäkseen Helsingin yliopiston oikeustieteellisessä tiedekunnassa.

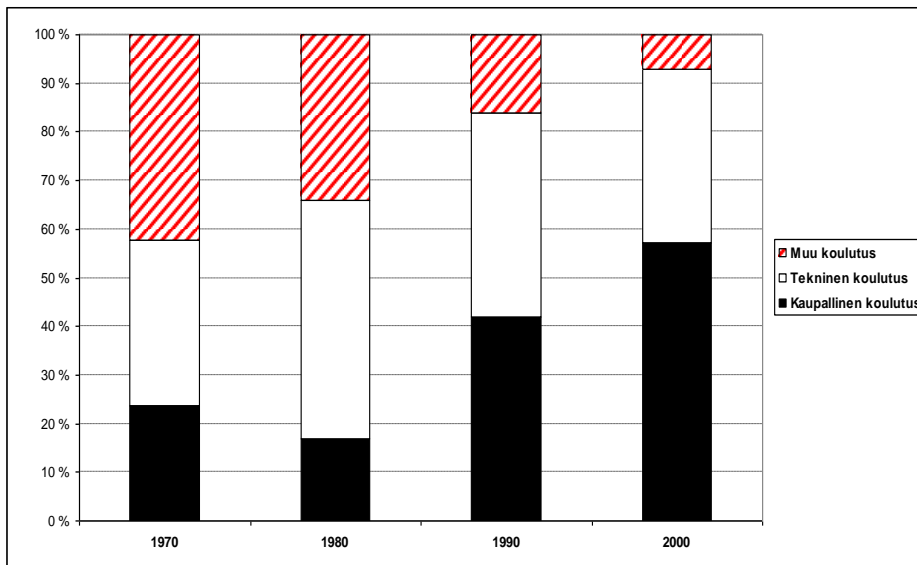
Kaupallisen ja teknisen koulutuksen yleistyessä on ammattijohtajien muu koulutus käynyt harvinaisemmaksi. Niillä johtajilla, jotka saivat arvonimen 1970-luvulla, oli vielä yli 40 prosentilla muu koulutustausta (mm. juridinen ja muu yliopistollinen koulutus). Muun koulutuksen osuuden vähentyminen näkyy selvästi Kuviossa 9. Perustajilla teknisen koulutuksen saaneiden osuus on suurempi kuin muilla johtajatyypeillä (ks. Taulukko 22.).

<sup>493</sup> Jyrki Vesikansa kirjoittaa; ”Paperimassatehtaiden perustajilla ei välttämättä ollut siteitä aikaisempaan liike-elämään. Idestam oli insinööri, mutta Serlachius alkujaan apteekkari; sama ammatti oli eräillä muillakin tehtaillijoilla. Kajaanin ja Rauman tehtaat vuosisadan alussa perustaneet Paloheimot olivat alun perin valmistuneet papin, opettajan ja virkamiehen urille. Ja monitoiminen Alfred Kihlman, Kairamoiden kantaisä, Tampellan ja Kansallispankin saneeraaja, oli liikepuuhiensa ohessa niin ”Norssin” uskonnon opettajakin kuin poliitikko.” (Vesikansa 1992, 48-49.)

<sup>494</sup> Michelsen 1996, 182-183.

<sup>495</sup> Konttinen 1991, 222.

<sup>496</sup> Yksi juristin koulutuksen saaneista yritysjohtajista oli Kymin Oy:n toimitusjohtaja Einar Ahlman. Ahlman kirjoitti 1891 ylioppilaaksi ruotsinkielisessä lyseossa Turussa (Svenska klassiska lyceum i Åbo). Opinnot jatkuivat Helsingin Keisarillisen Aleksanterin yliopiston filosofisessa tiedekunnassa, josta hän valmistui 1894 filosofian maisteriksi. Hän suoritti sen jälkeen lainopillisessa tiedekunnassa oikeustutkinnon 1898, ja sai varatuomari arvon 1901. Ahlman aloitti juristin uransa Tampereella. Hän oli virkaatekevä oikeusneuvosmies vuosina 1901–1904. Vuonna 1904 Ahlman ja varatuomari Yrjö Pulkkinen perustivat asianajotoimisto Ahlman & Pulkkinen. Asianajajatoimiston asiakkaat olivat lähinnä Tampereen yrityksiä. Ahlman sai tämän kautta kosketuksen liike-elämään. Ahlman valittiin 1913 Pohjoismaiden Osakepankin Tampereen konttorin johtajaksi. Syksyllä 1918 Ahlman kutsuttiin 46-vuotiaana Kymin Oy:n toimitusjohtajaksi. Ahlman jäi pois tehtävästä 25 vuoden jälkeen 65-vuotiaana 1937. Lähde: Ahvenainen, Jorma, ”Vuorineuvos Einar Ahlman (1872–1937)”. Suomen talouselämän vaikuttajat -verkkojulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.



**Kuvio 9. Vuorineuvosten muun kuin kaupallisen ja teknisen korkeakoulutuksen osuus 1970-luvulta lähtien.**

Tässä kuviossa näkyy vuorineuvosten muun koulutuksen osuus suhteessa kaupalliseen ja tekniseen koulutukseen 1970-luvulta lähtien neljällä arvoniemen myöntövuosiin perustuvalla aikajaksolla. Ne joilla ei ole mitään muodollista koulutusta on luettu ryhmään muu koulutus. Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

**Taulukko 22. Teknisen, kaupallisen ja muun koulutuksen osuudet eri johtajatyypeissä.**

	Tekninen	Kaupallinen	Muu
Ammattijohtajat	43,8%	18,1%	38,1%
Perustajat	46,9%	3,1%	50 %
Perhe- ja sukuyrityksen johtajat	39,6%	17,0%	43,4 %
Kaikki	43,4%	16,3%	40,3 %

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Aikaisemmissa tutkimuksissa on tarkasteltu johtajien koulutuksen monipuolistumista. Oiva Laaksonen on jakanut eri opintolinjat sen mukaisesti, miten sitovasti ne johtavat johonkin liike-elämän tehtävään. Ensiksi mainitaan, tiettyihin ammatteihin ohjaavat opinnot (esim. tekninen koulutus). Toiseksi todetaan, tiettyihin ammattitehtäviin ohjaavat opinnot (esim. kaupallisen alan koulutus). Kolmanneksi ryhmänä ovat yleisopinnot, jotka eivät tähtää suoraan liike-elämään, mutta monet kyseisiä opintoja suorittavat silti hakeutuvat sinne (esim. lainopin ja valtiotieteen opinnot). Neljäntenä ovat liike-elämälle vieraat opinnot, joiden suorittajia kuitenkin esiintyy liike-elämän joillakin erikoisaloilla (esim. agronomi).<sup>497</sup>

Fellmanin tutkimuksessa muun koulutuksen nousu ajoitetaan ensimmäiseen koulutusaaltoon, joka tapahtui 1900-luvun alussa. Suomalaisten yritysten toimivan johdon koulutustaso nousi ja insinöörien osuus johtajista kasvoi. Myös agronomit ja metsänhoitajat yleistyvät yritysten johdossa. Toinen ammatillistumisaalto tapahtui 1960- ja 1970-luvulla. Juridisen koulutuksen saaneet yritysjohtajat alkoivat yleistyä. Ensimmäisessä ryhmässä, joka käsittää vuosina 1856-1918 syntyneet johtajat, oli yhteensä kahdeksan juridisen korkeakoulutuksen saanutta (7 %). Yhteensä heitä on 29, eli 8,4 %. Koko tutkimusjoukossa oli kuusi metsänhoitajan tutkinnon suorittanutta johtajaa (1,7 %) ja neljä agronomia (1,2 %). Kadettikoulusta valmistuneita johtajia oli seitsemän (2

<sup>497</sup> Laaksonen 1962, 186.

%). Jonkin muun korkeakoulututkinnon (oppialaa ei mainittu) oli suorittanut kaikkiaan 15 johtajaa (4,3 %).<sup>498</sup>

Vuorineuvoksissa on agronomeja yhteensä kymmenen (3,7 %). Metsänhoitajan -tutkinnon suorittaneita on yhdeksän (3 %). Muun kuin kaupallisen, teknisen tai juridisen oppiarvon suorittaneita johtajia on yhteensä 36, joka on noin 12 %. Vuorineuvoksista noin joka kymmenes (9,5 %) on saanut varatuomarin arvonimen.<sup>499</sup>

Kaikkiaan vuorineuvosaineistossa oli 25 johtajaa (8,5 %), joilla ei ollut mitään tutkintoa. Osalla heistä oli kuitenkin erilaisia keskenjääneitä opintoja. Vailla tutkintoa olevien osuus on vähentynyt siten, että viimeisessä ryhmässä (vuosina 1976-2012) heitä oli vain viisi (4,1 %).

**Taulukko 23. Vuorineuvosten muut kuin kaupalliset ja tekniset oppiarvot.**

(vain yksi oppiarvo, ensin suoritettu, ei sisällä jatkotutkintoja)

	<i>Määrä</i>	<i>Osuus %</i>
Juristit		
-varatuomari	28	9,5
-lainopin kandidaatti	1	0,3
-ylempi oikeustutkinto	1	0,3
(yhteensä)	(30)	10,2
Muut oppiarvot		
-agronomi	10	3,4
-metsänhoitaja	9	3,1
-filosofian maisteri	8	2,7
-maatalous- ja metsätieteiden maisteri	3	1
-filosofian kandidaatti	3	1
-kadettikoulu	2	0,7
-maatalous- ja metsätieteiden kandidaatti	1	0,3
-farmasian kandidaatti	1	0,3
(yhteensä)	(36)	12,2
Yhteensä	66	22,4

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Yliopistollisia jatko-opintoja (lisensiaatti, tohtori) suorittaneita vuorineuvoksia on kaikkiaan kaksitoista, eli noin 4 prosenttia vuorineuvoksista. Muuhun väestöön verrattuna jatko-opintoja suorittaneita on enemmän, mutta ei kuitenkaan niin paljon enemmän kuin muissa koulutusluokissa. Saksassa on yritysjohtajissa vielä enemmän yliopistollisia jatko-opintoja suorittaneita; 2010-luvulla tohtorin oppiarvo on 45 prosentilla saksalaisista suuryritysjohtajista.<sup>500</sup>

<sup>498</sup> Fellman 2000, 115.

<sup>499</sup> Ylemmän oikeustieteellisen korkeakoulututkinnon suorittanutta oikeustieteilijää kutsutaan juristiksi. Varatuomari on puolestaan oikeustieteellinen arvonimi.

<sup>500</sup> Davoine et. al. 2013, 158.

## Taulukko 24. Yliopistollisen jatkotutkinnon suorittaneet vuorineuvokset.

Jyrki Juusela Outokumpu Oyj:n toimitusjohtaja 1992–2004 Tekniikan tohtori
Kerppo Kankaanranta Asko-Upo Oy:n pääjohtaja 1977–1979 Oikeustieteen lisensiaatti
Osmo Karttunen Saastamoinen Yhtymä Oy:n pääjohtaja 1975–1977 Lakitieteen lisensiaatti
Björn Mattsson Cultor Oy:n toimitusjohtaja 1989–1999 Filosofian lisensiaatti (kemia)
Kari Neilimo SOK:n pääjohtaja 2002–2006 Taloustieteiden tohtori
Karl Alfred Paloheimo Vakuutusosakeyhtiö Pohjolan toimitusjohtaja 1892–1932 Filosofian tohtori
Bengt Reh binder A. Ahlström Oy:n pääjohtaja 1960–1972 Lakitieteen lisensiaatti
Pellervo Saarinen Valion pääjohtaja 1960–1975 Maatalous- ja metsätieteiden tohtori
Gustaf Sandelin Tuottajain Lihakeskuskunnan pääjohtaja 1983–1987 Maatalous- ja metsätieteiden lisensiaatti
Uuno Takki Osuustukkukaupan pääjohtaja 1952–1966 Lakitieteen lisensiaatti
Jarl Axel Wasastjerna Yhtyneet Villatehtaat Oy:n toimitusjohtaja 1948–1954 Filosofian tohtori
Stig Weckman Ab Kemi Oy:n toimitusjohtaja 1937–1952 Tekniikan tohtori

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Suomalaisissa suuryrityksissä on tehty huipputason tieteellistä tutkimusta. Koulutustason voimakkaan kasvun johdosta yrityksiin on syntynyt tieteellistä osaamista, jota voidaan hyödyntää kaupallisesti. Yksi esimerkki tieteellistä osaamista hyödyntäneistä yrityksistä on Valio, jossa on tehty Nobel-tason tutkimusta. Johtajista voidaan nostaa edustavana esimerkkinä esille Maatalouden tutkimuskeskuksen ylijohtaja, kotieläintieteen professori, maatalous- ja metsätieteiden tohtori Pellervo Saarinen (1910–2010), joka oli Valion pääjohtajana vuosina 1960–1975. Työurallaan Saarinen työskenteli tiedemiehenä, valtionhallinnossa sekä Valion johdossa. Hänellä oli paljon luottamustoimia. Hänen valtakaudellaan Valiossa tehtiin suuria rakenteellisia uudistuksia, jotka vahvistivat Valion asemaa kansallisena maidon tuottajana ja jalostajana. Touko Perkon mukaan Saarinen oli ”Suomen tärkeimpiä osuustoimintajohtajia, joka pystyi hyödyntämään käytännön liike-elämässä pitkää tiedemiehen taustaansa.”<sup>501</sup>

### 4.3. Vuorineuvosten koulutustausta eri aikajaksoilla

Kuten aikaisemmin on todettu, varhaisen teollisen ajan johtajilla oli usein kirjava koulutustausta. Yritysjohdon koulutus ei ollut vielä virkavaltaistunut. Se tapahtui vasta ammatillistumiskehityksen seurauksena. On kuitenkin huomioitava, että koulutukselliset tiedot ja taidot muodostavat kokonaisuuden, joita ei voida suoraan verrata nykyaikaan.<sup>502</sup> Myös tutkintojen sisällöt ja arvoasteikot ovat muuttuneet. Johtajien opintoja tutkimalla saadaan kuitenkin selville yleisellä tasolla tietoa koulutustasosta ja suoritetuista tutkinnoista.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on käsitelty varhaisen teollisen ajan koulutusvaatimuksia. Esimerkiksi Riitta Hjerppen mukaan käänteentekevä teollisen vallankumouksen teknologian hallitseminen ei vaatinut työntekijöiltä suuria koulutuksellisia valmiuksia. Työnjohto oli lukutaitoista ja hallitsi joitakin teknistä taitoa.<sup>503</sup> Vuorineuvosaineistosta selviää, että suuryritysten varhaisilla johtajilla on kuitenkin ollut aikaansa nähden korkea koulutustaso. Vuorineuvoksien koulutuksessa korostuu tekninen koulutusala. Kymmenen vanhimman (syntyneet vuoden 1845 jälkeen) itsenäisyyden ajan vuorineuvoksen joukossa on yhteensä neljä insinööriä, joista yksi oli saanut koulutuksensa ulkomailla. Ulkomaan vahva osuus näkyy myös ulkomaan opintomatkojen

<sup>501</sup> Perko, Touko. ”Vuorineuvos Pellervo Saarinen (1910–2010).” Suomen talouselämän vaikuttajat -verkkojulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.

<sup>502</sup> Pajunen 2009.

<sup>503</sup> Hjerppe 1988, 91-92.

suurella osuudella. Kaikilla kymmenellä varhaisella johtajalla on jotain koulutustaustaa, eikä vain luku- ja kirjoitustaitoisuus (ks. Taulukko 25.).

Varhaisen teollisuuden ajan vuorineuvoksista (kymmenen varhaisinta) alhaisin koulutus oli Gösta Sumeliuksella (1866–1940), joka kävi Böökin yksityislyseon Helsingissä ja valmistui ylioppilaaksi 1885. Opiskeltuaan Saksassa käytännön liiketoimintaa kauppahuoneen palveluksessa hän palasi kotiin Tampereelle, jossa hän toimi isänsä tukkuliikkeessä ensin apulaisena, sitten prokuristina ja isänsä kuoleman jälkeen johtajana.<sup>504</sup> Vastaavasti Fritz Arthur Jusélius (1855–1930) kävi puolestaan vain Turun Kauppakoulun. Kauppakoulun jälkeen Jusélius hankki alan kokemusta Turussa ja sitten Porissa, missä hän perehtyi puutavarakauppaan. Hän perusti oman liikkeen 1879.<sup>505</sup>

**Taulukko 25. Kymmenen vanhimman itsenäisyyden ajan vuorineuvoksen koulutustausta.**

Hisinger Fridolf Leopold (s. 1845)	Käynyt kadettikoulua Haminassa (1857–1962), Filipstadin vuorikoulu Ruotsissa (1862–1864), Freibergin vuoriakatemia Saksassa (1866–1868), insinööri. Opintomatka Saksaan, Sveitsiin, Itävaltaan, Ranskaan, Italiaan, Algeriaan (1871–1882).
Jusélius Fritz Arthur (s. 1855)	Turun kauppakoulu.
Alfthan Anton Edvard (s. 1856)	Ylioppilas, Svenska lyceum i Wiborg 1873, filosofian kandidaatti 1876, maisteri 1877.
Palmén Karl Evert (s. 1857)	Ylioppilas Svenska normallyceumista 1875, koneinsinööri Helsingin Polyteknillisestä koulusta 1879, filosofian kandidaatti 1881, maisteri 1882, opintoja Tukholman teknillisessä korkeakoulussa, Tukholman korkeakoulussa (1881–1882), Zürichin Polyteknisessä koulussa 1883.
Zitting Gustaf (s. 1860)	Käynyt Helsingin reaalikoulua, insinööri Suomen Polyteknillisestä opistosta 1882, opintoja Berliinissä (1883–1884), opintomatka Itävaltaan, Italiaan, Sveitsiin (1884), Saksaan (1891).
Paloheimo Karl Alfred (s. 1862)	Ylioppilas Helsingin Suomalaisesta Alkeisopistosta 1880, filosofian kandidaatti 1883, tohtori 1891. Opintomatka Saksaan, Sveitsiin (1887–1888).
Strömberg Axel Gottfrid (s. 1863)	Turun reaalikoulu (1879–1881), insinööri Suomen Polyteknillisen opiston konerakennusosastolta 1885, opintoja Charlottenburgissa ja Hannoverissa (1885–1887).
Ehrnrooth Georg Casimir (s. 1866)	Ylioppilas Helsingfors lyceumista 1886, tuomarintutkinto 1889, varatuomari 1892.
Sumelius Gustaf Oscar (Gösta) (s. 1866)	Ylioppilas Helsingin (Böökin) yksityislyseosta 1885.
Lindroos Johan Theodor (s. 1867)	Realskolan i Ekenäs (1878–1883), insinööri Suomen Polyteknillisestä opistosta (tie- ja vesirakennus) 1887.

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Korkeakoulututkinnon suorittaneita vuorineuvoksia on koko aineistossa yhteensä noin 83 prosenttia. Tutkintojen osuus on kasvanut tarkastelujaksolla. Viimeisessä ryhmässä vuosina 1976–2012 osuus on jo yli 90 prosenttia. Korkeakoulututkinnoissa on alempi ja ylempi taso. Tasoilla suoritettavat tutkinnot ovat sillä tavoin muuttuneet, että tasojen erottaminen vuorineuvosaineistossa ei ole tarkoituksenmukaista.

Ensimmäisessä ryhmässä, joka käsittää 60 vuorineuvosta vuosilta 1917–1945, korkeakoulututkinnon on suorittanut 75 % johtajista, eli kolme neljästä johtajista oli suorittanut korkeakoulututkinnon. Koulutuksessa painottui tekninen koulutus; yli 40 % johtajista oli insinööri tai diplomi-insinööri. Juridinen koulutus oli myös yleistä. Kaupallisen koulutuksen osalta Hankenin päästötutkinnon oli suorittanut kaksi johtajaa. Yliopistollisessa koulutuksessa ilmenee myös se, että

<sup>504</sup> Peltola, Jarmo. ”Vuorineuvos Gösta Sumelius (1866–1940).” Suomen talouselämän vaikuttajat -verkkojulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.

<sup>505</sup> Mauranen, Tapani. ”Vuorineuvos Fritz Arthur Jusélius (1855–1930).” Suomen talouselämän vaikuttajat -verkkojulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.

yli 10 % johtajista oli valmistunut filosofian tutkinnolla (kandidaatti, maisteri tai tohtori). Alemman tason koulutuksessa kauppakoulun käyneiden osuus oli suuri.

**Taulukko 26. Vuosina 1917-1945 vuorineuvoksen arvonimen saaneiden koulutustausta.**

<b>Korkeakoulututkinto</b>		
Insinööri	17	28,3
Diplomi-insinööri	9	15,0
Varatuomari	7	11,7
Filosofian maisteri	5	8,3
Högre Svenska Handelsläroverketin tutkinto	2	3,3
Metsänhoitaja	2	3,3
Filosofian tohtori	1	1,7
Agronomi	1	1,7
Filosofian kandidaatti	1	1,7
<b>Yhteensä</b>	<b>45</b>	<b>75,0</b>
<b>Muu koulutus</b>		
Panimomestari	1	1,7
Teknikko	1	1,7
Kauppakoulu (opintoja tai kokonaan käyty)	8	13,3
Muut (esim. ylioppilas, opintomatkat)	5	8,3
<b>Yhteensä</b>	<b>15</b>	<b>25,0</b>
<b>Kaksoistutkinto</b>		
Filosofian maisteri, varatuomari	1	1,7
Insinööri, vuori-insinööri	1	1,7
Insinööri, kadettikoulu	1	1,7

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Toisessa ryhmässä, joka käsittää 114 vuorineuvosta vuosilta 1945-1975, korkeakoulututkinnon on suorittanut lähes 80 % johtajista. Teknisen koulutuksen osuus on edelleen hallitseva. Koulutuksen monipuolistuminen on havaittavissa. Ekonomien osuus johtajistossa on vaatimaton. Kauppakoulun käyneitä on suunnilleen yhtä paljon, joten tämä kuvastaa sitä, että kauppatieteellinen koulutus yleistyi myöhään johdon koulutuksessa. Myös muiden koulutusalojen edustajien, kuten agronomi ja metsänhoitaja, osuus on vähäinen.

**Taulukko 27. Vuosina 1946-1975 vuorineuvoksen arvonimen saaneiden koulutustausta.**

<b>Korkeakoulututkinto</b>		
Diplomi-insinööri	41	36,0
Varatuomari	14	12,3
Ekonomi	7	6,1
Insinööri	6	5,3
Agronomi	5	4,4
Metsänhoitaja	4	3,5
Filosofian maisteri	2	1,8
Bachelor of Science (Technology)	1	0,9
Diplomiekonomi	1	0,9
Farmasian kandidaatti	1	0,9
Filosofian kandidaatti	1	0,9
Filosofian tohtori	1	0,9
Hankenin päästötutkinto	1	0,9
Kadettikoulu	1	0,9
Lakitieteen lisensiaatti	1	0,9
Maatalous- ja metsätieteiden maisteri	1	0,9
Maatalous- ja metsätieteiden tohtori	1	0,9
Ylempi oikeustutkinto	1	0,9
<b>Yhteensä</b>	<b>90</b>	<b>78,9</b>
<b>Muu koulutus</b>		
Kauppakoulu (tai osa)	8	7,0
Muu	15	13,2
<b>Yhteensä</b>	<b>23</b>	<b>20,2</b>
<b>Kaksoistutkinnot</b>		
Agronomi, maatalous- ja metsätieteiden maisteri	2	1,8
Ekonomi, kauppätieteiden maisteri	3	2,6
Agronomi, maatalous- ja metsätieteiden kandidaatti	2	1,8
Rakennusmestari, insinööri	1	0,9
Lakitieteen lisensiaatti, ekonomi	1	0,9
Varatuomari, ekonomi	1	0,9
Filosofian maisteri, diplomi-insinööri	1	0,9
<b>Yhteensä</b>	<b>11</b>	<b>9,6</b>

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Kolmannessa ryhmässä, joka käsittää 121 vuorineuvosta vuosilta 1976-2012, yli 90 prosenttia on suorittanut korkeakoulututkinnon. Kaupallisen koulutuksen osuus on noussut selvästi. Ekonomien osuus vuorineuvoksissa on jo lähes viidennes. Akateemisella kaupallisella koulutuksella on yhä tärkeämpi vaikutus suurytitysjohtajistossa. Viimeisessä ryhmässä on yhteensä viisi johtajaa, jotka ovat suorittaneet yliopistollisia jatko-opintoja (lisensiaatti tai tohtori). MBA -koulutusohjelmilla on ollut vain marginaalinen merkitys kokonaiskoulutuksessa.

**Taulukko 28. Vuosina 1976-2012 vuorineuvoksen arvonimen saaneiden koulutustausta.**

<b>Korkeakoulututkinto</b>		
Diplomi-insinööri	46	38,0
Ekonomi	19	15,7
Kauppätieteiden maisteri	12	9,9
Varatuomari	7	5,8
Diplomiekonomi	6	5,0
Agronomi	4	3,3
Metsänhoitaja	3	2,5
Maatalous- ja metsätieteiden maisteri	2	1,7
Kauppätieteiden kandidaatti	2	1,7
MBA	2	1,7
Filosofian lisensiaatti	1	0,8
Filosofian maisteri	1	0,8
Lainopin kandidaatti	1	0,8
Maatalous- ja metsätieteiden kandidaatti	1	0,8
Maatalous- ja metsätieteiden lisensiaatti	1	0,8
Taloustieteiden tohtori	1	0,8
Tekniikan tohtori	1	0,8
Oikeustieteen lisensiaatti	1	0,8
<b>Yhteensä</b>	<b>111</b>	<b>91,7</b>
<b>Muu koulutus</b>		
Kauppaopisto	3	2,5
Koneteknikko	1	0,8
Muut	6	4,9
<b>Yhteensä</b>	<b>10</b>	<b>8,3</b>
<b>Kaksoistutkinnot</b>		
Ekonomi, kauppätieteiden maisteri	11	9,1
Kauppätieteiden maisteri, varatuomari	1	0,8
Diplomi-insinööri, oikeustieteen kandidaatti	1	0,8
Diplomi-insinööri, kauppätieteiden kandidaatti	1	0,8
Diplomi-insinööri, ekonomi	1	0,8
Diplomiekonomi, MBA	1	0,8
Diplomiekonomi, kauppätieteiden maisteri	1	0,8
Ekonomi, diplomi-insinööri	1	0,8
Maatalous- ja metsätieteiden maisteri, agronomi	1	0,8
<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>15,7</b>

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.fnlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.fnlit.fi/talousvaikuttajat)).

Yhteenvedona voidaan todeta, että vuorineuvosten koulutustaso on noussut kolmella tarkastelujaksolla. Tuloksia arvioitaessa on huomioitava, että korkeakoulututkinnot ovat yleistyneet selvästi Suomessa, mikä on vaikuttanut niiden arvostukseen ja merkittävyyteen. Esimerkiksi diplomi-insinöörin tutkinnolla on nykyisin eri arvoasema kuin 1900-luvun puolivälissä. Yritysten näkökulmasta kehitys on tarkoittanut rekrytointipohjan laajentumista, koska on entistä enemmän korkeakoulutettuja. On myös havaittu, että mieluiten rekrytoidaan samankaltaisia, eli akateemisesti koulutetut palkkaavat akateemisesti koulutettuja johtajia. Engwall, Gunnarsson ja Wallerstedt (1996, 208) ovat todenneet, että korkeakoulututkinnosta on tullut rekrytinnissa keskeinen ja ensimmäinen näyttö osaamisesta.<sup>506</sup> Nykyajan modernin suuryritysjohtajan kokonaiskoulutus on erilainen kuin 1900-luvun alun johtajan.

<sup>506</sup> Engwall, Gunnarsson & Wallerstedt 1996, 208.



#### 4.4. Kansainvälisiä vertailutietoja

Yritysjohtajien koulutuksesta on ilmestynyt runsaasti tutkimuskirjallisuutta. Yhdysvalloissa Newcomberin mukaan 62 prosenttia 1950-luvun johtajista oli suorittanut akateemisen tutkinnon. Abeglenin & Warnerin tutkimuksessa vastaava luku oli 57 prosenttia.<sup>507</sup> MBA -tutkinto oli käytössä Yhdysvalloissa jo 1900-luvun alussa. Kaupallinen koulutus on yleistynyt yliopisto-opinnoissa. Vuonna 1949 lähes 17 % valmistuneista tuli kaupalliselta alalta, kun 1919 vastaava luku oli vain 3,2 %.<sup>508</sup> Yhdysvalloissa joka neljäs 1990 valmistuneista oli opiskellut kauppatieteitä, kun 25 vuotta aikaisemmin näin oli vain joka kahdeksannen kohdalla.<sup>509</sup> On kuitenkin todettu, että Yhdysvalloissa johtajiksi valitaan pätevimmiten osoittautuneet, eikä muodollisella koulutuksella ole niin suurta merkitystä (englanninkielisenä terminä käytetään contested mobility).

Euroopassa yliopistollinen tai muu korkeakoulutus oli 1900-luvun alussa yleisintä ranskalaisilla johtajilla. 1920-luvun ranskalaisista aktiivijohtajista peräti 88 % oli korkeasti koulutettu.<sup>510</sup> Tuohon aikaan osuus Englannissa oli 47 % ja Saksassa 61 %. Englantia voidaan pitää poikkeuksena, koska siellä arvostettiin enemmän käytännön osaamista ja koulutettujen osuus oli selvästi alhaisempi (ero on säilynyt, vaikka onkin kaventunut).

Euroopassa johdon koulutuksessa painottui Saksan mallin mukainen tekninen koulutus. Kaupallinen korkeakoulutus yleistyi vasta toisen maailmansodan jälkeen. Yliopistosta valmistuneiden johtajien osuus on noussut merkittävästi myös Euroopassa. Cassisin tutkimuksen mukaan Englannissa osuus nousi 35 %:ista 64 %:tiin vuosien 1907-1989 välillä. Ranskassa osuus nousi samaisena ajanjaksona 72 %:ista 95 %:tiin, ja Saksassa 57 %:ista 88 %:tiin.<sup>511</sup> Yliopistosta valmistuneista yritysjohtajista aikajaksolla 1989-1990 kaupallinen koulutus oli 27 %:lla englantilaisista johtajista, 15 %:lla ranskalaisista ja 31 %:lla saksalaisista.<sup>512</sup> Yhä useammalla eurooppalaisella yritysjohtajalla on nykyisin oppiarvo liikekoulusta (Business School).<sup>513</sup>

Teknisen koulutuksen osuus johdon koulutuksessa on vähentynyt Euroopassa. Saksassa 1990-luvulla enää 23 % yritysjohtajista oli valmistunut teknisestä korkeakoulusta ja 52 % oli saanut liikkeenjohdon koulutuksen. Kaksi vuosikymmentä aikaisemmin teknisen koulutuksen saaneita oli vielä yli puolet johtajista (54 %). Kaupallisen koulutuksen oli saanut tuolloin vain 16% johtajista.<sup>514</sup> Ranskassa kaupallisen koulutuksen osuus johtajistossa nousi samana aikavälillä 34 prosentista 58 prosenttiin<sup>515</sup> ja Norjassa 10 prosentista 41 prosenttiin.<sup>516</sup>

Davoine & Ravasi ovat tehneet tutkimuksen, jossa on tarkasteltu eurooppalaisten yritysjohtajien koulutustasoa 2010-luvulla.<sup>517</sup> Tämän tutkimuksen mukaan yliopistosta valmistuneiden johtajien osuus oli Ranskassa 95 %, Saksassa 90 %, Iso-Britanniassa 72 % ja Sveitsissä 86 %. Kaupallisen koulutuksen yleistymisen havaittiin myös tässä tutkimuksessa. Saksassa liiketaloustieteen (business), johtamisen (management) tai taloustieteen (economics) tutkinnon saaneiden osuus oli 53,5%. Ranskassa ja Saksassa osuus oli 49,5 %, ja Sveitsissä 42,5 %.

<sup>507</sup> Newcomber 1955; Abeglen & Warner 1955.

<sup>508</sup> Locke 1994, 155.

<sup>509</sup> Handy et. al. 1987; McKenna 1989.

<sup>510</sup> Cassis 1997, 132.

<sup>511</sup> Cassis 1997, 133.

<sup>512</sup> Cassis 1997, 135.

<sup>513</sup> Amdam & Lange 1994, 12.

<sup>514</sup> Focus -lehti 22.4.2000 "Die neuen elite"; Hall et. al. 1969.

<sup>515</sup> Nioche 1996.

<sup>516</sup> Amdam 1996.

<sup>517</sup> Davoine & Ravasi 2013.

**Taulukko 29. Englannin, Ranskan ja Saksan suuryritysjohtajiston yliopistollisen koulutuksen alat, % (Cassis 1997, 135).**

	Englanti			Ranska			Saksa		
	1907	1953	1989	1907	1953	1989	1907	1953	1989
Kaksoiskoulutus	0	0	6	0	8	11	4	0	6
Taide	26	8	10	10	3	2	4	3	0
Kaupallinen, liiketaloustiede	5	11	27	5	3	15	0	9	31
Laki, politiikka	30	11	10	14	18	22	38	39	32
Tiede, tekniikka	9	19	20	71	62	50	50	48	25
Muut	35	51	27	0	6	0	4	4	6
Yhteensä	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Pohjoismaat omaksuivat aluksi kaupallisessa koulutuksessa saksalaisen kauppakorkeakoulun mallin. Myöhemmin otettiin vaikutteita amerikkalaisista liiketaloudellisesta oppilaitoksista.<sup>518</sup> Itsenäiset kauppakorkeakoulut toimivat rinnakkain yliopistojen kanssa. Ensimmäisenä perustettiin Tukholman kauppakorkeakoulu (*Stockholm School of Economics*) vuonna 1909. Helsingin kauppakorkeakoulu aloitti toimintansa vuonna 1911 ja Kööpenhaminan kauppakorkeakoulu (*Copenhagen Business School*) vuonna 1922. Viimeisenä toimintansa aloitti Norjan kauppakorkeakoulu (*Norwegian School of Economics and Business Administration, Bergen*), joka perustettiin vuonna 1936.<sup>519</sup> Norjassa perustettiin myös yksityinen liiketaloudellinen oppilaitos (*Norwegian School of Management*), joka aloitti toimintansa 1946. Norjassa liiketoimintahistoria yleisty opina 1970-luvulla. Se oli vahvasti kytköksissä modernin taloushistorian nousun kanssa.<sup>520</sup> Vuonna 1979 perustetun oppilaitoksen (*the Center for Business History*) aikakautena tutkimus painottuu yrityshistoriaan.

Kaiken kaikkiaan, Ruotsi on ollut sekä yliopistollisen että korkeakoulutasoisen kaupallisen koulutuksen järjestämisen edelläkävijä Pohjoismaissa. Malmenströmin & Wiedenborgin tutkimuksen mukaan 1950-luvulla 69,5 prosentilla ruotsalaista johtajista oli akateeminen tutkinto.<sup>521</sup> Ruotsalaisten yritysjohtajien koulutustaso on jatkanut nousuaan.<sup>522</sup>

Tutkimuksissa on havaittu, että kaupallisen koulutuksen saaneiden yritysjohtajien osuus on suurin Ruotsissa.<sup>523</sup> Ero on kuitenkin kaventunut. Pohjoismaisessa vertailussa näkyy, miten Tanskassa kaupallisen koulutuksen saaneiden osuus on selvästi muita pienempi (Ks. Taulukko 30). Norjassa on ollut eniten juridisen koulutuksen saaneita. Korkeakoulussa opiskelleiden johtajien osuus on suurin Suomessa ja Ruotsissa. Suomessa on ollut toisen maailmansodan jälkeen korkea johtajien koulutustaso myös verrattuna Pohjoismaihin. Insinöörien osuudessa ei ole suurta eroa muiden pohjoismaiden kesken. Suomessa on ollut paljon juridisen, kaupallisen ja muiden alojen (esim. agronomit) koulutuksen saaneita.

<sup>518</sup> Engwall 2009, 13.

<sup>519</sup> Engwall 2009, 74.

<sup>520</sup> Amdam & Lange 1994, 13.

<sup>521</sup> Malmenström & Wiedenborg 1959.

<sup>522</sup> Ks. esim. Engwall, Gunnarsson & Wallersteidt 1996.

<sup>523</sup> Fellman 2000b; Fellman 1996.

**Taulukko 30. Pohjoismaiden suuryritysjohtajien koulutustaso.** (tiedot otettu eri tutkimuksista)

	Ruotsi (1994) <sup>524</sup>	Tanska (1972) <sup>525</sup>	Norja (1946-1980) <sup>526</sup>	Suomi (1976-2012) <sup>527</sup>
	%	%	%	%
Akateemiset	86	57,3	50	91,7
Kaupallinen	36	7,7	20,9	30,6
Tekninen	31	40,5	53	38,8
Laki	6	6,4	26,1	7,4

Yhteenvedona voidaan todeta, että suomalainen vuorineuvosaineiston mukaan akateemisten yritysjohtajien osuus on suuri Suomessa. Myös kaupallisen ja teknisen merkittävä osuus on nähtävissä. MBA -koulutusohjelman suorittaneita johtajia on muita maita vähemmän.

#### 4.5. Liikkeenjohdon koulutusohjelmat

Suuryritysten nousu liittyy ”liikkeenjohtamistieteen” syntymiseen ja kehittymiseen. Kun yritysten määrä kasvoi ja niiden organisaatio monipuolistui, lisääntyi tarve liikkeenjohdolliselle koulutukselle (management education). Yhdysvalloissa kehitetyt MBA -koulutusohjelmat (Master of Business Administration) ovat levittäytyneet eri puolella maailmaa. Samalla on kehitetty muuta johdon koulutusta ja johdon konsultointia. Kauppätieteellisellä koululla (business school, suom. liikekoulu) tarkoitetaan oppilaitoksia, joista voi valmistua liikealalle. Liikekoulusta valmistuneita yritysjohtajia on ollut Euroopassa selvästi Yhdysvaltoja vähemmän.<sup>528</sup>

Kun yritykset olivat pieniä, olivat yritysraenteet yksinkertaisia. Muodollista johtajakoulutusta ei pidetty tarpeellisenä. Näin oli tilanne Suomessa pitkälle 1900-lukua. Yritysten kasvamisen ja muun elinkeinoelämän kehityksen seurauksena muodollisen koulutuksen arvostus nousi. Toisen maailmansodan jälkeen yleistyi näkemys, että johtamistaitoja voidaan kehittää työuran aikana liikkeenjohdonkoulutusohjelmilla. Työn tehostaminen (eli rationalisointi) työntutkimuksen menetelmillä oli alkanut Yhdysvalloissa jo vuosisadan alussa.<sup>529</sup> Liikkeenjohdon konsultointi yleistyi Suomessa 1950-luvulta lähtien. Konsulteilla on ollut oma tehtävänsä johtamistiedon levittämisessä Suomessa.<sup>530</sup> Yritysjohtajat vaikuttivat johdon koulutusohjelmien syntymiseen ja kehittämiseen. Keski-Euroopassa ja Isossa-Britanniassa tieteellistä liikkeenjohdon oppia sovellettiin jo maailmansotien välisenä aikana.<sup>531</sup> Eurooppaan johtamisopit tulivat myös Yhdysvaltojen antaman Marshall-avun kautta. Johdon konsulttibisneksen kansainvälistä taustaa on tarkastelu useissa tutkimuksissa.<sup>532</sup>

<sup>524</sup> Engwall, Gunnarsson & Wallersteidt 1996, 2003.

<sup>525</sup> Fellman 1996 / Boje 1996.

<sup>526</sup> Engwall 1992, 99-101; Amdam 1994, 1999.

<sup>527</sup> Tämän tutkimuksen aineisto, eli viimeisen ryhmän (1976-2012) vuorineuvosten koulutustausta.

<sup>528</sup> Fellman 2001; 2007. MBA -ohjelmat yleistyivät Suomessa myöhemmin kuin Länsi-Euroopassa. Fellmanin (2001) mielestä Suomessa tapahtui kuitenkin 1960- ja 1970-luvulla ”modernin” johtajakoulutuksen läpimurto.

<sup>529</sup> Rationalisointi voidaan määritellä eri tavoilla, ks. Michelsen 2001b, 11-12.

<sup>530</sup> Ks. esim. Ainamo & Tienari 2002; Ainamo & Tienari 2000b. Liikkeenjohdon ammattikunnan kehitykseen Suomessa liittyy myös vuonna 1960 perustettu Suomen Neuvottelevat Tutkijat -yhdistys (v:desta 1967 Liikkeenjohdon Konsultit LJK ry), ks. Kurvinen (toim.) 2011.

<sup>531</sup> Lähemmin Kipping 1996; 1997.

<sup>532</sup> Ks. esim. Kipping & Bjarnar 1998; Kipping & Engwall 2002; Kipping & Clark 2012. Matthias Kipping on kirjoittanut lukuisia artikkeleita kansainvälisestä konsultoinnista ja sen taustoista. Suomen tilannetta ovat tutkineet Antti Ainamo ja Janne Tienari useissa tieteellisissä artikkeleissa.

Hannele Seeck on tutkinut johtamisoppien kehitystä Suomessa. Tieteellinen liikkeenjohto (taylorismi) oli ensimmäinen Suomeen saapunut johtamisoppi. Oppia alettiin laajemmin opettaa Suomen teollisuudessa toisen maailmansodan jälkeen. Suomen taloutta rakennettiin ja rationalisoitiin mm. kouluttamalla organisaatiohierarkian eri portaiden johtajia ja rationalisoimisen ammattilaisia. Myös insinöörien koulutusta laajennettiin. Sota-aika edisti rationalisointityötä: armeijan käytännöt vaikuttivat rationalisointiin. Upseerien johtajakokemusta käytettiin teollisuudessa ja liike-elämässä. Rationalisoimiseen kuului työnjohtajan toimintakentän eriyttäminen. Työnjohtaja-asemaan nouseville haluttiin johtamiskoulutusta, joilla pyrittiin kehittämään heidän johtamistaitojaan. Se kohensi heidän arvostustaan.<sup>533</sup>

Seeckin mukaan johtamisparadigmat omaksuttiin myöhään Suomessa. Siihen vaikutti Suomen teollisuus rakenne. Täällä ei ollut sellaisia suuria teollisuuslaitoksia ja tuotantoyksiköitä, joiden toiminnan tehostamiseen tieteellistä liikkeenjohtoa oli muualla sovellettu. Ammattijohtajat olivat usein tekniikan soveltajia organisaatioissa. Vähitellen yleistyi johtajien kouluttautuminen liike-elämän tarpeisiin kehitetyillä tutkinnoilla. Seeckin mukaan ”muutos omistajajohtajuudesta kohti ammattijohtajuutta tapahtui Suomessa rakenneanalyttisen paradigman vallitessa.”<sup>534</sup>

Karl-Erik Michelsenin mukaan suomalaisten yritysjohtajien mentaliteetti haittasi systematisoitujen liikkeenjohdon oppien mahdollisuuksia tulla hyväksytyiksi johtamismenetelmiksi. Suomen teollisuuden johdossa olivat osittain 1960-luvulle saakka ”patruunatyypiset” johtajat, jotka uskoivat kokemuksen kartuttamaan taitoon ja henkilökohtaisiin johtajaominaisuuksiin muodollisen koulutuksen sijasta. Patruunat olivat ”luonnollisia johtajia”, jotka eivät omasta mielestään tarvineet lisäkoulutusta.<sup>535</sup> Seeck & Laakso ovat puolestaan todenneet, että ammattijohtajien koulutus alkoi tieteellisen liikkeenjohdon menetettyä asemansa vallitsevana oppina.<sup>536</sup> SITRAn tilaamasta raportista selviää, että Suomessa oli jo 1960-luvulla paljon erilaista johtamiskoulutusta. Raportissa tuli myös selvästi esille johtajien määrän kasvu, jonka katsottiin lisäävän koulutuksen tarvetta. Johtajamäärän arvoitiin lähes kaksinkertaistuvan vuoteen 1980 mennessä.<sup>537</sup>

Johtamisen opetukseen erikoistuneet koulutusorganisaatiot ovat vastanneet johtamistiedon levittämisestä 1940-luvulta lähtien. Se johtui osaksi siitä, että kauppakorkeakouluissa ei pidetty tarpeellisenä erillistä johtajakoulutusta, koska yleisen näkemyksen mielestä toimitusjohtajat eivät tarvineet lisäkoulutusta.<sup>538</sup> Siksi suomalainen johtajakoulutus alkoi akateemisen maailman ulkopuolella. Ensimmäisenä johtamiseen erikoistuneena koulutusorganisaationa sai alkunsa vuonna 1942 Teollisuuden Työteholiitto (myöhemmin Oy Rastor Ab). Sen jälkeen perustettiin vuonna 1946 Teollisuuden työnjohto-opisto (myöhemmin Johtamistaidon opisto JTO) ja vuonna 1958 Liikkeenjohdon Instituutti (Finnish Institute for Management LIFIM). Konsulttitoimintaa harjoittavat myös muut toimijat. Näistä voidaan mainita metsäteollisuuden konsultointiin erikoistunut Jaakko Pöyry Group.<sup>539</sup>

Johtamiskoulutuslaitokset muodostivat kotimaisen talouselämän koulutuksen ytimen. Yliopistot ja korkeakoulut tarjoavat nykyisin johtamisen peruskoulutuksen ja myös täydennyskoulutusmahdollisuuksia. Suomen talouselämän johtamiskoulutusjärjestelmä kytkeytyy

<sup>533</sup> Seeck 2012, 75-80, 92-98.

<sup>534</sup> Seeck 2012, 285, 290. Rakenneanalyttisellä paradigmalla tarkoitetaan organisaation tutkimista kokonaisuuksina rakenteiden ja toimintojen analyysin näkökulmasta (Seeck 2012, 159).

<sup>535</sup> Michelsen 2001a, 182.

<sup>536</sup> Seeck & Laakso 2010.

<sup>537</sup> Saarinen 1969. Johdon täydennyskoulutusta järjestivät tuolloin Liikkeenjohdon instituutti, Johtamistaidon opisto, Kauppa- ja teollisuusministeriön pienteollisuustoimisto, LV-Rastor ja Pellervo-Seura. Johtamisen jatkokoulutuksen järjestäjinä esiintyivät puolestaan mm. Markkinointi-instituutti, Yrittäjäopisto ja Suomen Reserviupseeriliitto. Muita kursseja antoivat mm. Ekonomiliitto, Suomen Lakimiesliitto ja Merkonomiliitto.

<sup>538</sup> Michelsen 2001, 178-179. Raportissa käytetyn laskelman mukaan johtajia oli tuolloin 8 500 palkkaustason perusteella laskettuna ja 14 350 johtoasemaan lukeutumisen perusteella.

<sup>539</sup> Ainamo 2003.

korkeakouluihin ja yliopistoihin sekä ennen kaikkea elinkeinoelämään (työnantajat, työntekijät, yritykset ja järjestöt).<sup>540</sup> Liikkeenjohdon kehittäminen Suomessa perustui valtion toimien (esim. oppilaitosten resursointi) lisäksi liike-elämän yhteistyöhön.<sup>541</sup>

*Teollisuuden Työteholiitto ry.* perustettiin 1942. Sen tarkoituksena oli tehostaa sotateollisuus tuotantoa. Työteholiitto lakkautettiin 1949, ja sen toiminnan tilalle perustettiin *Oy Rastor Ab* (lyhenne sanoista rationalisoiminen, standardisoiminen ja organisoituminen). Rastorin tavoitteena oli tehostaa suomalaista yritystoimintaa. 1950-luvulla Rastorin toimesta perustettiin Tehokkaan Tuotannon Tutkimussäätiö, joka sai Yhdysvalloista taloudellista tukea. Rastor perusti 1968 yhteisyrityksen kansainvälisen H.B. Maynardin kanssa, jolloin konsultointitoiminta siirrettiin uuteen Mec-Rastoriin. Rastor-instituutti perustettiin 1973. Toiminta keskittyi yhä enemmän ylemmän johdon koulutukseen.<sup>542</sup>

Elinkeinojärjestöt perustivat vuonna 1946 *Johtamistaidon Opiston (JTO)* 1946, jonka nimi oli aluksi Teollisuuden työnjohto-opisto. Perustajina olivat STK, Suomen teollisuusliitto ja Suomen Puunjalostusteollisuuden Keskusliitto. Ruotsalaisesta vastaavasta opistosta saaduista kokemuksista otettiin oppia. Ennen JTO:ota työnjohtajien kurssi- ja luentotoimintaa oli saatavissa Ammatinedistämislaitoksesta ja työnjohtajajärjestöjen järjestämästä koulutuksesta. 1950-luvun alussa Työnjohto -opisto alkoi järjestää koulutusta myös ylemmälle johdolle. Kenttätyöhön kuului yrityksissä pidetyt työnjohtokurssit. Johtamiskoulutukseen on ollut ominaista, että organisaation eri tasot on koulutettu omilla kurseillaan. JTO aloitti 1969 kurssitoimintansa ja koulutti 40 vuodessa noin 250 000 esimiestä. JTO:n hallituksen jäsenenä oli vuosien 1946-1971 välisenä aikana yhteensä viisi vuorineuvosta.<sup>543</sup> Vuorineuvos Yrjö Vesa vaikutti keskeisesti opiston perustamiseen.<sup>544</sup>

Suomalaisten yritysjohtajien jatkokouluttajana keskeiseksi muodostui *Liikkeenjohdon Instituutti (LIFIM)*. Se sai alkunsa 1958 järjestetystä Suomen ensimmäisestä liikkeenjohdon täydennyskoulutuskurssista. Sitä ennen oli perustettu Tehokkaan Tuotannon tutkimussäätiö, jonka toimitusjohtajana toimi diplomi-insinööri Fredrik Castrén.<sup>545</sup> Suomen Sokeri Oy:n pääjohtaja, vuorineuvos Gunnar Hernberg oli säätiön hallituksen puheenjohtajana, ja hän vaikutti aktiivisesti johtajakoulutuksen leviämiseen Suomessa.<sup>546</sup> LIFIM, Liikkeenjohdon instituutti, Finnish Institute for Management -niminen laitos aloitti toimintansa 1964. Vaatimattomasta alusta toiminta alkoi laajentua 1970-luvulla. Suomalaiset suuryritykset vaikuttivat kehityksessä. Oy Liikkeenjohdon Koulutuskeskus Ab:n perustajaosakkaita olivat Kymi Kymmene Oy, Neste Oy ja Paraisten Kalkki Oy.<sup>547</sup>

<sup>540</sup> Kässi 1978, 54.

<sup>541</sup> Seeck 2012, 96.

<sup>542</sup> Ainamo & Tienari 2002; 2002b. Keskeisiä konsultoinnin vaikuttajahahmoja olivat Rastorin toimitusjohtaja Leo Suurla ja Mec-Rastorin toimitusjohtaja Antero Kallio. Mec-Rastor siirtyi 1990-luvulla osaksi PricewaterhouseCoopersia, jonka jälkeen se tunnettiin nimellä PwC Consulting (Ainamo & Tienari 2002).

<sup>543</sup> Johtamistaidon opisto 1946-1971, 34.

<sup>544</sup> Keskeisesti opiston perustamiseen vaikutti vuorineuvos Yrjö Vesa. Hän oli kiinnostunut koulutuskysymyksistä. Hän ehdotti keväällä 1945 STK:n hallituksen kokouksen yhteydessä teollisuuden työnjohto-opiston perustamista. STK varasi seuraavan vuoden budjettiinsa opistoa varten määrärahan. Opisto sai nimekseen Teollisuuden Työjohto-opisto. Se järjesti ensimmäisen toimintavuotensa aikana kymmenen työnjohtajien peruskurssia. Vesasta tuli opiston hallituksen ensimmäinen puheenjohtaja. Opiston nimeksi tuli 1969 Johtamistaidon Opisto. Lähde; Mansner, Markku. ”Vuorineuvos Yrjö Vesa (1898–1967).” Suomen talouselämän vaikuttajat -verkkojulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.

<sup>545</sup> Fredrik Castrén oli Oy Rastor Ab:n neuvottelevana insinöörinä vuosina 1953-1954 ja oli kiinnostunut rationalisoinnista, josta oli tullut 1950-luvun alun suomalaisen teollisuuden kehittämisen avainsanoja. Erilaiset työntekijät olivat kysytyjä asiantuntijoita yrityksissä. Rastorista Castrén siirtyi myynti-insinööriksi konekaupan piiriin Oy Machinery Ab:iin. Hän teki 1955–1956 opintomatkan Yhdysvaltoihin. Sen jälkeen hän oli viisi vuotta Tehokkaan tuotannon tutkimussäätiön toimitusjohtajana. Samalla hän toimi myös Suomen Työn Liiton toimitusjohtajana. Lähde; Hoffman, Kai. ”Vuorineuvos Fredrik Castrén (1928–1998).” Suomen talouselämän vaikuttajat -verkkojulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.

<sup>546</sup> Gunnar Hernberg valittiin vuonna 1948 Suomen Sokeri Oy:n toimitusjohtajaksi. Hänen valtakaudella yhtiön myynti lähes kolminkertaistui. Lähde; Määttä, Vesa. ”Vuorineuvos Gunnar Hernberg (1904–1993).” Suomen talouselämän vaikuttajat -verkkojulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.

<sup>547</sup> Kässi 1978, 71.

LIFIM keskittyi kokoneiden johtajien lisäkoulutukseen. LIFIM-kurssille hyväksyttiin vain sellaiset johtajat, joilla oli vähintään viiden vuoden johtajakokemus.<sup>548</sup> Pitkäkurssi, eli ns. yleiskurssi oli pituudeltaan 8-viikkoinen.<sup>549</sup> LIFIMin pitkäkurssi oli liikkeenjohtajien keskuudessa suosiossa. Kurssille osallistui vuosien 1958-2000 välisenä aikana lähes 5 000 yritysjohtajaa.<sup>550</sup> Tämän lisäksi LIFIM järjesti vuodesta 1977 alkaen ylimmälle johdolle suunnattua lyhempiä jatkokoulutuskursseja, joka oli tarkoitettu täydennyskurssin aikaisemmin suorittaneille kokoneille liikkeenjohtajille.<sup>551</sup> Seniorijohdon kursseille osallistui vuosina 1977-1995 yhteensä 556 yritysjohtajaa.<sup>552</sup> Koska yrityksen suositukset olivat tärkeitä oppilasvalinnoissa, käytettiin koulutusta toimivan johdon valikoinnin välineenä. Voi sanoa, että ylimmän liikkeenjohdon täydennys- ja jatkokoulutus oli Suomessa pitkälti LIFIMin tehtävä.<sup>553</sup> Instituutti seurasi aikaansa opettaen mm. strategista johtamista ja luovuutta. Se järjesti liikkeenjohdon seminaareja ja lyhyitä täydennyskoulutuskursseja. Pitkälle kurssille pääsy edisti yleensä nousua organisaation johtoportaan. LIFIM -kurssitoiminta loppui vuonna 2006. Tuolloin pidettiin viimeinen pitkäkurssi, joka oli järjestysnumeroltaan 211.

LIFIMin pitkän kurssin on suorittanut kaksikymmentäviisi vuorineuvosta. Lisäksi on suoritettu Senior-kursseja sekä lyhempiä jatkokoulutusohjelmia. On kuitenkin huomioitava, että liikkeenjohdon koulutusohjelmien suorittamisesta ei löydy täysin kattavasti tietoa ”Talouselämän vaikuttajat” -julkaisun artikkeleista, koska lyhempiä, kurssimuotoisia koulutusjaksoja ei usein ole merkitty liitetietoihin. Suuret keskusliikkeet, kuten Suomen Osuuskauppojen Osuuskunta, ovat järjestäneet omaa johtajakoulutusta henkilökunnalleen. Muusta johtamiskoulutuksesta voidaan mainita Grid-seminaarit.<sup>554</sup> Lisäksi johtajakoulutusta ovat tarjonneet teollisuuden etujärjestöt (esim. Pienteollisuuden Keskusliitto ja Teollisuudenharjoittajain Liitto). Voidaan olettaa, että kaikilla nykyajan ammattijohtajilla on ollut jotain yrityksen järjestämää johtajakoulutusta. Suomalaiset yritykset hakevat johtamisen koulutusta yhä enemmän ulkomailta. Henkilöstön johtamistaitojen kehittäminen on ollut yksi yrityksen kehittämisen painopistealueista. Sen vuoksi erilaiset johtamiskoulutukset ovat lisänneet suosiotaan. Johtamisoppien määrä on kasvanut myös korkeakouluopetuksessa.<sup>555</sup>

Korkeakoululaitosten yhteydessä toimii täydennyskoulutuskeskuksia. Helsingin Kauppakorkeakoulussa johtamiskoulutus alkoi perusopetuksessa 1960-luvun alussa.<sup>556</sup> Helsingin teknillisessä korkeakoulussa johtamiskoulutusta on annettu 1920-luvulta lähtien.<sup>557</sup> Keskeiset suomalaiset liikkeenjohdonkoulutusohjelmat, Helsingin Kauppakorkeakoulun JOKO-ohjelma ja Svenska Handelshögskolanin Hankled-ohjelma alkoivat 1970-luvun alussa.<sup>558</sup>

Liiketaloustieteessä johtaminen yleistyi, kun MBA-ohjelmat alkoivat Suomessa Helsingin Kauppakorkeakoulussa 1983. Suomessa oli yhteensä 15 MBA- ja EMBA -koulutusohjelmaa vuonna 2000. Kolmas koulutusohjelma on JOKO, joka on johtava suomalainen liikkeenjohdon

<sup>548</sup> Ahlstedt 1978, 83. Lisäksi tuli olla ainakin 30-vuotias. Yhdelle kurssille otettiin yhdestä organisaatiosta korkeintaan kaksi henkilöä kerrallaan. Aloituksen kurssille osallistumisesta teki joko henkilö itse tai organisaatio.

<sup>549</sup> Ahlstedt 1978, 75. Vuosina 1958-1971 järjestettiin 17. kurssia, joihin osallistui 473 henkilöä. Osanottajamäärä jokaisella kurssilla oli sama, eli 28 johtajaa. Toisinaan kursseja järjestettiin useita vuodessa.

<sup>550</sup> Lähde: LIFIM -arkisto.

<sup>551</sup> Kässi 1978, 32-33.

<sup>552</sup> Lähde: LIFIM -arkisto.

<sup>553</sup> Kässi 1978, 54.

<sup>554</sup> Johtamiskoulutuksessa Grid-seminaarit olivat yleisiä erityisesti 1970-luvulla. Grid-koulutus saattoi kestää vuosia ja siihen osallistuivat toimitusjohtajan lisäksi myös muita johtajistoa (kuten johtoryhmät). Grid-seminaaressa käsiteltiin yrityksen johtamisjärjestelmiä ja organisaation epäkohtia. Yrjänä on käsitellyt Paloheimo Oy:n moniportaista Grid-koulutusta. (Yrjänä 2007, 314-315)

<sup>555</sup> Seeck 2012, 425.

<sup>556</sup> Michelsen 2001, 202.

<sup>557</sup> Seeck & Laakso 2010.

<sup>558</sup> Fellman 2001.

kehittämishjelma. Sitä toteutetaan useissa yliopistoissa. Helsingin kauppakorkeakoulun yhteydessä toimiva yritysmuotoinen JOKO tarjoaa mm. Executive MBA-koulutusohjelmaa.<sup>559</sup>

Suomessa Executive MBA (EMBA) ja MBA -ohjelmat ovat vain täydennyskoulutusohjelmia. Ne eivät ole virallisia oppiarvoja. Kauppakorkeakoulujen lisäksi lähes kaikilla suomalaisilla yliopistoilla on liiketaloudellinen opinto-ohjelma. Ne tarjoavat muuta täydennyskoulutusta. Johdon koulutusta on ollut saatavissa myös useilta yrityksiltä (esim. Johtamistaidon Opisto ja Haus kehittämiskeskus). Johdon koulutusta haetaan kasvavassa määrin myös ulkomailta, erityisesti Yhdysvalloista. Stanfordin yliopistossa, Kaliforniassa on tarjolla johtamisen linjalla (Executive Education) erilaisia johtamiskoulutuksia. Harvardin yliopiston liikekoulussa on arvostettuja liikkeenjohdollisia koulutusohjelmia.

Koulutusohjelmista saadaan uutta tietoa suomalaisen yritysjohtamisen kokonaiskoulutuksesta. Johtajakoulutuksen yleistymisen kuva johtamisen merkityksen kasvua yritystoiminnassa. Täytyy huomioda, että kurssit ovat pituudeltaan lyhyitä verrattuna ammatilliseen korkeakoulutukseen. Niiden käytännön merkitystä on vaikea yksiselitteisesti arvioida. Koulutusta on syytä arvioida kokonaisuutena, johon yhtenä osana liittyvät johtamiskoulutusohjelmat.

Vuorineuvoksista kaikkiaan viisikymmentäkaksi on saanut jotain liikkeenjohtamisen koulutusta. Liikkeenjohtamisen koulutusohjelmat liittyvät pääasiassa vain viimeiseen ryhmään vuosina 1976–2012, joka sisältää 121 vuorineuvosta. Vain yksi vuorineuvos on suorittanut liikkeenjohtamisen koulutusohjelman ennen tätä ryhmää.<sup>560</sup> Viimeisessä ryhmässä johtamiskoulutusta on saanut yli neljäkymmentä prosenttia aikakauden johtajista (41,3 %). Merkittäväällä osalla johtajista on siis ollut liikkeenjohdollista koulutusta. Liikkeenjohtamiskoulutus on yleistynyt entisestään suuryritysjohtajistossa viime vuosikymmeninä. Vuorineuvoksen arvonimen 2000-luvulla saaneita yritysjohtajia on yhteensä 28, joista kahdeksallatoista on suoritettuna liikkeenjohdollinen koulutusohjelma (64,3 %).

Kansainvälisestä johtajakoulutuksesta suosituin on ollut Stanford Executive Program -ohjelma, jonka on tehnyt seitsemän vuorineuvosta. Lisäksi yksi vuorineuvos on suorittanut Stanfordin toisen koulutusohjelman. Harvardin liikekoulu on seuraavaksi yleisin koulutusorganisaatio. Siellä on opiskellut yhteensä neljä vuorineuvosta. Sveitsissä, Genevessä on opiskellut kaikkiaan viisi vuorineuvosta, mutta nämä opinnot jakautuivat eri laitoksiin. Myös Ranskasta on haettu johtamisoppeja. MBA -tutkinnon on suorittanut kolme suomalaista vuorineuvosta. Yksi on suorittanut EMBA -koulutusohjelman (Executive Master of Business Administration).

<sup>559</sup> AaltoJOKO® -ohjelmasta vastaa nykyisin Aalto yliopisto, lähde: <http://www.aaltoe.fi/fi/ajankohtaista/18-utiset/309-joko-aaltoistui-ja-uudistui> (viitattu 3.10.2012).

<sup>560</sup> Kyseessä on Oy Esso Ab:n toimitusjohtaja Gunnar Zilliacus, joka suoritti 1959 "Advanced Management Program" -nimisen liikkeenjohtamisen koulutusohjelman Harvardin yliopistossa Yhdysvalloissa. Hän sai vuorineuvoksen arvonimen 1966.

**Taulukko 31. Tietoja vuorineuvosten liikkeenjohdollisesta lisä- ja täydennyskoulutuksesta.**

Ahola Erkki	LIFIM pitkäkurssi 22. 1972-1973.
Ahlström Krister	LIFIM kurssi.
Bergman Tor	Liiketaloustieteen opintoja, Handelshögskolan vid Åbo Akademi.
Ehrnrooth Georg	LIFIM pitkäkurssi 42. 1976.
Eloranta Jorma	Stanford Executive Program, Stanfordin yliopisto (Yhdysvallat) 1989.
Gran Kim	Duco Strategic management of industrial companies -koulutusohjelma 1995–1996, Executive Master of Business Administration, Managing in the global economy -koulutusohjelma, Berkeley University (Yhdysvallat) 1998.
Haka Iikka	Liikkeenjohdon jatkokoulutus, Harvardin yliopiston Business School -johtajakoulu (Yhdysvallat), 1975.
Halmesmäki Matti	Competition and Strategy, Harvardin yliopisto (Yhdysvallat), 2000, Breakthrough Program for Senior Executives, IMD, Lausanne (Sveitsi), 2004.
Halonen Esa	LIFIM pitkäkurssi 31. 1974.
Hanhinen Reino	LIFIM kurssi.
Herkama Pentti	Liikkeenjohdon kursseja kotimaassa ja ulkomailla (mm. LIFIM).
Hertzen von Gustav	LIFIM pitkäkurssi 10. 1967, International conference for senior executives, Centre d'Études Industrielles, Geneve (Sveitsi).
Honkala Matti	LIFIMin tutkinto 1984 (pitkäkurssi 106.), Stanford Executive Program 1988.
Härmälä Jukka	LIFIM pitkäkurssi 46. 1976-1977.
Karhinen Reijo	Osuuspankkiryhmän esimiestutkinto 1981.
Karvetti Mauri	LIFIMin useita seminaareja, mm. Top Management Seminar on Strategic Management, 1979.
Kavetvuo Matti	Liikkeenjohdollinen tutkimusryhmä pj. 1987-1988, Insead advisory board 1984-91.
Kerminen Harri	MBA (Master of Business Administration), Helsingin teknillinen korkeakoulu, 1999.
Kinnunen Eero	LIFIMin seniorijohdonkurssi.
Kivimäki Mikko	LIFIM pitkäkurssi 21. 1972.
Kokkila Ilpo	LIFIM pitkäkurssi 85. 1984.
Korhonen Timo U.	LIFIMn palvelukurssi, ylemmän liikkeenjohdon koulutus, IFL (Ruotsi).
Kurkilahti Lasse	Vientikoulutussäätiön 2-vuotinen kurssi 1975-1976, International Advanced Management Program, IMI, Geneve (Sveitsi), 1983.
Lahti Jere	LIFIMin täydennyskoulutuskurssi 1981 (pitkäkurssi 85.), seniorijohdon kurssi 1988, Stanford Executive Program 1991.
Luhtanen Pekka	LIFIMin senior-johdon kurssi 1970, kansainvälistyskurssi, Liikkeenjohdon kurssi Stanfordissa (Yhdysvallat) 1973.
Luukka Viljo	LIFIM 1972–1973.
Maijala Kauko	LIFIM pitkäkurssi 1. 1958-1959.
Mansukoski E.O.	LIFIM pitkäkurssi 4. 1961-1962.
Mattsson Björn	LIFIMin pitkä kurssi 1977, Stanford Executive Program, 1984.
Muhonen Esko	LIFIMin senior-kurssi, The Executive Program for European Managers, Columbia University and Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (Ranska), 1981, The Executive Program, Management Centre Europe (Sveitsi), 1985, JOKO (Helsingin Kauppakorkeakoulu) 1976-1976.
Neilimo Kari	Liiketaloustieteen professori, luennoinut useilla liikkeenjohdon johtamiskursseilla (mm. LIFIM).
Numminen Kalevi	LIFIMin senior-kurssi.
Oksanen Antti	LIFIM kurssi.
Paasikivi Pekka	LIFIM pitkäkurssi 61. 1978.
Paatelainen Seppo	LIFIM kurssi.
Palokangas Simo	LIFIM pitkäkurssi 65. 1978-1979, LIFIM Senior-kurssi 1985, MJ-johdon seminaari 1977, Imede, Seminar for Senior Executives, Lausanne (Sveitsi) 1989, The Wharton School, University of Pennsylvania, Building & Leveraging Brand Equity Program (Yhdysvallat) 1993.
Peltola Timo	LIFIM pitkäkurssi 46. 1976-1977.
Pentti Heikki	MBA (Master of Business Administration), International Management Institute, Geneve (Sveitsi) 1982.
Pesonen Juhani	LIFIM pitkäkurssi 11. 1967-1968.



Rantanen Juha	MBA (Master of Business Administration), International Management Institute, Geneve (Sveitsi) 1979.
Rauramo Jaakko	LIFIM pitkäkurssi 27. 1973, Sloan program, Stanfordin yliopisto (Yhdysvallat) 1974–1975.
Reenpää Olli	LIFIMin senior-kurssi
Remes Antti	LIFIM 1981–1982, Stanford Executive Program, Stanfordin yliopisto (Yhdysvallat) 1989.
Salin Aulis	LIFIM pitkäkurssi 118. 1985.
Serlachius Gustaf	Centre d'études industrielles, Geneve (Sveitsi) 1959–1960.
Suominen Paavo V.	LIFIM pitkäkurssi 24. 1974.
Tarkka Asko	LIFIM pitkäkurssi 4. 1961-1962.
Toivanen-Koivisto Maarit	Helsingin kauppakorkeakoulun Johtamiskoulutusohjelma (JOKO) 1992, Rahoitusalan koulutusohjelma (Raheko) 1999.
Utter Aarre	LIFIM 1975-1976, Stanford Executive Program 1982, Managing Information Services Resource, Harvard Business School 1984-1987.
Viinanen Jukka	LIFIM pitkäkurssi 117. 1985.
Voutilainen Pertti	LIFIM kurssi.
Zilliacus Gunnar	Advanced Management Program, Harvard Graduate School of Business Administration (Yhdysvallat), 1959.

**Lähteet:** LIFIM -arkisto, arvonimiesityskirjat (VNK), Suomen talouselämän vaikuttajat -julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Johtamiskoulutuksesta ja liikekouluista on tullut kansainvälisiä. Korkeakoulujen opetusohjelmissa johtaminen ja liiketalous (business studies) ovat olleet voimakkaassa kasvussa viime vuosikymmeninä.<sup>561</sup> Eurooppalaisissa liikekouluissa opiskelee tuhansia opiskelijoita. Liikekoulusta valmistuneita yritysjohtajia on ollut Euroopassa selvästi Yhdysvaltoja vähemmän. Yhdysvalloissa 1990-luvun alussa kolmanneksella 500 suurimman yrityksen toimitusjohtajista (CEO) oli suoritettuna MBA -koulutus jossakin 20 maan suurimmista liiketaloudellisessa oppilaitoksessa.<sup>562</sup> Amerikkalaisen yliopistotason MBA -koulutusta on kuvattu eri tutkimuksissa.<sup>563</sup>

MBA -koulutusohjelmista on tullut entistä suosituimpia viime vuosikymmeninä. Niiden määrä kasvoi 126 eri maassa aikavälillä 1998-2000 1600:sta ainakin 2200: aan.<sup>564</sup> Yhdysvalloissa määrä kasvoi 14 prosenttia ja Euroopassa 52 prosenttia sekä muualla peräti 97 prosenttia.<sup>565</sup> Iso-Britanniassa MBA-ohjelmien suosio lisääntyi 1980- ja 1990-luvuilla. Tuolloin sen yliopistoissa oli yli 100 MBA-ohjelmaa.<sup>566</sup> Saksan 1980-luvun lopun aktiivijohtajista noin viidennes oli valmistunut liikekoulusta.<sup>567</sup> Itä-Euroopassa kauppakorkeakoulutus on lisääntynyt 1980-luvun lopusta lähtien. MBA -tutkinnon tai sitä vastaavan tutkinnon on suorittanut 2010-luvulla noin 10 % saksalaisista ja ranskalaisista johtajista, sekä viidennes englantilaisista johtajista.<sup>568</sup>

Yhteenvedon voidaan todeta, että yliopistot ja korkeakoulut järjestävät Suomessa johtamisen peruskoulutuksen. Kun tarkastellaan koko koulutusjärjestelmää, siihen kuuluu oleellisena osana myös yksityisten johtamiseen erikoistuneiden kehitys- ja koulutusorganisaatioiden koulutusohjelmat.

<sup>561</sup> Amdam 1996, 1.

<sup>562</sup> The Economist, 2.3.1991.

<sup>563</sup> Ks. esim. Locke 1996; Byrkjeflot 2003; Mintzberg 2004; Khurana 2007; Datar & Garvin & Cullen 2010.

<sup>564</sup> Amdam 2008, 594.

<sup>565</sup> Byrkjeflot 2003.

<sup>566</sup> Amdam 2008.

<sup>567</sup> Cassis 1997, 138.

<sup>568</sup> Davoine et. al. 2013, 158.

## 4.6. Ulkomaan opinto- ja työmatkat

Ensimmäiseen maailmansotaan asti puutteellista kotimaista kaupallista koulutusta korvasi johtajien ulkomaan opintomatkat. Silloin matkat olivat lähes ehdoton edellytys osaamisen kehittämiseksi, koska kotimaista ammattimaista koulutusta ei ollut juurikaan saatavilla. Länsi- ja Keski-Euroopassa pystyi opiskelemaan erilaisia kaupallisia aineita. Ulkomaan opintomatkat ja työskentely ulkomailla olivat yleinen tapa hankkia ammatillista koulutusta johtamistehtäviin.

Susanna Fellmanin tutkimus käsitteli liikemiesten ja kauppiaiden ulkomaan opintomatkoja vuosina 1880–1939.<sup>569</sup> Insinöörin opinnot ja matkat ulkomaille ovat myös olleet tutkimuksissa tarkastelun kohteena.<sup>570</sup>

Pohjoismaita käsittelevissä tutkimuksissa on tullut esille ulkomaisten yhteyksien yleisyys jo ennen ensimmäistä maailmansotaa. Amdamin tutkimuksessa selvisi, että 1920- ja 1930-luvun norjalaisista johtajista yli puolet oli opiskellut tai työskennellyt ulkomailla enemmän kuin yhden vuoden. Suuri osa koulutuksesta oli saatu vuosina 1905-1920. Saksalaisella kauppatieteellisellä koulutuksella oli suuri vaikutus norjalaisen koulutukseen. Kasvava kiinnostus ulkomaisen opetukseen on muokannut norjalaisista opetusta.<sup>571</sup>

Vuorineuvosten ensimmäisessä ryhmässä (vuosina 1917–1945) ulkomaan opintomatkoja oli tehnyt 20 yritysjohtajaa. Tämä on kolmannes kaikista johtajista. Suosituin opintomatkan kohdemaaksi oli Saksa, jonne meni 40 % matkan tehneistä. Vuorineuvosten uratiedoissa on mainittu opintomatka ”Euroopan maihin” viiden johtajan osalta. Ne olivat todennäköisesti suuntautuneet myös Saksaan. Aikaisemmissa tutkimuksissa on selvinnyt, että ulkomaille lähteneet liikemiehet menivät enimmäkseen Saksaan.<sup>572</sup> Sama asia on havaittu myös insinöörien matkoissa. Timo Myllyntauksen tutkimuksen mukaan insinöörien vuosina 1858–1889 tehdyistä ulkomaanopinnoista 69 % oli tehty Saksaan.<sup>573</sup> Pasi Tulkin tutkimuksen mukaan Saksa oli selvästi suosituin ulkomaanopiskelun kohdemaaksi Polyteknillisestä koulusta valmistuneiden joukossa.<sup>574</sup>

Vuorineuvosten seuraavaksi yleisin kohdemaaksi oli Yhdysvallat, jossa oli käynyt seitsemän yritysjohtajaa (noin 35 % matkan tehneistä johtajista). Yhdysvaltojen matkat yleistyivät 1920-luvulla. Englantiin opintomatkan teki kolme yritysjohtajaa.

<sup>569</sup> Fellman 2000b. Tutkimusmateriaalina ovat erilaiset biografiset aineistot tuon ajan liikemiehistä.

<sup>570</sup> Ks. esim. Hietala 1990; Myllyntaus 1996.

<sup>571</sup> Amdam 1990. Merenkulun hallitseva rooli Norjassa on oletettavasti vaikuttanut ulkomaisten yhteyksien yleisyyteen. Ulkomailla hankittua korkeaa kauppatieteellistä koulutusta oli kuitenkin vain muutamalla. Samaan aikaan kotimaisen koulutuksen taso lisääntyi. Yleisintä oli suppea koulutus, johon liittyi ulkomaan työkokemus sekä koulutus. Teknisen koulutuksen kautta saatiin myös ammatillista koulutusta. Norjan koulutusjärjestelmä oli vielä kehittymätön. Teknistä koulutusta oli saanut 42 % johtajista. Kaupan alan johtajista 77 % oli saanut jotakin kaupallista koulutusta. Pankkialalla kaupallista koulutusta oli saanut 46 % johtajista.

<sup>572</sup> Fellman 2000, 210, 216.

<sup>573</sup> Myllyntaus 1996.

<sup>574</sup> Tulkin 1996, 172-173. Saksaan meni kolme neljästä ulkomaan opiskelijasta vuosina 1872-1895 valmistuneista. Seuraavaksi yleisimmät maat olivat Englanti, Ruotsi ja USA (Kanada). Useaan maahan opintomatkan teki myös suuri joukko opiskelijoita. Ulkomaan opiskelu oli yleisintä heti koulun perustamisen jälkeen.

**Taulukko 32. Vuorineuvosten ulkomaan opintomatkat ja opinnot.**

	vuosina 1917–1945		vuosina 1946–1975	
	N	%	N	%
Matkan tehneitä	20	30	30	25,2
-Useita matkoja	11	55	18	60
-Kaksi matkaa	5	25	5	16,6
-Yksi matka	4	20	7	23,3
Ei matkoja	40	70	84	74,8
Maat				
Saksa	8	40	9	30
Yhdysvallat	7	35	11	36,7
Englanti	3	15	11	36,7
Ruotsi	3	15	8	26,7
Opintoja ulkomailla	20	30	23	18,5
Ei opintoja	40	70	91	81,5
Maat				
Saksa	17	85	10	43,5
Englanti	3	15	3	13
Yhdysvallat	1	20	5	21,8
Ruotsi	5	25	5	21,8
Sveitsi	2	10	3	13

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Ulkomaan opiskelusta huolimatta liikemiehet eivät juurikaan suorittaneet tutkintoja. Neljällä opintoja suorittaneella vuorineuvoksella on loppututkinto ulkomaisesta oppilaitoksesta. Opintojen tarkoituksena ei nähtävästi ollut loppututkinto, vaan sellaiset opinnot, joita voitiin jatkossa hyödyntää kotimaan liike-elämässä. Opintomatkojen lisäksi hankittiin työkokemusta. Viisitoista vuorineuvosta oli työskennellyt ennen johtajanimitystään ulkomailla eripituisia jaksoja. Jossain tapauksissa on vaikea erottaa toisistaan työmatkaa, ulkomailla työskentelyä ja pitkään kestänyttä opintomatkaa.

Kauppakorkeakoulujen oppilaat olivat suhteellisen kansainvälisiä jo 1920-luvulla. Aikajaksolla lisääntyivät mahdollisuudet ja vaihtoehdot tehdä opintomatkoja. Myös kaupallinen koulutus kehittyi.

Ulkomaanopintoja tehneistä vuorineuvoksista lähes 80 prosenttia opiskeli Saksassa. Toiseksi yleisin maa on Ruotsi, jossa opiskeli neljä yritysjohtajaa. Englannin osuus suomalaisista opiskelumaista on yllättävän pieni, vaikka maa oli aikansa johtavia teollisuusmaita. Vain kolme yritysjohtajaa suoritti opintoja Englannissa.

Toisessa vuorineuvosten ryhmässä (vuosina 1946–1975) ulkomaan opintomatkoja on tehnyt 30 yritysjohtajaa. Tämä on noin kolmannes kaikista johtajista. Yhdysvallat ja Englanti nousivat yleisimmiksi matkakohteiksi. Molemmissa maissa oli ollut yksitoista henkilöä. Saksassa oli puolestaan käynyt kahdeksan johtajaa.

Ulkomaan opiskelua ja opintoja on toisessa ryhmässä suorittanut 23 vuorineuvosta. Näistä kymmenen opiskeli Saksassa. Ruotsissa opiskeli viisi ja Englannissa kolme.

Viimeisessä vuorineuvosten ryhmässä (vuosina 1976–2012) ulkomaan opintojen osuus on vähäinen. ASLA -stipendiaattina on opiskellut Yhdysvalloissa yliopistoissa kaikkiaan neljä vuorineuvosta. Liikkeenjohdon koulutusohjelmat alkoivat yleistyä. Niihin saattoi sisältyä opintoja ulkomailla. Yritysten järjestämät matkat ovat lisääntyneet. Niihin sisältyy myös koulutusta. Firmat ovat myös globaaleja, joiden pääkonttorit sijaitsevat usein Suomen rajojen ulkopuolella. Opintomatkakysymys on siksi irrelevantti.<sup>575</sup>

Vuorineuvosten elämäkerta-artikkeleihin ei ole yleensä merkitty johtajien tekemiä muutaman päivän mittaisia seminaarimatkoja ja muita tutustumiskäyntejä eri maihin. Tämän vuoksi ulkomaisten opintojen ja opintomatkojen selvittäminen viime vuosikymmeninä on hankalaa. Globalisoitumisen kautta välimatkat ovat lyhentyneet. Kansainvälisyys on olennainen osa johdon työkenttää. Myös ulkomaisten työntekijöiden osuus on lisääntynyt voimakkaasti. Suomalaisten yritysten ulkomailla omistamat tuotantolaitokset olivat pitkään yksittäisiä poikkeuksia. Kuitenkin jo 1980-luvun alussa suomalaisten omistamissa ulkomaisissa yksiköissä työskenteli yli 20 000 työntekijää. 1990-luvun alussa keskeisissä teollisuusyrityksissä ulkomaisen henkilöstön osuus oli jo lähes puolet (46,7 %).<sup>576</sup>

Johtajien kielitaidon kehittyminen on yhteydessä kansainvälistymiseen. Vielä 1960-luvulla suuryritysten johtajilla oli usein vain Saksan kielitaito (Ruotsin ja Suomen lisäksi).<sup>577</sup> Englannin kielestä on tullut universaali liikekieli, jonka hallitsevat käytännössä kaikki yritysjohtajat. Kauppiain johtamistaitoihin kuului 1800-luvulla vahvasti myös henkinen pääoma. Koulutuksen ja oppimisen kautta liikemiehet saivat laaja-alaisen osaamisen, johon kuului kielitaidon lisäksi, liiketoiminta kykyjä (business skills) sekä tarvittua tietoa jostain erityisestä toimi-alasta (esim. metalliteollisuus).<sup>578</sup> Tapani Maurasen mukaan noin 64 prosenttia ylemmän luokan ("highest ranking") suomalaisista kauppiaista 1840-luvulla osasi vieraita kieliä (Ruotsin ja Suomen lisäksi). Hänen mukaansa viides osa kauppiaista ymmärsi yhtä kieltä, neljäsosa kahta kieltä, 11 % kolmea kieltä, ja 8 % neljää kieltä.<sup>579</sup> Merenkulkijoilla oli myös laaja kielitaito.<sup>580</sup>

Kansallinen liiketoimintajärjestelmä määrittä pitkään sen, minkälaisia suomalaiset yritykset olivat ja mitä ne tekivät. Uusien teknologisten keksintöjen hyödyntäminen erityisesti metalli- ja konepajateollisuudessa edellytti suuria pääomia, mutta Suomessa ei ollut toimivia pääomamarkkinoita. Johtaminen keskittyi operatiiviseen ja institutionaaliseen liikkeenjohdolliseen työprosessiin. Suomalaisten yritysten toimintaympäristö muuttui merkittävästi 1990-luvun alussa. Kansainvälistymisen lisääntymisen seurauksena strateginen johtaminen tuli entistä tärkeämmäksi.<sup>581</sup>

Kansainvälistyminen edellyttää opiskelua ulkomailla. Kauppatieteellinen koulutus on nykyisin suuressa määrin kansainvälistä. Kirjallisuus on pääosin englanninkielistä ja luentoja pidetään englanniksi. Koulutukseen kuuluu usein opintojakso ulkomailla. Voidaan arvioida, että tulevaisuudessa johtajistossa on entistä enemmän ulkomaan yliopistossa valmistuneita.

<sup>575</sup> Johtajien työuraan kuuluvia työpaikkoja ulkomaisissa yrityksissä (kuten suomalaisten yhtiöiden tytäryrityksissä) käsitellään myöhemmin tutkimuksen luvussa 5.3.

<sup>576</sup> Pihkala 2001, 328-330.

<sup>577</sup> Tämä tieto käy ilmi *Suomen talouselämän johtajia* (1966) -matrikelista, johon on merkitty siihen sisältyvien johtajien kielitaito.

<sup>578</sup> Ojala 2002.

<sup>579</sup> Mauranen 1981.

<sup>580</sup> Kaukiainen 1994. Ks. myös Ojala 1999.

<sup>581</sup> Lilja & Tainio 2007.

## 5. VUORINEUVOSTEN URAKEHITYS

Yritysjohtajia tutkittaessa on syytä selvittää, millaisia muutoksia johtajien urissa on tapahtunut. Uratutkimus kuuluu olennaisesti johtajatutkimukseen. Suuryritysten syntyminen ja yritysjohton ammatillistuminen merkitsivät muutosta eri johtotehtävien pätevyysvaatimuksissa ja rekrytointiprosessissa. Ammattiuraan liittyviä tekijöitä ovat mm. aikaisempi työkokemus, rekrytointivuosi, työpaikkojen määrä, toimien määrä sekä johtajakauden ja työuran pituus. Pyrin selvittämään suomalaisten vuorineuvosten urapolkua.

### 5.1. Uratutkimus ja urapolut

Yleisimmin uralla ("career") tarkoitetaan edistymistä ammatissa ja ylenemistä organisaation hierarkiassa. Gisèle Asplundin määritelmän mukaan ura käsittää "kaiken sen mitä ihminen tekee työelämässään - miten hän toisin sanoen onnistuu kehittymään työssään."<sup>582</sup> Leo Ahlstedtin tutkimuksessa uralla edistymiseen liittyvä toimien ketju määritellään urapoluksi. Johtajien uralla eteneminen viittaa edistymiseen urapolulla ja pääsemistä johtotehtäviin. Urakehitysprosessia voidaan kuvata tapahtumien ketjuksi, jonka yksilö läpi käy ensimmäisestä ura-askeleesta alkaen.<sup>583</sup> Sirpa Hajban mukaan uralla tarkoitetaan yksilön työhistorian toimien ketjua.<sup>584</sup> Urat voidaan määritellä ihmisen työkokemuksen kasvamisen jaksoilla.<sup>585</sup> Uratyyppeihin vaikuttaa individuaalisten erojen lisäksi työympäristön mahdollisuudet ja rajoitteet.<sup>586</sup>

Uratutkimusta tehdään eri tieteen aloilla (esim. psykologia, sosiaalipsykologia, taloustiede, politologia, sosiologia ja organisaatioteoria).<sup>587</sup> Uratutkimus voidaan kategorioida eri tieteenaloista lähtevinä tutkimussuuntina.<sup>588</sup> Sinikka Vanhalan<sup>589</sup> mukaan suomalaisten liikkeenjohton uratutkimusten tutkimusote on ollut lähinnä psykologinen, missä ensisijaisena selitystekijänä nähdään yksilön omat valinta- ja kehitysprosessit.<sup>590</sup> Psykologiseen otteeseen perustuvat tutkimukset palvelevat ennen kaikkea ammatinvalintaa ja sen ohjausta.<sup>591</sup> Liiketaloustieteen uratutkimuksessa yksilö nähdään itsenäisenä, aktiivisena ja rationaalisenä omaa urakehitystään muokkaavana päätöksentekijänä. Henkilö itse tekee omaa uraansa koskevia päätöksiä.

Uraa voidaan tutkia eri näkökulmista. Edgar H. Schein näkee urakehityksen yksilön liikkumisena organisaatiossa, jonka asettamia esteitä yksilö urakehityksensä aikana ohittaa.<sup>592</sup> Lisäksi hän toteaa, että uralla eteneminen on itse asiassa oppimis- tai sosialisaatioprosessi. Uraa voidaan Scheinin mukaan tarkastella joko yksilön, organisaation tai ulkopuolisen tarkkailijan näkökulmasta.<sup>593</sup> Yksilön näkökulmasta kyse on mm. arvoista, odotuksista ja asenteista. Organisaation näkökulma viittaa organisaation henkilöstöressurssin allokontiin ja työvoiman sisäisiin siirtoihin. Ulkopuolisen tarkkailijan näkökulman kohdalla uraa tarkastellaan yksilön ja organisaation

---

<sup>582</sup> Asplund 1986, 91.

<sup>583</sup> Ahlstedt 1978, 29.

<sup>584</sup> Hajba 1982, 67.

<sup>585</sup> Arthur & Hall & Lawrence 1989.

<sup>586</sup> Grandjean 1981.

<sup>587</sup> Amerikkalaisen liikkeenjohton uratutkimuksista voidaan mainita esim. Warner & Abegle 1955; Newcomer 1955; Sturdivant & Adler 1976; Kotter 1988; Forbes & Piercy 1991.

<sup>588</sup> Peltonen 1993b.

<sup>589</sup> Vanhala 1986, 18. Sosiologisessa perinteessä liikkeenjohton eliitti nähdään yhteiskunnallisen rakenteen määräämänä ja yksilöt passiivisina sopeutujina. Uratutkimuksessa sosiologit tutkivat niitä tekijöitä, jotka eivät ole yksilösidonnaisia (esim. sosiaalinen status, vanhempien koulutustaso).

<sup>590</sup> Ks. esim. Ahlstedt 1978; Hajba 1986.

<sup>591</sup> Ahlstedt 1978, 9.

<sup>592</sup> Schein 1978, 418–420.

<sup>593</sup> Schein 1971.

vuorovaikutusprosessina, johon kuuluu erilaisia oppimis-, sosialisatio- ja suoritusprosesseja. Organisaation kehittäminen on myös yrityskulttuurillinen prosessi.<sup>594</sup>

Scheinin mukaan yksilön urakehitystä säätelevät ns. henkilökohtaiset ”persoonallisuusankkurit”, jotka ohjaavat paitsi yksilön uravalintaa, myös myöhempiä urapolkuun liittyviä päätöksiä.<sup>595</sup> Ura-ankkuri -käsitteen muodostaa kolme osa-aluetta; 1) työntekijä ymmärtää lahjakkuutensa ja kykynsä, 2) työntekijä ymmärtää motiivinsa ja tarpeensa, 3) työntekijä ymmärtää, mitkä ovat hänen asenteensa ja arvonsa.<sup>596</sup> Työntekijän ura-ankkurin löytyminen voi kestää pitkään. On myös mahdollista että ankkurit muuttuvat ajan kuluessa. Tutkimuksissa on selvitetty ura-ankkurien vaikutusta johtajien yrittäjyyteen ja siihen, millaisia liiketoimintoja he kehittivät.<sup>597</sup> Ura-ankkuriteoriallaan Schein korostaa työntekijän yksilöllisyyttä. Omassa tutkimuksessani tarkastelen lähinnä yksilöllisiä urakehitystekijöitä.

Leo Ahlstedt jäsentää urakehitystä koskevan tutkimuksen viiteen ryhmään tutkimuskohteen ja -luonteen mukaisesti; ammatinvalintaan, uran kehittymiseen, urasiirtoihin, uran sisäisiin siirtoihin ja urien välisiin rooleihin kohdistuvaan tutkimukseen. Ahlstedt erottaa toisistaan käsitteet urapolku ja urakehitysprosessi. Urapolkuprosessi sisältää toimet aikaan sidotussa järjestyksessä. Urakehitysprosessiin kuuluu myös yksilön kapasiteetin ja sen muutokset suhteutettuna organisaation vaatimuksiin sekä yksittäisessä toimessa tapahtuneet muutokset kyseisen ura-askeleen aikana. Urakehitysprosessi on kokonaiskäsite, johon kuuluviin erillisosiin lukeutuu urapolku. Urakehitysprosessi on siis laajempi käsite kuin urapolkuprosessi. Sosiaaliset lähtökohdat, koulutus, työkokemus, henkilökohtaiset motivaatiotekijät ja organisaation tarjoamat mahdollisuudet muodostavat urapolun. Ahlstedt on tiivistänyt johtohenkilön urakehitysvaiheet seuraavasti; sisäänajovaihe peruskoulutuksen jälkeen, specialistivaihe, osatulosvastuun vaihe ja kokonaistulosvastuun vaihe.<sup>598</sup>

Douglas T. Hall on paikallistanut urakehityksestä neljä tyypillistä vaihetta; tutkiskelu, vakiintuminen, keskiura ja loppu-ura (exploration, establishment, mid career, late career). Johdon urakehityksessä on puolestaan viisi vaihetta. Ensimmäinen vaihe on sisääntulo, jolloin yksilö vielä etsii oikeaa ammattia ja organisaatiota. Kun valinta on tehty, alkaa kanssakäymisen vaihe. Tuolloin tapahtuu oppimista, kokeiluja ja kehittymistä. Kehittymisen vaiheessa (vaihe 3) yksilö etenee yrityksen sisällä ja saa enemmän vastuuta. Sen jälkeen vuorossa on vakiintumisen vaihe, jolloin yksilö säilyttää saavuttamansa aseman. Viimeisenä on vuorossa pois vetäytymisen vaihe.<sup>599</sup>

Forbes ja Piercy (1991) ovat tutkineet yritysjohtajien liikkuvuutta. He havaitsivat kuusi erilaista teollisuusjohtajan uran aikajaksoa. Ne ovat tutkiskeluvaihe (1-5 vuotta; ensimmäinen työpaikka, työpaikan vaihdokset yleisiä, ylennys ensimmäiseen johtajatehtävään), kehittymisenvaihe (6-10 vuotta; enemmän yrityksen sisäistä liikkuvuutta, kiinnityksiä mm. johdon assistenteiksi, ylennyksiä alemman ja keskitason johtajaksi), sitoutumisenvaihe (11-15 vuotta; suuri uskollisuus yhdelle yritykselle, kansainväliset kokemukset, eteneminen keskitason johdossa), vakiintumisenvaihe (16-

<sup>594</sup> Lähemmin Schein 2001. Massachusettsin teknillisen instituutin (MIT) emeritusprofessori Edgar H. Scheiniä voidaan pitää eräänlaisena organisaatiokulttuurin pioneerina.

<sup>595</sup> Ihmisten urakäyttäytymistä tutkinut Schein on luonut käsitteen ”ura-ankkurit” (ks. esim. Schein 1990). Ankkuroitumisella viitataan työuran kiinnikkeisiin, eli niihin tehtäviin, jotka vetävät puoleensa ja kulkevat muutoksissa mukana. Schein luokitteli ura-ankkurit yhdeksään ”pääankkuriin”; asiantuntijapätevyys, esimiespätevyys ja johtaminen, itsenäisyys, työsuhteen turvallisuus, paikkakuntaan sitoutuminen, yrittäjyys, palvelu ja omistautuminen, aito haasteellisuus ja elämänalueiden tasapaino. (ks. Kurten 2001, 49-61)

<sup>596</sup> Schein 1978.

<sup>597</sup> Lee & Wong 2004.

<sup>598</sup> Ahlstedt 1978, 11, 29, 59-64. Ahlstedtin mukaan liikkeenjohtajan urakehitysprosessi voidaan nähdä tietynlaisena jatkuvana kapasiteetin kehittämis- ja sopeuttamistapahtumana. Erikoistuminen on yksilön tapa lisätä kapasiteettia. Kapasiteetin muodostumisessa koulutuksella on tärkeä tehtävä. Ahlstedt erottaa tutkimuksessaan urakehityksessä kaksi vaihetta. Ensimmäinen vaihe on eteneminen yhdestä tehtävästä toiseen. Toinen vaihe on uusien tehtävien toteuttaminen. Ahlstedt tarkastelee lähinnä koulutuksen ja kokemuksen vaikutuksia yksilön kapasiteetin kehittymiseen. Aikaisemmissa toimissa hankittu kokemus kehittää yksilön kapasiteettia.

<sup>599</sup> Hall 1976. (entry, socialization, advancement, maintenance, withdrawal)

20 vuotta; ylennyksiä osaston johtajaksi tai funktionaaliseksi varajohtajaksi, vastuut muuttuvat nopeasti, johtamistaitojen todistaminen), palkitsemisvaihe (21-25 vuotta; jatkuvia työmuutoksia, viimeinen kilpailu huipulle, kokemuksia johtotehtävistä) ja maksunvaihe (yli 25 vuotta; johtotehtävän saavuttaminen).<sup>600</sup>

Peter Cappellin ja Monika Hamorin tutkimuksen mukaan amerikkalaiset suuryritysjohtajat olivat samankaltaisia 1950-luvulta 1970-luvulle. Heitä voidaan luonnehtia siten, että he olivat yhden organisaation miehiä, jotka pysyivät saman organisaation palveluksessa, joka heidät ensimmäisenä palkkasi, ja nousivat hitaasti yritystikkaita ylöspäin, kunnes lopulta jäivät eläkkeelle. Nykypäivän johtaja on dramaattisesti erilainen; johtajat ovat nuorempia, heidän joukossaan on enemmän naisia, ja harvempi heistä on saanut koulutuksensa eliitti-instituutiossa. Lisäksi he nousevat huipulle selvästi nopeammin ja heillä on vähemmän työpaikkoja. Uransa aikana he vaihtavat yhä useammin yrityksestä toiseen.<sup>601</sup>

Jussi Kulla on tehnyt tutkimuksen suurten suomalaisyrityksen toimitusjohtajien johtamiskokemuksista. Kullan tutkimus osoittaa, että urapolku ei ole useinkaan ennalta suunniteltu ja tietoinen prosessi. Monet tekijät, kuten ensimmäinen työpaikka, esimiesten suhtautuminen ja kannustus ja motivaatio lisäkoulutuksen hankkimiseen vaikuttavat uralla etenemiseen. Henkilökohtaiset onnistumiset työuralla vaikuttivat vaativiin johtamistehtäviin pääsemiseen.<sup>602</sup>

Oma tutkimuksessani en käsittele yksilöiden urapolkuja henkilökohtaisten kokemusten avulla, vaan pyrin tunnistamaan niitä yleisiä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet siihen, että henkilöt ovat nousseet ylimmiksi johtajaksi. Kullan tutkimus antaa tukea käsityksille, että ylimpään johtoon voidaan päästä monenlaisista taustoista ja lähtökohdista. Kun tarkastellaan koko vuorineuvosaineistoa, niin koulutustaso ja koulutusala luovat edellytyksiä johtajauralle, mutta viime kädessä urapolku muodostuu henkilökohtaisten kokemusten ja työympäristön vaikutuksesta. Oma tutkimukseni eroaa Kullan tutkimuksesta myös siinä, että Kullan tutkimuksessa käytetään laadullisia tutkimusmenetelmiä.

Yritysjohtajat ovat usein korkeasti koulutettuja. Urakehityksessä se näkyy siten, että nousu huipulle vie vähemmän aikaa. Yleisesti hyväksytyn näkemyksen mukaan johtajuutta ei voida oppia pelkästään koulutuksella. Jatkuvan oppimisen perustana on työn tekeminen.<sup>603</sup> Koulutuksen merkitys on kuitenkin kasvanut yritysjohtajaprofessiossa. Koulutus on liikkeenjohtajan urakehityksen osatekijä. Yksilön kapasiteetin kehittymiseen vaikuttaa koulutus ja kokemus.<sup>604</sup> Inhimillisen pääoman teorian mukaan työmarkkinat palkitsevat yksilöiden oman panostuksen koulutukseensa korkeammilla palkoilla ja useammilla työmahdollisuuksilla.<sup>605</sup> Korkeasti koulutetuilla on suuremmat mahdollisuudet päästä eri ammatteihin.<sup>606</sup> Samoin on todettu, että korkeasti koulutetut joutuvat epätodennäköisemmin työttömäksi.<sup>607</sup>

Urakehityksen kannalta ratkaiseva tekijänä pidetään kapasiteetin muodostumista. Uramenestystä tutkitaan yleensä suhteessa tutkintoon, työtyytyväisyyteen ja henkilön motivaatiotekijöihin. Yleneminen (sekä nouseminen johtotehtäviin) ja palkan lisääntyminen ovat yhteydessä uralla etenemiseen. Uraliikkuvuus on laajempi käsite. Siinä otetaan huomioon myös liikkuvuus

---

<sup>600</sup> Forbes & Piercy 1991, 155-156. (exploration, development, commitment, verification, pay-back, pay-off)

<sup>601</sup> Cappelli & Hamor 2005.

<sup>602</sup> Kulla 2011, 100-101.

<sup>603</sup> Handy et. al. 1988, 5.

<sup>604</sup> Ahlstedt 1978, 37.

<sup>605</sup> Becker 1975.

<sup>606</sup> Cotton & Tuttle 1986.

<sup>607</sup> Ks. esim. Ashenfelter & Ham 1979.

samankaltaisissa ja tasoissa tehtävissä.<sup>608</sup> Kansainväliset urakehitykset ovat oma tutkimuskohteensa. Esimerkiksi Peltonen on tutkinut sitä, minkälaisen uraympäristön globaaliyhtymä tarjoaa siinä työskenteleville liikkeenjohtajille ja insinööreille.<sup>609</sup>

Sinikka Vanhala on tehnyt tutkimuksen kauppatieteellisen loppututkimuksen suorittaneiden mies- ja naisjohtajien uralla etenemisestä. Tämän tutkimuksen mukaan ensimmäinen työpaikka ohjaa varsin paljon urakehitystä. Tutkimuksen mukaan vahva sosiaalinen tausta, yhteys liike-elämään ja sukupuoli ovat tekijöitä, jotka selittävät sijoittumista ensimmäiseen työpaikkaan. Uralla etenemistä edistäviä tekijöitä olivat kauppatieteellinen koulutus ja oma aktiivinen työpanos sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Tutkimuksessa sukupuolella katsottiin olevan miehille uraa edistävää merkitystä ja naisille uraa hidastavaa merkitystä.<sup>610</sup> Virpi Raitasen tutkimuksessa puolestaan johtajien sukupuoli ei vaikuttanut merkittävästi urakehitykseen.<sup>611</sup>

Ura ei ole enää yhtä paljon sidottu yhteen organisaatioon, kun urat muuttuvat ja työpaikkaliikkuvuudesta on tullut yleistä.<sup>612</sup> Wengin & McElroyn mielestä uralla menestyäkseen on tasapainotettava omat uratavoitteet ja suhtautuminen nykyiseen työnantajaorganisaatioon.<sup>613</sup> Uran kasvumahdollisuudet ovat tärkeitä työntekijä-työnantaja -suhteissa. Yksilön kohdalla urakasvu tarkoittaa sitä, että yksilö vakuuttuu organisaation muodostamasta ympäristöstä siten, että se luo mahdollisuuksia urakehitykselle.

Urat tarjoavat yhtenäisyyttä ja merkityksiä työelämässä koetuille töille, asemille ja tapahtumille.<sup>614</sup> Urakehitykset ovat merkittäviä yksilöllisiä elämäntarinoita ja institutionaalista dynamiikkaa yhteen sitovia ilmiöitä.<sup>615</sup> Yritysten ja muiden organisaatioiden liikkeenjohtajat ovat organisoineet koko elämänsä uran idean ympärille.<sup>616</sup> Uratutkimuksessa tulee esille yksilön ja organisaation välinen vuorovaikutus. Uraan liittyvä suuri kysymys on, onko ammattihohtajan ura suunniteltu vai suurelta osin ”sattuma.”<sup>617</sup> Kysymys on myös siitä, kuka omistaa uran: yksilö vai organisaatio?

Tutkimuksissa on eritelty yritysjohtajien uramalleja. Maccobyn erottaa teknokraatin, raivaajan, järjestelmämiehen ja pelimiehen.<sup>618</sup> Vähä-Kouvola luokittelee suomalaiset yritysjohtajat yritysuskollisiin etenejiin, aristokraatteihin ja akateemisiin liikkujiin.<sup>619</sup> Hajba luokittelee omassa tutkimuksessaan neljä urakehitysmallia; alaportailta etenevä malli, yläportailta lähtevä malli, spesialistin uramalli ja liikkuva uramalli.<sup>620</sup> Ensiksi mainittu on yleisin, ns. ”pitkän linjan miehen” ura, jossa kehitys on kulkenut vähittäisistä, nousevista ura-askelista huipulle. Ylhäältä lähtevä malli kuvaa nopeaa nousua huipulle, jollaista kutsutaan myös kruununprinssimalliksi.

Yritysjohtajien urapolussa on havaittu useissa tutkimuksissa kansallisia piirteitä. Kansallinen toimintaympäristö (englanniksi national context) vaikuttavaa johtajien urakehitykseen.<sup>621</sup> Merkittävä tekijä on eri maiden erilaiset koulutusjärjestelmät. Tutkimuksissa on käsitelty myös sitä, miten globalisoituminen on vaikuttanut kansallisiin urapolkuihin. Viime vuosikymmeninä

<sup>608</sup> Vanhala 1986, 13.

<sup>609</sup> Peltonen 1992; 1995.

<sup>610</sup> Vanhalan 1986, 71. Suuri osa tutkimuksen vastaajista koki, että ammatillinen pätevyys, kova työnteko ja oma aktiivinen uran luominen edistivät urakehitystä.

<sup>611</sup> Raitanen 2009.

<sup>612</sup> Ks. esim. Rousseau 1998.

<sup>613</sup> Weng & McElroy 2012.

<sup>614</sup> Van Maanen 1977, 1-3.

<sup>615</sup> Barley 1989.

<sup>616</sup> Goffee & Scase 1992.

<sup>617</sup> Ascher 1983.

<sup>618</sup> Maccoby 1978, 21-24.

<sup>619</sup> Vähä-Kouvola 1979, 89-90.

<sup>620</sup> Hajba 1982, 68.

<sup>621</sup> Ks. esim. Evans & Lank & Farquhar 1989; Mayer & Whittington 1999.



organisationaaliset urat ovat muuttuneet kohti suurempaa liikkuvuutta organisaation sisällä ja eri ammattiteissa sekä liikkuvuutta kokoaikaisen, osa-aikaisen ja itsetyöllistetyn kesken.<sup>622</sup>

Davoine ja Ravasi (2013) ovat tutkineet Ranskan, Saksan, Iso-Britannian ja Sveitsin yritysjohtajien kansallisia urapolkujä. He ovat koonneet useista tutkimuksista tietoa eri maiden kansallisten urapolkujen keskeisistä piirteistä (Ks. Taulukko 33). Niiden avulla on muodostettu tutkimushypoteesejä, joita on testattu laajalla yritysjohtaja-aineistolla.

**Taulukko 33. Ranskan, Saksan, Iso-Britannian ja Sveitsin yritysjohtajien kansallinen urapolku.**

	<b>Ranska</b>	<b>Saksa</b>	<b>Iso-Britannia</b>	<b>Sveitsi</b>
<i>Kansallisten urapolkujen keskeisiä piirteitä</i>	-eliittikoulut, johtajat valikoituvat muutamasta koulusta -nopeasti johtotehtäviin (ei asteittainen nousu) -suuri potentiaali yrityksen ulkopuolella - ei yksityisen sektorin työn merkitys (senior civil service) -valtionyhtiöt -generalistit	-eliittikouluista valmistuneet eivät suoraan johtajaksi, vaan ensin pitkä työura -jatkokoulutettavien suuri osuus johtajistossa -”corporate career asset”, eli yrityksen sisällä johtaja oppii eri tehtävissä, kunnes erikoistuu johonkin erityisalaan (kohoaminen saman yrityksen sisällä) -spesialistit, erityisosaamisen arvostaminen	-yksityiskoulut (public schools) -yliopistoilla ei ratkaisevaa merkitystä, vähemmän kuin muissa maissa -suuri määrä ”self made man”-johtajia, eli vailla akateemista koulutusta -vähän insinöörejä -”mountain climbers”, useissa pienemmissä yrityksissä ennen johtajatehtävää -generalistit	-yliopistomalli, lähellä saksaa -kansainvälisyys, pääoma ja yritykset yhdistyvät -paljon kansainvälistä työkokemusta -MBA-ohjelmat yleisiä -avoimuus, paljon ulkomaisia johtajia

**Lähde;** Eric Davoine, Claudio Ravasi (2013), *The relative stability of national career patterns in European top management careers in the age of globalisation: A comparative study in France/ Germany/Great Britain and Switzerland*, European Management Journal 31, s. 152–163.

Wengin (2010) mallissa urakasvu (career growth) muodostuu neljästä tekijästä; uratavoitteiden saavuttamisesta, ammatillisten kykyjen kehittämisestä, ylennysten vastaanottamisesta ja kompensatioista näiden asioiden välillä. Yksilön kohdalla urakasvu mittaa tasoa, jolla yksilö vakuuttuu organisaation muodostamasta ympäristöstä siten, että se luo mahdollisuuksia urakehitykselle. Wengin malli on muodostettu laajalla otoksella, johon kuuluu johtajia, ammattilaisia ja konttoristeja yhteensä 176:sta organisaatiossa.<sup>623</sup> Mallin osuvuutta ovat tutkineet Weng & McElroy (2012). Tämän tutkimuksen otoksena on rajattu määrä johtajia (396 kiinalaista johtajaa). Tutkimus ei vahvistanut neliosaisen mallin osuvuutta, mutta toisaalta sitä ei pystytty kumoamaan, joten tarvitaan lisätutkimusta.<sup>624</sup> Vinkenburger & Weber (2012) ovat tehneet selvityksen 33:sta julkaistusta uramallitutkimuksesta.<sup>625</sup>

Vuorineuvosaineistolla tehty tutkimukseni tuottaa täydentävää tietoa aikaisemmin tehtyihin johtajien urakehitystä käsitteleviin tutkimuksiin. En tee aikaisempaan tutkimukseen suoranaisia vertauksia vaan käytän niitä hyväksi tulosten tulkinnassa. Kun tutkitaan vuorineuvosryhmää on tärkeä tietää, minkälaisen urapolkujen kautta on noustu vuorineuvokseksi.

<sup>622</sup> Ks. esim. Arthur 1994; Hall & Moss 1998; Sullivan & Baruch 2009.

<sup>623</sup> Weng 2010.

<sup>624</sup> Weng & McElroy 2012.

<sup>625</sup> Vinkenburger & Weber 2012.

## 5.2. Työkokemus ennen johtajanimitystä

Johtajan uran henkilökohtaisiin taustatekijöihin kuuluu työkokemus ennen johtajaksi tuloa. Työkokemuksella on selvä yhteys urakehitykseen. Varsinkin ensimmäinen työpaikka selittää paljon myöhempää urakehitystä. Ensimmäisellä työpaikalla on siten tärkeä merkitys johtajiksi haluaville. Opintovalinnat ja ensimmäisen työpaikan hakeminen ovat keskeisessä asemassa työuran alkuvaiheessa. Ne määrittävät myöhempää urakehitystä. Kansainvälisissä tutkimuksissa on tarkasteltu johtajien tuloa työelämään. Storeyn, Edwardin ja Sissonin tutkimuksessa lähes puolet englantilaisista johtajista oli tullut työmarkkinoille alle 20-vuotiaana, kun taas japanilaisista johtajista näin oli tapahtunut vain harvojen kohdalla.<sup>626</sup>

Hajban mukaan kokemus on omakohtaisesti käytännön toiminnasta saatua tietoa, joka on yritysjohton ammattiuraan liittyvä tekijä. Se vaikuttaa olennaisena osana yritysjohton työkapasiteettiin.<sup>627</sup> Kokemuksen ajallista pituutta voidaan mitata työkokemuksen kokonaispituudella, yrityksessä oloajalla ja johtoasemassa oloajalla. Kokemusta voidaan arvioida myös tehtävien laadun perusteella (esim. työasema ennen nykyistä työtehtävää).

Vuorineuvosaineistolla selvisi, että ensimmäiseen varsinaiseen työpaikkaan tullaan entistä myöhemmin. Siihen on yhtenä syynä akateemisen koulutuksen yleistyminen. Nykyisin johtajat saavat ensimmäisen uraan liittyvän työpaikkansa yli 24-vuotiaana. Korkeammasta koulutustaustasta johtuen johtajaksi päätyneet ovat aloittaneet työuransa entistä paremmista työpaikoista, eli yleimmästä yrityksen hierarkiatasosta kuin aiemmin. Toisaalta ammatillistuminen on merkinnyt yritysjohton liikkuvuuden lisääntymistä.

Alle 22-vuotiaana työuransa on aloittanut noin viidennes kaikista vuorineuvoksista, mutta ensimmäisessä ryhmässä noin joka kolmas vuorineuvoksista. Vuorineuvosten ensimmäisen työpaikan aloitusikä on ensimmäisessä ryhmässä, eli vuosina 1917-1945, 23 vuotta. Toisessa ryhmässä, eli vuosina 1946-1974, 24 vuotta. Viimeisessä ryhmässä, eli vuosina 1976-2012, aloitusikä on 24,5 vuotta. Ammattijohtajista yli 80 % on aloittanut työuransa 22-vuotiaana tai sitä vanhempana. Vastaavasti perustajajohtajista yli puolet on aloittanut työuransa varhaisemmassa vaiheessa. Yritysjohton ammattimaistuminen on näkynyt työuran sitoutumisella entistä enemmän koulutukseen.

Yleisin ensimmäinen työtehtävä on ollut insinööritoimi jossakin organisaatiossa (15,2 %). Muita ensimmäisiä työtehtäviä ovat olleet mm. assistentti, suunnittelija, tekninen johtaja, opettaja, rakennusmestari ja konttoristi. Työtehtävissä on havaittavissa, että toimihenkilöiden määrät ovat lisääntyneet yrityksissä. Hallinnollisia tehtäviä ovat hoitaneet mm. erilaisissa konttoritehtävissä toimineet.<sup>628</sup> Tarkastelussa on otettu huomioon vain ne työpaikat, jotka on mainittu elämäkertartikkelin liitetiedoissa (ts. ilmoitettu matrikkeleihin). Merkityistä työpaikoista on huomioitava, että niissä on yleensä on merkitty vain oman alan työ. Lisäksi toisinaan ei ole merkitty muuta kuin työnantajan nimi.

Ensimmäinen työtehtävä kuvaa myös sitä, kuinka korkealta organisaatiohierarkiasta henkilöt ovat aloittaneet työuransa. Koulutusvaatimusten lisääntyminen on vaikuttanut siihen, että korkeakoulutuksen saaneet ovat aloittaneet aiempaa korkeammalta organisaatiossa. Tämä näkyy siinä, että insinööritoimi on ollut yleisin. On myös paljon niitä, jotka on valittu suoraan johonkin johtajatehtävään. Ammattijohtajistossa on yhteensä 25 henkilöä (8,5 %), joiden ensimmäinen

<sup>626</sup> Storey & Edward & Sisson 1997.

<sup>627</sup> Hajba 1982, 60.

<sup>628</sup> Fellman (1999) on tutkinut teollisuuden toimihenkilöistymistä. Hän on käsitellyt ”konttoristi” -nimikettä sekä ylempien toimihenkilöiden työtä ja asemaa.

työtehtävä on sisällynyt jonkin tason johtaja-aseman (mm. osaston-, myynti- ja toimistopäällikkö). Toisaalta yrityshierarkian monipuolistuminen on avannut uusia työpaikkoja, ja sitä kautta lisännyt mahdollisuuksia nousevalle urakehitykselle. Vuorineuvosaineistossa on ollut sellaisiakin urakehityksiä, joissa on noustu organisaation alatasolta huipulle asti. Tämä on ollut yleistä erityisesti kaupan alalla. On henkilöitä, jotka ovat aloittaneet harjoittelijan työtehtävistä ja nousseet keskusliikkeiden johtajaksi.

Urakehityksen tutkiminen alkaa varsinaisesti ensimmäisestä vakinaisesta toimipaikasta. Dalen mukaan johdon uraan sisältyy kolme ratkaisevaa läpimurtoa; ensimmäisen työpaikan saaminen, keskijohdon aseman saavuttaminen ja ylintä johtoa lähellä olevan aseman saavuttaminen.<sup>629</sup> Peruskoulutuksella ymmärretään tässä henkilön saamaa koulutusta ennen siirtymistä varsinaiseen ammattiin.

Vuorineuvoksien keskimääräinen ensimmäisen korkeakoulututkinnon suoritusikä on 24,5 vuotta. Tutkinnon suoritusikä on noussut siten, että aikaisemmassa ikäryhmässä (eli vuosina 1917-1945) tutkinto on suoritettu yli 25 -vuotiaana kun viimeisessä ikäryhmässä (eli vuosina 1976-2012) tutkinto suoritettiin noin puolitoista vuotta nuorempina. Keskimmaisessä ryhmässä, eli vuosina 1946-1975, suoritusikä on 25 vuotta.

Saman yrityksen palveluksessa koko työuransa on tehnyt noin neljännes johtajista (24,4 %). Suuri osa johtajista on toiminut kolmessa tai sitä useammassa työpaikassa ennen johtajaksi tuloa. Viimeisessä ryhmässä vuosina 1976-2012 yli puolet vuorineuvoksista on toiminut neljässä tai sitä useammassa työpaikassa ennen johtajaksi tuloa. Saman yrityksen palveluksessa koko työuransa tehneitä on viimeisessä ryhmässä noin 17 % johtajista. Tämä osuus on vähentynyt kaiken aikaa, mistä näkyy yritysjohton työuran ammattimaistuminen. Uraan sisältyy entistä enemmän työpaikkoja ennen johtajaksi päätyä. Laaksonen tutkimuksessa kävi ilmi, että lyhyen teoreettisen koulutuksen saaneiden uraan sisältyy yleensä enemmän eri työpaikkoja kuin ylemmän akateemisen koulutuksen saaneiden johtajien.<sup>630</sup> Perhe- ja sukuyritysten johtajat ovat liikkuneet huomattavasti vähemmän kuin perustajat ja ammattijohtajat. Vuorineuvosaineistossa suomalaisten yritysjohtajien työpaikkaliikkuvuus oli suurempaa kuin Yhdysvalloissa ja Ruotsissa.

Kaaviosta 8. nähdään, miten johtajien työpaikat ennen johtajanimitystä ovat lisääntyneet. Viimeisessä ryhmässä, eli vuosina 1976-2012, yli puolella johtajista on ollut kolme työpaikkaa tai sitä enemmän ennen johtajanimitystä. Vastaavasti ensimmäisessä ryhmässä, eli vuosina 1917-1945, heti saman yrityksen palvelukseen tuli lähes 40 % johtajista.

---

<sup>629</sup> Dale 1965, 49.

<sup>630</sup> Laaksonen 1962, 122-123.

**Kaavio 8. Vuorineuvosten yritysten ulkopuolinen työkokemus ennen johtajaksi tulemista eri aikakausina**

			Työpaikkojen määrä				Yhteensä
			1. Heti saman yrityksen palveluksessa	2. Yksi työpaikka ennen	3. Kaksi työpaikkaa ennen	4. Monta (kolme tai enemmän)	
<b>Arvonimen myöntövuosi</b>	1. 1917-1945	Määrä	23	7	15	15	60
		% osuus	38,3%	11,7%	25,0%	25,0%	100,0%
	2. 1946-1975	Määrä	28	11	26	49	114
		% osuus	24,6%	9,6%	22,8%	43,0%	100,0%
	3. 1976-2012	Määrä	21	8	25	67	121
		% osuus	17,4%	6,6%	20,7%	55,4%	100,0%
Yhteensä		Määrä	72	26	66	131	295
		% osuus	24,4%	8,8%	22,4%	44,4%	100,0%

Pearsonin khiin neliön testin mukaan arvonimen myöntövuoden ja sen, kuinka paljon johtajilla on työkokemusta ennen johtajaksi tulemista, on tilastollisesti merkitsevä riippuvuus ( $\chi^2 = 17,314$ ,  $p < 0,05$ ). Kolmessa tai sitä useammassa työpaikassa olleiden johtajien osuus on kasvanut tarkastelujaksolla tilastollisesti merkitsevästi ( $\chi^2 = 15,140$ ,  $p = 0,001$ ). Heti saman yrityksen palvelukseen tulleiden johtajien osuus on vähentynyt tarkastelujaksolla tilastollisesti merkitsevästi ( $\chi^2 = 9,570$ ,  $p = 0,008$ ). Yhdessä työpaikassa olleiden ( $\chi^2 = 1,437$ ,  $p = 0,488$ ) ja kahdessa työpaikassa olleiden johtajien osuus ei ole muuttunut tilastollisesti merkitsevästi ( $\chi^2 = 0,455$ ,  $p = 0,797$ ).

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Uran alkuvaiheisiin kuuluu myös asepalveluksen suorittaminen, joka tapahtuu yleensä ennen koulutuksen alkamista. Reserviupseerikoulutusta pidetään myös johtajakoulutuksena. Sotilaallisella koulutuksella on Suomessa ollut oma vaikutuksensa yritysjohton koulutustasoon. Pitkään puhuttiin, että reserviupseerikurssi (RUK) Haminassa oli Suomen ainoa johtajakoulu ja siten yksi edellytys uralla etenemiselle. Myös sodilla on ollut merkityksenä suomalaiselle johtajuuskulttuurille. Suomalaisen johtamisen muotoutumisen syitä voi etsiä suomalaisista olosuhteista (esim. ilmasto ja luonto, geopoliittinen sijainti) sekä historian vaiheista (esim. sodat), joissa on tarvittu johtamistaitoja.<sup>631</sup> Vaikka upseerin arvoilla ei ole enää samankaltaista merkitystä, on johtajien sotilasarvo on tärkeä tieto myös tässä tutkimuksessa.<sup>632</sup>

Tiedossa olevien sotilasarvojen perusteella yli 70 prosenttia vuorineuvoksista on käynyt RUK:n. Koko aineiston osalta osuus on noin 55 prosenttia. Sotilasarvo on tiedossa 184 vuorineuvokselta (ei tiedossa 141), joista 162 on käynyt reserviupseerikurssin. Korkeat sotilasarvot ovat yleisiä vuorineuvoksissa. Everstejä on yhteensä neljä. Lähes 40 prosenttia vuorineuvoksista on sotilasarvoltaan luutnantti tai sitä korkeampi. Joka kolmas vuorineuvos on sotilasarvoltaan majuri, kapteeni tai yliluutnantti. Ylennykset ovat myös osoituksia yhteiskunnallisesta asemasta ja sen noususta.

On otettava huomioon, että kaikkia 1800-luvulla syntyneitä ei kutsuttu sotaväkeen.<sup>633</sup> Lisäksi on huomioitava suuri osuus niitä, joiden tietoja ei ole löydy matrikkeleista. Perustajajohtajissa on

<sup>631</sup> Kostamo 2004, 45.

<sup>632</sup> Hajban (1982) tutkimuksessa johtajilla on korkeat sotilasarvot, sillä 77 % lukeutui upseereihin. Ylimmät sotilasarvot olivat yleisimpiä ammattijohtajilla kuin omistajajohtajilla. Hajban tutkimuksessa johtajien sotilasarvot jakautuivat seuraavasti; yliluutnantti 24,4 %, vänrikki 15,9 %, luutnantti 15,9 %, aliupseeri 15,3 %, kapteeni 13,7 %, majuri 8 % ja miehistö 7,4 %. Valtaosa johtajista oli käynyt joko reserviupseeri- tai aliupseerikurssin. Miehistöön kuului alle kymmenen prosenttia johtajista.

<sup>633</sup> Autonomian ajalla kutsuttiin sotaväkeen 22-vuotiaat. Sotaväki hajotettiin vuosina 1901-1905. Itsenäisen Suomen ensimmäinen (väliaikainen) asevelvollisuuslaki annettiin vuonna 1919, jolloin järjestettiin ensimmäiset kutsunnat itsenäisessä Suomessa. Tuolloin kutsuttiin vuonna 1897

enemmän niitä, joiden sotilasarvo ei ole tiedossa. Korkeat sotilasarvot ovat joka tapauksessa erittäin yleisiä.

Kaksi vuorineuvosta on lisäksi käynyt kadettikoulun ja valmistunut ammattisotilaaksi. Tämän lisäksi kuusi vuorineuvosta on käynyt kadettikoulua (kursseja), mutta eivät ole suorittaneet päästötutkintoa. Upseerien peruskoulutuksesta vastaa nykyisin Maanpuolustuskorkeakoulu, joka on sotatieteellinen korkeakoulu. Maanpuolustuskorkeakoulussa otettiin vuonna 2006 käyttöön kaksiportainen tutkintorakenne. Korkeakouluun hyväksytyt saavat opinto-oikeuden maisterin tutkintoon. Myönnetyt tutkinnot ovat alempia ja ylempiä korkeakoulututkintoja tai tieteellisiä jatkotutkintoja.

**Taulukko 34. Vuorineuvosten sotilasarvot.**

	Määrä	Prosentti ( <i>kaikki</i> )	Prosentti (sotaväen suorittaneet)
1 upseeri	162	54,9	72
2 aliupseeri	20	6,8	8,9
3 miehistö	2	0,7	0,9
4 ei tiedossa / ei mahdollista suorittaa	111	37,6	18,2
<b>Yhteensä</b>	295	100,0	100,0

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Yhteenvedona voidaan todeta se, että johtajilla on entistä enemmän ulkopuolista kokemusta ennen yrityksen johtajaksi tulemistä. Tämä tarkoittaa sitä, että yhä harvinaisemmaksi käyvät ne johtajat, jotka tekevät koko työuransa samassa yrityksessä. Liikkuvuuden lisääntyminen ja erilaisista työpaikoista hankittu kokemus on osa johtamisen ammatillistumista. Vuorineuvosaineistossa näkyy samoja piirteitä kuin aikaisemmissa tutkimuksissa.

### 5.3. Rekrytointi

Ammattiuraan liittyvien tekijöiden tarkastelu voidaan aloittaa johtajaksi rekrytointihetkestä. Johtajanasemaan pääsytapoja on useita. Laaksonen luettelee seuraavat johtajatyypit; perustajat, perijät, virkajohtajat, pääomajohtajat ja specialistijohtajat.<sup>634</sup> Virkajohtajat (ts. ammattijohtajat) ovat saavuttaneet asemansa asteittain tai siirtymällä yritykseen jostain toisesta toimipaikasta. Laaksonen tutkimuksessa, joka kuvasi 1900-luvun ensimmäisen puoliskon yritysjohtajia, suuri osa johtajista oli virkajohtajia, jolla tarkoitetaan ammattijohtajia. Yrityksen toimiala vaikuttaa eri johtajatyypien yleisyyteen. Kaupan ja liikenteen alalla perijöiden osuus on suurempi kuin teollisuudessa.

Itsenäistymisen jälkeisinä vuosina yksityinen teollisuus oli vahvasti ruotsalaisen pääoman hallussa, ja johtajat rekrytoitiin usein lähipiiristä.<sup>635</sup> Ahvenaisen mukaan ruotsalaisen pääoman hallitsemilla liikkeillä 1900-luvun alussa oli ”tendenssi rekrytoida johtajat tutusta piiristä.”<sup>636</sup> Teollisuus tarjosi työtä pääsääntöisesti ruotsinkieliselle insinöörikunnalle. Suomenkieliset insinöörit suuntautuivat sitä vastoin usein valtionyhtiöiden palvelukseen.<sup>637</sup> Suomenkielisten osuus johtajistossa kasvoi jatkuvasti. Asiaan vaikutti ammatillistuminen, joka lisäsi korkeasti koulutetuille suomalaisille johtajille (usein insinöörejä) mahdollisuuksia nousta johtotehtäviin. Yritysjohtajisto oli valittu usein ”sisäpiiristä.” Johtajaksi rekrytoitiin paljon johtajien ja yrittäjien jälkeläisiä.<sup>638</sup>

Toimitusjohtajan valitsee osakeyhtiömuotoisissa yrityksissä yleensä yhtiökokous, hallintoneuvosto tai hallitus.<sup>639</sup> Esimerkiksi 1950-luvulla A. Grandellin tutkimuksen mukaan yli 70 % johtajista oli valinnut hallitus.<sup>640</sup> Hallintoneuvosto, jos sellainen on yrityksessä, on yleensä organisaatiossa yhtiökokouksen ja hallituksen välillä. Euroopassa on ollut tyypillistä kaksipuolainen hallintomalli, jossa yrityksen hallituksen lisäksi yrityksen toimia valvoo hallintoneuvosto.<sup>641</sup> Toimitusjohtajan suhde osakeyhtiön hallitukseen vaihtelee. Johtaja voi toimia myös yhtiön hallituksen puheenjohtajana tai kuulua hallitukseen. Suuryritysten johtotehtäviin voidaan etsiä henkilöitä suoraan eli head huntingilla. Kaupalliset konsulttiyritykset harjoittavat nykyisin ammattimaista työntekijöiden etsintää.<sup>642</sup> Termillä ”executive search” viitataan johtajien suoraan hakuun. Se alkoi yleistyä Suomessa 1970- ja 1980-luvulla.<sup>643</sup>

Kun tarkastellaan suuryritysten johtajien rekrytoimista, käsitellään yleensä ammattijohtajia. Muut johtajat ovat valikoituneet johtajaksi muulla tavalla kuin yrityksen hallintorakenteen päätöksentekomenetelmien kautta. Perustajat ovat itse nostaneet itsensä johtaja-asemaan. Perhe- ja sukuyritysten johtajien valikoituminen on seurausta läheisistä yhteyksistä yrityksen omistajiin. Ammattijohtajien valikoinnissa voidaan tarkastella lähemmin sitä, miten valikoituminen on tapahtunut. Sisältäpäin rekrytoinnissa on luonnollista, että henkilö on osoittanut eri tehtävissä sellaista osaamista, että yrityksen johtokunta on päättänyt nostaa (ylentää) hänet yrityksen johtajaksi. Ulkoapäin rekrytoinnissa henkilön täytyy vakuuttaa valitsijat, että hänet kannattaa valita. Henkilökohtaiset suhteet vaikuttavat myös tässä tilanteessa. Erikseen voidaan käsitellä valtionyhtiön ja osuuskuntien johtajarekrytointia.

---

<sup>634</sup> Laaksonen 1962, 77-78.

<sup>635</sup> Paavilainen 2005, 119.

<sup>636</sup> Ahvenainen 1990, 100.

<sup>637</sup> Michelsen 1999, 243.

<sup>638</sup> Fellman 2000, 187-194. Fellmanin tutkimuksen tuloksia oli, että liike-elämä tuli yhä enemmän sisäisesti rekrytoitavaksi, eli johtajien ja yrittäjien jälkeläisten osuus kasvoi aikajaksolla 1900-1975.

<sup>639</sup> Laaksonen 1962, 231.

<sup>640</sup> Grandell 1957, 74.

<sup>641</sup> Snellman 2007, 198.

<sup>642</sup> Vaahio 2005, 124.

<sup>643</sup> Jansson 1985, 51.

Vuorineuvosten ”Talouselämän vaikuttajat” -julkaisun elämäkerta-artikkeleissa on joitakin mainintoja siitä, miten ulkopuolelta valittu johtaja on tullut tehtäväänsä. Usein viitataan henkilösuhteisiin, jota kautta henkilö on tullut tutuksi hallintoneuvoston jäsenille. Varhaisen ajan johtajissa on voitu mainita, että henkilö on noussut johtajaksi ilman merkittävää suhdeverkostoa. Yleisimmin artikkeleissa mainitaan, että henkilö osoitti edellisessä tehtävässään osaamista. Asiantuntemus ja asioihin perehtyminen (spesialistijohtaja) tulevat myös esille. Jotakin kautta henkilö on opittu tuntemaan. Uusimpien johtajien kohdalla on voitu mainita lyhyesti, että kyvyt pantiin merkille. Samalla jossakin suuryrityksessä tarvittiin ammattijohtajaa. Myös kansainvälisen kokemuksen tärkeys tulee esille. Vuorineuvosten elämäkerta-artikkeleista ei kuitenkaan löydy tarkempia tietoja rekrytointiprosessista. Kysymykseen voi saada lisätietoa yritysten arkistoista (esimerkiksi kokouksien pöytäkirjoista). Yrityshistoriikeissa on kuvattu tarkemmin rekrytointiprosesseja.

Yritysjohdon ammatillistuminen on merkinnyt myös rekrytointiprosessin vakiintumista. Toisaalta yritysten hierarkian lisääntyminen on tarjonnut entistä enemmän urakehitysmahdollisuuksia yrityksen sisällä. Cassisin mukaan ulkopuolelta suoraan rekrytoitavien johtajien osuus oli yleisempää 1900-luvun alussa kuin 1900-luvun lopulla.<sup>644</sup>

Vuorineuvoksista suuri osa on valittu johtajaksi saman yrityksen sisältä (noin 79 % johtajista). Neljännes johtajista (21 %) on rekrytoitu organisaation ulkopuolelta. Ulkopuolelta rekrytoitavien johtajien osuus on vähentynyt aikajaksolla. Ulkopuolelta rekrytoitujen johtajien osuus vuorineuvosaineistossa on suurin ensimmäisessä ryhmässä, eli vuosina 1917-1945, jolloin se oli 28,3 % (17 vuorineuvosta). Toisessa ryhmässä, eli vuosina 1946-1975, osuus on 24,6 % (28 vuorineuvosta). Viimeisessä ryhmässä, eli vuosina 1976-2012, osuus on 14,5 % (17 vuorineuvosta). Yhteensä 62 vuorineuvosta on rekrytoitu ulkopuolelta.

Kaikki perustajajohtajat sekä perhe- ja sukuyrityksen johtajat on luokiteltu sisältä rekrytoituiksi. Tarkastelussa on huomioitu rekrytointi siihen yritykseen, jonka kautta johtaja on saanut arvonimen. Joissakin tapauksissa on huomioitu myös rekrytointi sitä edeltäneeseen suuryritykseen. Jos johtajat ovat toimineet toimitusjohtajina useissa yrityksissä, siinä tapauksessa ensimmäiseen suuryritykseen rekrytointi on ratkaissut luokittelun. On kuitenkin huomioitava, että merkittävä osa johtajista on toiminut johtajana vain yhdessä yrityksessä. Muihin tehtäviin (kuten varatoimitusjohtaja) rekrytointi ei ole vaikuttanut luokitteluun.

Yrityksen näkökulmasta rekrytointimenetelmillä on merkittävä vaikutus yrityksen kehitykseen. Strategisessa henkilöstövoimavarajohtamisessa (Strategic Human Resources Management) korostetaan sitä, että liiketoimintastrategia tulee muotoilla käytettävissä olevien henkilöstöresurssien pohjalta. Kauhasen määritelmän mukaan sillä tarkoitetaan organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista.<sup>645</sup>

Johtajien rekrytoinnin yhteydessä täytyy pohtia johtajien sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin hyötyjä ja haittoja. Sisäisessä rekrytoinnissa henkilö on entuudestaan tuttu ja hänen kokemuksensa on tiedossa. Tämä vähentää epävarmuutta ja virhemahdollisuuksia. Samalla voidaan tukea urakiertoa sekä osoittaa arvostusta omalla henkilöstölle. Ulkoinen rekrytointi on kannattavaa ainakin silloin, kun toimintoja suunnataan uudelleen ja kun yrityksellä on uusien resurssien tarvetta. Ulkoa voidaan saada uutta osaamista.<sup>646</sup>

---

<sup>644</sup> Cassis 1997, 143.

<sup>645</sup> Kauhanen 2010, 16

<sup>646</sup> Vaahtio 2005, 36-39.

Kullan tutkimukseen sisältyy selvitys, jossa tutkittiin 50 suurimman suomalaisyhtiön toimitusjohtajan taustatiedot. Yritykset valittiin Talouselämä-lehden vuoden 2008 toukokuun 500 suurimman yrityksen listalta liikevaihdon perusteella. Sen mukaan yhteensä 27 toimitusjohtajaa (eli 54 %) on tullut yrityksen ulkopuolelta suoraan toimitusjohtajaksi. Kullan mielestä se kertoo joko siitä, että ”suomalaiset yritykset eivät onnistu kasvattamaan uusia toimitusjohtajia yritysten sisältä, tai sitten siitä, että yritykset ovat hakeneet muutoksia toimintaansa tuomalla yhtiöön ulkopuolista johtamisnäkemystä.” Toisaalta tutkimusjoukossa oli sellaisiakin toimitusjohtajia, jotka ovat olleet samassa yhtiössä vuosikymmeniä.<sup>647</sup>

Sisältöpäin nimittäminen on ollut yleistä amerikkalaisissa yrityksissä, missä aikaisemmin jopa 89 % johtajista on nimitetty sisältä.<sup>648</sup> Favaron, Karlssonin ja Neilsonin selvityksessä, joka käsittelee kansainvälisten pörssiyhtiöiden toimitusjohtajien vaihtuvuutta vuosina 2000-2009, tuli esille, että 80 % johtajista oli nimitetty yritysten sisältä. Tutkimuksen mukaan toimitusjohtajia sisäinen palkkaaminen on lisääntynyt.<sup>649</sup>

Fellmanin tutkimuksessa tuli esille, että sisäinen rekrytointi on ollut yleistä, mutta ei ainoa vaihtoehto. Ulkoa rekrytoitujen johtajien osuus oli suurin ensimmäisessä ryhmässä (vuosina 1856-1918 syntyneet). Viimeisessä ryhmässä (vuosina 1946-1975 syntyneet) sisältä oli rekrytoitu noin 57 prosenttia johtajista.<sup>650</sup>

Näyttää siltä, että oman tutkimuksen mukaan sisäinen rekrytointi on ollut yleisempää kuin muissa tutkimuksissa. On otettava huomioon, että luokittelu perusteet tutkimuksissa eivät ole samanlaisia. Eroja voi syntyä myös siitä, että toimialat painottuvat eri tavoin. Omassa tutkimuksessani saattaa olla enemmän johtohenkilöitä kaupan alalta, jossa sisäinen rekrytointi on yleistä. Vuorineuvosaineisto vaikuttaa myös siten, että mukana ovat vain pitkän johtajauran tehneet henkilöt.

Yritysjohdon työurien ammattimaistuminen on merkinnyt sellaisen urakehityksen yleistymistä, jossa johtotehtäviin nousee pätevytyksellä pienemmän yrityksen johtajana (tätä voidaan kutsua yritysuralaksi ”corporate career”). Saksassa lähes 60 % suuryrityksen johtotehtäviin nousseista oli aikaisemmin pitänyt vastaavaa tehtävää toisessa yrityksessä.<sup>651</sup> Ruotsissa ja Suomessa sisältä rekrytoitujen määrä on ollut eri tutkimuksissa noin 50-60 %.<sup>652</sup> Hajban tutkimuksessa luku oli 61,1 %.<sup>653</sup> Ranskassa on yleistä, että johtajaksi valikoidaan ei yksityisen sektorin (civil service) palveluksessa olevia.<sup>654</sup>

Kansainvälistyminen on vaikuttanut siihen, että johtajia voidaan valita myös maan rajojen ulkopuolelta. Eri toimialoilla ulkomaalaisten johtajien osuus on erilainen. Tutkimuksissa on havaittu, että ulkomaalaisten johtajien osuus vaihtelee runsaasti maittain. 2010-luvulla suuryrityksen johtajistossa eniten ulkomaalaisia on Sveitsissä (64%) ja vähiten Ranskassa (22 %). Iso-Britanniassa osuus on 46 % ja Saksassa 27 %.<sup>655</sup> Ranskassa vielä 1990-luvulla yli 90 % johtajista oli Ranskan kansalaisia.<sup>656</sup> Samassa tutkimuksessa havaittiin, että nuorien johtajien osuus oli suuri; 2/3 tutkimuksen johtajista oli iältään 35-40 vuotiaita. Globalisoituneet markkinat ovat synnyttäneet liikkuvat johtajat (”mobile managers”).

<sup>647</sup> Kulla 2011, 214-215.

<sup>648</sup> Shetty & Peery 1978, 259.

<sup>649</sup> Favaro & Karlsson & Neilson 2010.

<sup>650</sup> Fellman 200, 178-179.

<sup>651</sup> Cassis 1997, 151.

<sup>652</sup> Ks. esim. Bolin & Dahlber 1985.

<sup>653</sup> Hajba 1982, 75.

<sup>654</sup> Cassis 1997, 152.

<sup>655</sup> Davoine & Ravasi 2013.

<sup>656</sup> Osborn 1995; Ondrack 1985.



Vuorineuvosaineistolla suuryritysjohdon kansainvälistymistä ei voida tutkia, koska arvonimi voidaan myöntää vain Suomen kansalaiselle. Pörssiyritysten johtajina oli vuonna 2011 kymmenen ulkomailla syntynyttä toimitusjohtajaa.<sup>657</sup> Viimeaikaisissa liikkeenjohdon tutkimuksissa on kyseenalaistettu globalisaation valtava vaikutus kansallisiin johtamiseliitteihin.<sup>658</sup>

Urakehitystekijöissä yksi muuttuva tekijä on johtajaksi tulemisen ikä. Vuorineuvosaineiston perusteella johtajaksi valitaan yhä vanhempia. Ensimmäisessä ryhmässä, eli vuosina 1917-1945, nimitysikä on 39 vuotta. Toisessa ryhmässä, eli vuosina 1946-1975, ikä on 42,5 vuotta. Viimeisessä ryhmässä, eli vuosina 1976-2012, ikä on 46 vuotta. Keskimääräinen nimitysikä on ollut 42,1 vuotta. Tarkastelu on tehty ensimmäisestä toimitusjohtajanimityksestä, jonka on voinut tehdä muu kuin suuryritys.

Suomalaisissa tutkimuksissa suuryritysten johtajien keskimääräinen nimitysikä on ollut yli 40 vuotta. Laaksosen tutkimuksessa todetaan, että Suomessa ja Ruotsissa suhteellisen suuri osa johtajista sai asemansa 40-44 vuotiaana.<sup>659</sup> Laaksosen tutkimuksessa suuryritysten johtajien nimitysikä oli 40,6 vuotta (koko aineistossa 38,1 vuotta). Fellmanin tutkimuksessa johtajien rekrytointi-ikä nousi tasaisesti kolmella tarkastelujaksolla; viimeisessä ryhmässä eli vuosina 1905-1940 syntyneiden johtajien keski-ikä rekrytoitaessa oli 44 vuotta.<sup>660</sup> Vanhalan tutkimuksessa miesjohtajien keski-ikä oli 42 vuotta ja naisjohtajien 40 vuotta.<sup>661</sup> Kullan selvityksen johtajien keskimääräinen nimitysikä oli 43 vuotta.<sup>662</sup> Raitasen tutkimuksessa todetaan nuorten johtajien olevan kiinnostuneempia kehittämään uraansa kuin vanhempien johtajien.<sup>663</sup>

Cassisin tutkimuksessa johtajien keskimääräinen rekrytointi-ikä nousi 44 -vuodesta (ennen ensimmäistä maailmansotaa) 52 -vuoteen (vuonna 1989).<sup>664</sup> Copemanin tutkimuksen englantilaiset johtajat oli rekrytoitu keskimäärin vähän alle 40-vuotiaana.<sup>665</sup> Warnerin ja Abeggelen tutkimuksessa johtajan nimitysikä oli 45,3 vuotta.<sup>666</sup> Uusimmissa tutkimuksissa on tullut esille, että johtajaksi valitaan yhä vanhempia. 2000-luvulla suurien pörssiyritysten keskimääräinen rekrytoiti-ikä oli 53,2 vuotta.<sup>667</sup>

---

<sup>657</sup> Lähde; Helsingin Sanomat 27.2.2011 Talous & Työ; ”*Mä lähdän Stadiin.*” Pörssiyrityksiä oli tutkimushetkellä yhteensä 125.

<sup>658</sup> Ks. esim. Heijltjes & Glunk 2003; Maclean & Harvey & Chia 2010.

<sup>659</sup> Laaksosen 1962, 136.

<sup>660</sup> Fellman 2000.

<sup>661</sup> Vanhala 1986.

<sup>662</sup> Kulla 2011, 118. Kullan (2011, 214) tutkimukseen sisältyvän selvityksen johtajien rekrytoimis-ikä oli yli 48 vuotta.

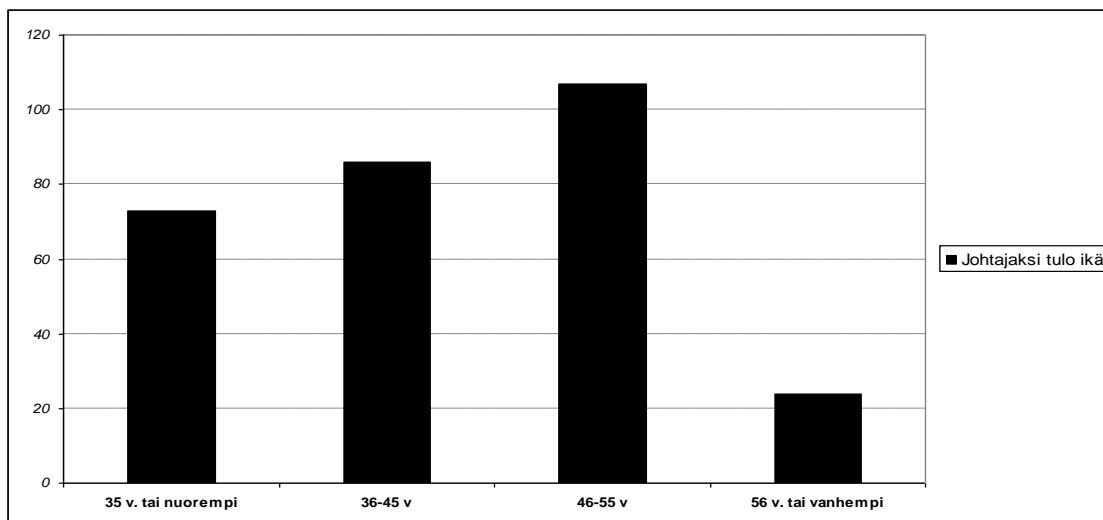
<sup>663</sup> Raitanen 2009.

<sup>664</sup> Cassis 1997, 154.

<sup>665</sup> Copeman 1955.

<sup>666</sup> Warner & Abeggelen 1955.

<sup>667</sup> Favaro & Karlsson & Neilson 2010.



**Kuvio 10. Vuorineuvosten johtajaksi tuloikä.**

Tässä kuviossa on esitetty ikä jolloin vuorineuvokset ovat saaneet ensimmäisen johtamisaikansa neljässä eri ryhmässä. Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat -julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Kaaviosta 9. nähdään, että vuorineuvoksissa johtajaksi tuloikä on noussut tarkastelujaksolla. Viimeisessä ryhmässä, vuosina 1976-2012, yli puolet johtajista on rekrytoitu yli 45-vuotiaana. Vastaavasti ensimmäisessä ryhmässä, vuosina 1917-1945, yli 40 % johtajista rekrytoitiin alle 36-vuotiaana.

**Kaavio 9. Johtajaksituloikä eri aikaryhmissä**

			Johtajaksituloikä				Yhteensä
			1. 35 v. tai nuorempi	2. 36-45 v	3. 46-55 v	4. 56 v. tai vanhempi	
Myöntövuosi	1. 1917-1945	Määrä	25	19	13	3	60
		% osuus	41,7%	31,7%	21,7%	5,0%	100,0%
	2. 1946-1975	Määrä	28	36	42	8	114
		% osuus	24,6%	31,6%	36,8%	7,0%	100,0%
	3. 1976-2012	Määrä	20	32	56	13	121
		% osuus	16,5%	26,4%	46,3%	10,7%	100,0%
Yhteensä		Määrä	73	87	111	24	295
		% osuus	24,7%	29,5%	37,6%	8,1%	100,0%

Pearsonin khiin neliön testin mukaan arvonimen myöntövuoden ja sen, mikä on johtajaksituloikä, on tilastollisesti merkitsevä riippuvuus ( $\chi^2 = 28,308$ ,  $p < 0,05$ ). 35-vuotiaana tai sitä nuorempina johtajaksi tulleiden osuus on vähentynyt tarkastelujaksolla tilastollisesti merkitsevästi ( $\chi^2 = 13,614$ ,  $p = 0,001$ ). 46-55-vuotiaana johtajaksi tulleiden osuus on kasvanut tarkastelujaksolla tilastollisesti merkitsevästi ( $\chi^2 = 10,403$ ,  $p = 0,006$ ) 36-45-vuotiaana johtajaksi tulleiden ( $\chi^2 = 0,915$ ,  $p = 0,633$ ) ja 56-vuotiaana tai sitä vanhempana johtajaksi tulleiden ( $\chi^2 = 2,081$ ,  $p = 0,353$ ) osuus ei ole muuttunut tilastollisesti merkitsevästi.

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat -julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Johtajaksi valitun ikä on yhteydessä johtajaryhmään. Perhe- ja sukuyritysten johtajissa sekä perustajohtajissa on selvästi eniten nuorena valittuja johtajia. Kun koko aineistossa alle 36-vuotiaana johtajaksi valittuja on noin neljännestä johtajissa, on osuus perheyrittäjissä yli puolet (52,8 %). Perustajissa osuus on noin 46 %. Tämä tosin kuvaa yrityksen perustamisen ajankohtaa. Ammattijohtajista suurin osa on rekrytoitu 46-55 -vuotiaana (45,7 %).

Vuorineuvoksista joka viides on valittu johtajaksi varatoimitusjohtajan (varapääjohtajan) tehtävästä. Lisäksi johtajaksi on valittu myös apulaistoimitusjohtajia ja muita, jotka ovat käytännössä voineet olla kakkojohtajia.<sup>668</sup> Ulkopuolisia spesialistijohtajia on valittu harvoin.<sup>669</sup> Spesialisti kuvaa uramallia, jolle on ominaista aikaisempi erikoistehtävissä toimiminen.<sup>670</sup> Rahoitus-, vakuutus- ja kiinteistötoiminnassa on runsaasti spesialistijohtajia, jotka on rekrytoitu akateemisesta verkostosta. Tämän lisäksi on asiantuntijajohtajia, jotka on valittu yksityisen sektorin johtotehtäviin julkisella sektorilla saadun kokemuksen perusteella. Vuorineuvosaineistossa julkisesta hallinnosta rekrytoituja asiantuntijajohtajia on vain muutamia. Ne sijoittuvat sotien väliselle ajalle.<sup>671</sup> Liike-elämän ulkopuolelta, kuten politiikasta, armeijasta ja yliopistoista, on tullut vain pieni määrä eurooppalaisten suuryritysten johtajista.<sup>672</sup>

## 5.4. Urapolku

Kokonaisliikkuvuudella tarkoitetaan kaikkea siirtymistä toimesta toiseen sekä organisaation sisällä että organisaatioiden välillä.<sup>673</sup> Työpaikkaliikkuvuudella ilmaistaan, kuinka monessa organisaatiossa henkilö on uransa aikana työskennellyt.<sup>674</sup> Seuraavassa tarkastellaan mm. vuorineuvosten työuraan kuuluneiden työpaikkojen ja toimien määrän kehitystä.

Yleisimmin vuorineuvosten työuraan on kuulunut työskentely 2-3 eri työnantajalla. Noin kolmannes kuuluu tähän ryhmään (31,5 %). Koko työuransa saman organisaation leivissä on tehnyt 14,2 % johtajista. Neljä tai viisi työpaikkaa on ollut 27,5 prosentilla vuorineuvoksista. Kuusi tai sitä useampi työpaikka on ollut 26,9 prosentilla vuorineuvoksista. Työpaikkojen määrässä ei ole tapahtunut muutosta. Ammattijohtajistossa työpaikkojen määrä on ollut suurempi kuin perustajajohtajien. Tämä on havaittu aikaisemmissa tutkimuksissa.<sup>675</sup> Laaksosen mukaan suuryritysten johtajat vaihtavat tointa useammin kuin muut johtajat.<sup>676</sup>

Kotterin tutkimuksessa 91 prosenttia tyypillisen johtajan urasta oli ollut samalla alalla, ja 81 prosenttia senhetkisen työnantajan palveluksessa.<sup>677</sup> Douglas T. Hallin & Gilles Amado-Fischgrundin tutkimuksen englantilaisista johtajista lähes puolet oli ollut vain yhdessä yrityksessä.<sup>678</sup> Margerisonin & Kakabadsenin tutkimuksen mukaan yhdysvaltaisilla johtajilla oli 1980-luvulla keskimäärin 3,6 työpaikkaa.<sup>679</sup>

Käsitteellä ”mountain climber” viitataan urapolkuun, jossa nousee yrityksen sisällä asteittain yhä vaativimpiin tehtäviin. Kehitykseen usein sisältyy erikoistuminen jollekin erityisosaamisen alalle. 2010-luvulla yli puolet saksalaisista, ranskalaisista, englantilaisista ja sveitsiläisistä johtajista oli

<sup>668</sup> Työasemat ennen toimitus-/pääjohtajaksi valintaa jakautuvat seuraavasti: varatoimitusjohtaja (20 %), johtaja (16,3 %), tekninen / teknillinen johtaja (8,5 %), apulaisjohtaja (7,1 %), isännöitsijä (3,7 %), apulaistoimitusjohtaja (2,7 %), osaston päällikkö (2,4 %), konttoripäällikkö (1,7 %), osaston hoitaja (1,7 %), myyntipäällikkö (1,4 %), yli-insinööri (1,4 %) ja prokuristi (1 %).

<sup>669</sup> Esimerkkinä voidaan mainita liiketaloustieteen professori Kari Neilimo, joka nousi SOK:n pääjohtajaksi. Neilimoa ei voida kuitenkaan pitää puhtaasti spesialistijohtajana, koska hänen uransa osuuskauppa liikkeessä alkoi jo 1980-luvun lopulla, kun hänet nimitettiin kehitysyritys Pikespo Oy:n ja Pirkanmaan Osuuskaupan hallitukseen. Neilimo toimi Pirkanmaan Osuuskaupan hallintoneuvoston puheenjohtajana 1992–2002 ja SOK:n hallintoneuvoston puheenjohtajana 1991–2002. Lähde: Vihola, Teppo. ”Vuorineuvos Kari Neilimo (1944–).” Suomen talouselämän vaikuttajat -verkkojulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.

<sup>670</sup> Hajba 1982, 69.

<sup>671</sup> Esimerkkinä voidaan nostaa esille Oy Tampella Ab:n toimitusjohtaja Johan Nykopp, joka toimi pitkään Ulkoasianministeriön palveluksessa mm. suurlähettiläänä useassa eri maassa. Diplomaattina Nykopp osallistui Moskovan neuvotteluihin talvisodan alla 1939. Lähde: Uola, Mikko. ”Vuorineuvos Johan Nykopp (1906–1993).” Suomen talouselämän vaikuttajat -verkkojulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.

<sup>672</sup> Cassis 1997, 148.

<sup>673</sup> Hajba 1982, 71.

<sup>674</sup> Ahlstedt 1978, 112-113.

<sup>675</sup> Laaksosen 1962, 117; Hajba 1982, 73.

<sup>676</sup> Laaksosen 1962, 123.

<sup>677</sup> Kotter 1988, 145.

<sup>678</sup> Hall & Amado-Fischgrund 1973, 106-107.

<sup>679</sup> Margerison & Kakabadsen 1984.

läpi käynyt tällaisen urapolun.<sup>680</sup> Tässä tutkimuksessa tarkastellaan toimien lukumäärää ennen johtoaseman saavuttamista.

Tutkimusaineistoon kuuluvat johtajat ovat hoitaneet keskimäärin 6,8 tointa. Toimien lukumäärä vaihteli yhdestä seitsemääntoista. Noin kuudellakymmenellä prosentilla johtajista on ollut uransa aikana 6-10 eri tointa. Viidenneksellä johtajista on ollut yli 11 tointa uransa aikana. Yritysrakenteen monipuolistuminen näkyy toimien määrän kasvuna. Viimeisessä ryhmässä (vuosina 1976-2012) toimia on keskimäärin yli kahdeksan. Yli kolmanneksella on uransa aikana ollut yli 11 tointa hoidettavanaan. Toimi (toimiasema, vakanssi) on yhden henkilön hoidettavaksi asetettujen tehtävien kokonaisuus.<sup>681</sup> Vuorineuvosaineiston perusteella työurat talouselämän huipulla ovat lyhentyneet.

**Taulukko 35. Vuorineuvosten työuran aikaisten toimien ja työpaikkojen keskimäärä.**

	Vuosina 1917-1945	Vuosina 1946-1975	Vuosina 1976-2012	Keskimäärin
Työuran toimien määrä	5,3	6,7	8,4	6,8
Työpaikkojen määrä	3,7	4,1	3,8	3,86

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Hajban tutkimuksessa toimitusjohtajat olivat hoitaneet keskimäärin viittä tointa.<sup>682</sup> Ahlstedtin tutkimuksessa keskiarvo oli 5,2. Vähä-Kouvolan tutkimuksessa määrä oli viisi. Hajban tutkimuksessa toimitusjohtajat olivat keskimäärin kolmen yrityksen palveluksessa. Ahlstedtin tutkimuksessa keskiarvo oli 2,6. Vähä-Kouvolan tutkimuksessa määrä oli 3,1.<sup>683</sup> PA Consulting Groupin selvityksessä johtajilla oli keskimäärin 3,5 työpaikkaa.<sup>684</sup>

Kaaviosta 10. nähdään, miten toimien määrä on kasvanut tarkastelujaksolla. Johtajilla on ollut selvästi yhä enemmän toimia.

<sup>680</sup> Davoine et. al. 2013, 158.

<sup>681</sup> Ahlstedt 1978, 28.

<sup>682</sup> Hajba 1982, 72.

<sup>683</sup> Ahlstedt 1978, 112; Vähä-Kouvola 1979, 48.

<sup>684</sup> PA Consulting Group 1991. Haastattelututkimuksessa oli mukana 128 ylintä johtajaa Suomen 250 suurimmasta yrityksestä.

**Kaavio 10. Vuorineuvosten toimien määrä työuran aikana.**

			Toimien määrä			Yhteensä
			1. 1-5 toimea	2. 6-10 toimea	3. 11 tai enemmän	
Myöntövuosi	1. 1917-1945	Määrä	29	29	2	60
		% osuus	48,3%	48,3%	3,3%	100,0%
	2. 1946-1975	Määrä	26	75	13	114
		% osuus	22,8%	65,8%	11,4%	100,0%
	3. 1976-2012	Määrä	10	69	42	121
		% osuus	8,3%	57,0%	34,7%	100,0%
Yhteensä		Määrä	65	173	57	295
		% osuus	22,0%	58,6%	19,3%	100,0%

Pearsonin khiin neliön testin mukaan arvonimen myöntövuoden ja sen, kuinka montaa toimea johtajat ovat, on tilastollisesti erittäin merkitsevä riippuvuus ( $\chi^2 = 57,879$ ,  $p < 0,001$ ). 1-5 toimea hoitaneiden johtajien osuus on vähentynyt tarkastelujaksolla tilastollisesti merkitsevästi ( $\chi^2 = 37,511$ ,  $p = 0,000$ ), 11 toimea tai sitä useampaa toimea hoitaneiden johtajien osuus on kasvanut tarkastelujaksolla tilastollisesti merkitsevästi ( $\chi^2 = 32,806$ ,  $p = 0,000$ ). 6-10 toimea hoitaneiden johtajien osuus ei ole muuttunut tilastollisesti merkitsevästi ( $\chi^2 = 5,161$ ,  $p = 0,076$ ).

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Kansainvälisissä tutkimuksissa on tarkasteltu ulkomaisen johtajiston liikkuvuutta.<sup>685</sup> R. V. Clemetsin mukaan englantilaiset johtajat olivat työuransa aikana keskimäärin 1,7 yrityksessä.<sup>686</sup> Lynn A. Bruanin mukaan saksalaiset johtajat liikkuiivat kaksi kertaa enemmän kuin englantilaiset ja amerikkalaiset johtajat.<sup>687</sup> Nämä tutkimukset kuvaavat tilannetta 1900-luvun alkupuolella. 2010-lukua käsittelevän tutkimuksen mukaan saksalaisilla johtajilla on keskimäärin 8,3 toimea ennen johtajanimitystä, ja ranskalaisilla johtajilla 4,9 sekä englantilaisilla 5,4 toimea.<sup>688</sup>

Cassisin tutkimuksessa johtajan asemassa olemisen pituus on selvästi vähentynyt. Ennen ensimmäistä maailmansotaa pituus oli lähes 25 vuotta, mutta 1970-luvulle tultaessa se oli vähentynyt noin kymmeneen vuoteen. Cassisin tutkimuksessa johtajien keskimääräinen ikä on pysynyt samana, eli 57-59 vuotta.<sup>689</sup> Yli 65 -vuotiaita johtajia ei ole enemmän kuin alle 45 -vuotiaita. Kansainvälisen selvityksen perusteella johtoasemassa olon pituus on vähentynyt selvästi. 2000-luvun alussa keskimääräinen johdossa olo aika oli 6,3 vuotta.<sup>690</sup>

Johtajille on kertynyt työkokemusta myös ulkomailta. Tarkastelussa on otettu huomioon johtajien liitetietoihin uratietoihin merkityt työpaikat, joissa on mainittu joku ulkomaan. Tarkasteltaessa ainoastaan työskentelyä ulkomailla huomataan, että kansainvälisyys on aina kuulunut vuorineuvosten työuraan. Kaikkiaan noin viidennes johtajista on työskennellyt jossakin vaiheessa ulkomailla. Ensimmäisessä ryhmässä, eli vuosina 1917-1945, osuus on suurin; joka neljäs johtaja oli työskennellyt ulkomailla. Jaksoittaisessa tarkastelussa havaitaan, että ulkomaiset työpaikat lisääntyivät 1990- ja 2000-luvulla. Lähes 30 % johtajista on ollut työurallaan ulkomaisen yrityksen palveluksessa. Peltosen tutkimuksen mukaan 44 % kansainvälisiin tehtäviin rekrytoinneista

<sup>685</sup> Hajba 1982, 74.

<sup>686</sup> Clemets 1958, 179.

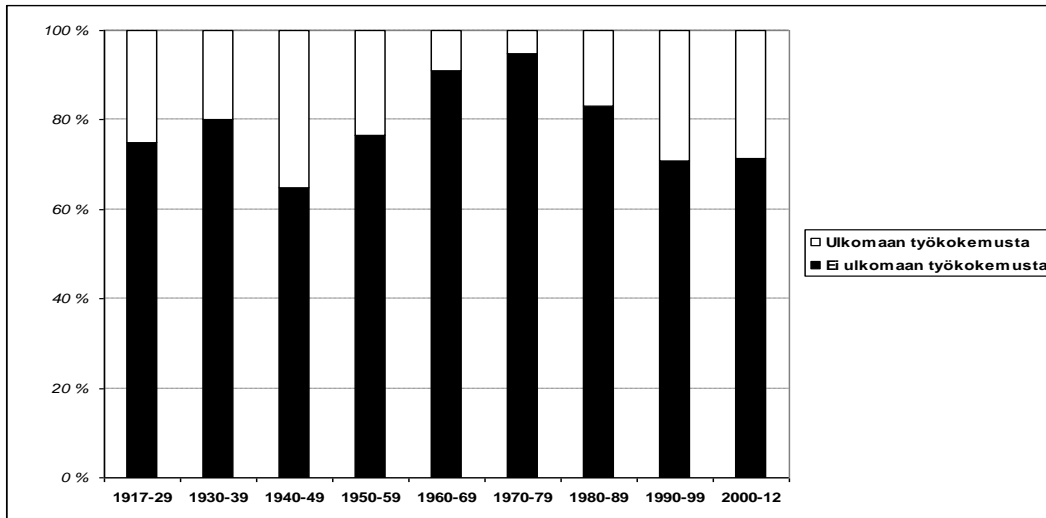
<sup>687</sup> Brua 1973, 115.

<sup>688</sup> Davoine et. al. 2013, 157.

<sup>689</sup> Cassis 1997, 155.

<sup>690</sup> Favaro & Karlsson & Neilson 2010.

tapahtuu suomalaisen tytäryhtiön toimesta. Ulkomaankokemuksella lähdetään useimmiten 2-3 vuoden työkokemuksen jälkeen.<sup>691</sup>



**Kuvio 11. Vuorineuvosten ulkomaan työkokemuksen osuudet.**

Tässä kuviossa on esitetty vuorineuvosten ulkomaantyökokemuksen prosenttiosuuksien kehitys yhdeksällä arvонimen myöntövuosiin perustuvilla aikajaksoilla. Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Yritysjohdon ammattiuraan liittyvistä tekijöistä uran pituus on yksi tarkasteltava muuttuja. Vuorineuvosaineistolla on havaittavissa, että johtajakauden pituus on lyhentynyt. Ensimmäisessä vaiheessa johtajat olivat tehtävässään neljännesvuosisadan, eli suurimman osan koko työurastaan. Viimeisessä vaiheessa johtajakauden pituus on 14 vuotta.

Vuorineuvosaineistossa koko uran pituus (ensimmäinen työpaikka – pois johtajan tehtävästä) on 38,5 vuotta. Työuran koko pituus on lyhentynyt.<sup>692</sup> Keskimäärin vuorineuvokset ovat olleet 20 vuotta työelämässä ennen ensimmäistä johtajanimitystä. Työkokemuksen pituus ennen johtajanimitystä on kasvanut kaiken aikaa. Voidaan pitää yllättävänä tietona sitä, ettei työpaikkojen määrä kasva. Tästä voidaan päätellä, että arvонimen saaminen edellyttää lojaaliutta ja uskollisuutta organisaatiolle.

<sup>691</sup> Peltonen 1993.

<sup>692</sup> Tässä tarkastelussa ei ole huomioitu johtajan tehtävästä luopumisen jälkeisiä johtokunnan puheenjohtajan tehtäviä, jotka ovat usein kokopäiväisiä, ja siten pidentävät työuria.

**Taulukko 36. Vuorineuvosten työuran pituus ja työkokemuksen pituus ennen johtajanimitystä.**

	Vuosina 1917-1945	Vuosina 1946-1975	Vuosina 1976-2012	Keskimäärin
Työuran pituus	41,5 vuotta	40 vuotta	36 vuotta	39 vuotta
Työkokemuksen pituus ennen johtajanimitystä	17 vuotta	19,5 vuotta	22 vuotta	19,5 vuotta
Johtajauran pituus	25 vuotta	20 vuotta	14 vuotta	20 vuotta

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Suuryritysjohtajien työuraan kuuluu se, että heitä ryhdytään palkitsemaan iän ja työuran karttuessa. On olemassa erilaisia johdon palkitsemisjärjestelmiä, joihin Suomessa kuuluu myös arvonimien myöntämiskäytännöt. Arvonimen myöntämisperusteluissa todetaan, että ”arvonimiä koskevassa lainsäädännössä ei ole ikärajoituksia.”<sup>693</sup> Arvonimien saajat ovat kuitenkin lähtökohtaisesti 50 vuotta täyttäneitä. Vuorineuvoksen arvonimen on saanut alle 50-vuotiaana yhteensä 26 johtohenkilöä (8,8 %). Nuorin arvonimen saaja on ollut 33-vuotias arvonimen myöntämishetkellä, ja vanhin on ollut 75-vuotias.<sup>694</sup> Vuorineuvoksen arvonimiä on yleensä myönnetty työelämässä vielä mukana oleville johtohenkilöille. Arvonimiä on myönnetty myös henkilöille, jotka ovat olleet jo siirtymässä eläkkeelle. Arvonimiä on myönnetty myös eläkeläisille. Yli 60-vuotiaana vuorineuvoksen arvonimen on saanut 89 johtajaa (30,2 %).<sup>695</sup>

Johtajan tehtävän jättämisen ajankohta kertoo siitä, minkä ikäisiä johtajia on suuryrityksissä. Kun tarkastellaan johtajien luopumista johtajan tehtävästä, tulee esille, että viimeisimmät johtajat ovat siirtyneet pois entistä varhaisemmassa vaiheessa.<sup>696</sup> Ensimmäisessä ryhmässä (vuosina 1917-1945) enemmistö johtajista on jäänyt pois johtajan tehtävästä 65-vuotiaana tai sitä vanhempana. Myös toisessa ryhmässä (vuosina 1946-1975) enemmistö johtajista on jäänyt pois yli 65-vuotiaana. Viimeisessä ryhmässä (vuosina 1976-2012) näiden osuus on enää 11,6 %. Ensimmäisessä ryhmässä on eniten myös 55-vuotiaana tai sitä nuorempina johtajuudesta luopuneita. Koko aineistolla keskimääräinen johtajan tehtävästä luopumisen keskimääräinen ikä on noin 62,7 vuotta.

Pörssiyrityksissä johdon vaihtamisen tahti on kiihtynyt. Tuoreen selvityksen mukaan pörssiyrityksissä toimitusjohtajan pesti kestää keskimäärin viisi vuotta.<sup>697</sup> Tutkimukseni tarkastelun kohteena on johtajien urapolut. Sen vuosi en ole ryhtynyt selvittämään tehtävästä luopumisen tai tehtävästä toiseen siirtymisen syitä. Kyseessä voi olla työuran lopettaminen, siirtyminen toisiin tehtäviin tai johtajan erottaminen tehtävästään. Favaro, Karlsson ja Neilson ovat tehneet tutkimuksen kansainvälisten pörssiyrityksien toimitusjohtajien vaihtuvuudesta vuosina 2000-2009. Tässä tutkimuksessa johtajan vaihtuvuudelle on kolme erilaista selitystä: suunniteltu (eli johtaja eroaa tai jää eläkkeelle), erottaminen (eli saa potkut) tai sulautuminen (yritysfuusio). Vaihdoista selvästi suurin osa tapahtuu suunnitellusti.<sup>698</sup>

<sup>693</sup> Lähde: Arvonimen myöntämisperustelut (VNK), ks. liite 5.

<sup>694</sup> Nämä ovat Berndt Grönblom ja J.T. Lindroos.

<sup>695</sup> Vuorineuvoksen arvonimen on saanut 51-55-vuotiaana yhteensä 109 johtajaa (36,9 %), ja 56-60-vuotiaana 71 johtajaa (24,1 %)

<sup>696</sup> Tässä tutkimuksessa eläkeikä tarkoittaa johtajan tehtävästä luopumisen ikää. Osa johtajista on jatkanut uraansa hallituksen kokoaikaisena tai osa-aikaisena puheenjohtajana tai varapuheenjohtajana. Lisäksi erilaiset hallitusjäsenyydet ovat jatkuneet johtajan tehtävän jälkeenkin. Tuloksissa on mukana ne johtajat, jotka ovat olleet johtajana kuolemaansa saakka.

<sup>697</sup> Lähde: Helsingin Sanomat Talous 13.3.2013, *Toimitusjohtaja saa potkut entistä herkemmin*. Rekrytointiyhtiö Stanton Chasen selvityksessä on mukana 38 Helsingin pörssiin vuosina 1990-2012 listautunutta yritystä. Selvityksen mukaan toimitusjohtajan vaihdokset ovat selvästi yleistyneet aikajaksolla. Suurinta vaihtuvuus oli vuosina 2006 ja 2010, jolloin nimitettiin kymmenen uutta toimitusjohtajaa. Toisaalta on olemassa yrityksiä, joissa johtajavaihdoksia ei ole tehty.

<sup>698</sup> Favaro & Karlsson & Neilson 2010.

Kaaviosta 11. nähdään, miten vuorineuvosten tehtävästä luopumisen ikä on muuttunut tarkastelujaksolla. Siitä voidaan havaita, että alle 55-vuotiaana luopuneiden osuus oli suurin ensimmäisessä ryhmässä. Viimeisessä ryhmässä, eli vuosina 1976-2012, selvästi suurin joukko (lähes puolet) on luopunut tehtävästään 60-64-vuotiaana. Tämä selittyy ammattijohtajien nousulla. Johtajuuteen kuuluu työskentely eläkeikään saakka. Vastaavasti ensimmäisessä ryhmässä, eli vuosina 1917-1945, oli runsaasti johtajia, jotka ovat jatkaneet tehtävässään yli 64-vuotiaana. Tämä selittyy patruuna-johtajien yleisyydellä.

**Kaavio 11. Vuorineuvosten johtajan tehtävästä luopumisen ikä**

			Ikä					Yhteensä
			1. alle 55 v	2. 56-59 v	3. 60-64 v	4. 65 v. tai vanhempi	Ura jatkuu / tieto puuttuu	
Myöntövuosi	1. 1917-1945	Määrä	10	8	8	33	1	60
		% osuus	16,7%	13,3%	13,3%	55,0%	1,7%	100,0%
	2. 1946-1975	Määrä	6	12	38	58	0	114
		% osuus	5,3%	10,5%	33,3%	50,9%	0,0%	100,0%
	3. 1976-2012	Määrä	11	30	57	14	9	121
		% osuus	9,1%	24,8%	47,1%	11,6%	7,4%	100,0%
Yhteensä		Määrä	27	50	103	105	10	295
		% osuus	9,2%	16,9%	34,9%	35,6%	3,4%	100,0%

Pearsonin khiin neliön testin mukaan arvonimen myöntövuoden ja sen, milloin johtaja on luopunut tehtävästään, on tilastollisesti erittäin merkitsevä riippuvuus ( $\chi^2 = 70,143$ ,  $p < 0,001$ ). 60-64 -vuotiaana tehtävästä luopuneiden johtajien osuus on kasvanut tarkastelujaksolla tilastollisesti merkitsevästi ( $\chi^2 = 20,339$ ,  $p = 0,000$ ). 56-59 -vuotiaana tehtävästä luopuneiden johtajien osuus on kasvanut tarkastelujaksolla tilastollisesti merkitsevästi ( $\chi^2 = 9,187$ ,  $p = 0,010$ ). 65 -vuotiaana tai sitä vanhempana tehtävästä luopuneiden johtajien osuus on vähentynyt tarkastelujaksolla tilastollisesti merkitsevästi ( $\chi^2 = 51,935$ ,  $p = 0,000$ ). Alle 55 -vuotiaana tehtävästä luopuneiden johtajien osuus on vähentynyt tarkastelujaksolla tilastollisesti merkitsevästi ( $\chi^2 = 6,149$ ,  $p = 0,046$ ).

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Vuorineuvokset ovat usein jatkaneet johtajan tehtävästä luopumisen jälkeen johtokunnan tai hallituksen puheenjohtajana tai varapuheenjohtajana. Tähän ryhmään kuuluu yhteensä 89 vuorineuvosta (29,5 %).<sup>699</sup> Puheenjohtajuudet ovat olleet yleisiä erityisesti perustajajohtajien työurissa. Nämä tehtävät ovat usein jatkuneet kuolemaan saakka. Osa johtajista on jatkanut muissa luottamustehtävissä, kuten johtokunnan tai hallituksen jäsenenä. Tästä syystä on vaikea määrittellä suuryrityksen johtajien työstä luopumisen ikää. Viimeisessä ryhmässä (vuosina 1976-2012) on kuitenkin entistä vähemmän työuraansa johtajan tehtävän jälkeen muissa tehtävissä jatkaneita.

Favaron, Karlssonin ja Neilsonin tutkimuksessa havaittiin, että kansainvälisissä pörssiyrityksissä johtaja (CEO) toimii yhä harvemmin yhtiön hallituksen puheenjohtajana. Samalla tuli esille, että väistyviä johtajia palkataan usein puheenjohtajaksi. Yhdysvalloissa näin on tapahtunut yli 40 prosentissa johtajavaihdoksissa.<sup>700</sup>

Tuoreen selvityksen mukaan isojen pörssiyritysten toimitusjohtajien eläkeikä on keskimäärin 61,6 vuotta.<sup>701</sup> Selvityksessä oli mukana Helsingin pörssin markkina-arvoltaan 30. isointa yritystä. Usein

<sup>699</sup> Johtajan tehtävästä luopumisen jälkeen 169 vuorineuvosta ei ole enää toiminut johtokunnan puheenjohtajana tai varapuheenjohtajana (57,3 %). Tieto mahdollisesta jatkamisesta puuttuu 29:ltä vuorineuvokselta (9,8 %).

<sup>700</sup> Favaro & Karlsson & Neilson 2010.

<sup>701</sup> Lähde: MTV3 2.2.2013, ”Toimitusjohtajilla alempi eläkeikä kuin palkansaajilla” (<http://www.mtv3.fi/uutiset/kotimaa.shtml/toimitusjohtajilla-alempi-elakeika-kuin-palkansaajilla/2013/02/1701111>, viitattu 20.2.2013). Uutinen perustuu STT:n tekemään selvitykseen.



eläkeikä kohoaa, kun toimitusjohtaja vaihtuu. Lisäksi jotkut toimitusjohtajat jatkavat yli lakisääteisen eläkeiän.

Vuorineuvosaineiston tuloksia voidaan verrata Jussi Kullan väitöstutkimukseen, joka kertoo vuoden 2008 suomalaisista suuryritysjohtajista. Tutkimuksessa oli mukana 20 suuryrityksen johtajaa. Kullan tutkimuksessa mukana olleilla toimitusjohtajilla on ollut keskimäärin neljä työnantajaa. Heillä on ollut kahdeksan työtehtävää. Johtajaksi rekrytoimis-ikä on ollut keskimäärin noin 43-vuotta. Ennen johtajaksi tuloa he olivat olleet 18 vuotta työelämässä ja toimineet noin 6,5:ssä eri tehtävässä. Tutkimuksen toimitusjohtajista puolet oli johtajan ensimmäistä kertaa (10 johtajaa). Toista kertaa johtajana oli 6 johtajaa. Yksi tutkimuksen johtajista oli ollut toimitusjohtajana viidessä eri yhtiössä, kaksi neljässä ja yksi kolmessa yhtiössä.<sup>702</sup>

Oman tutkimukseni viimeisen ryhmän (vuosina 1976-2012) tulokset ovat samansuuntaisia kuin Kullan tutkimuksessa. Kuitenkin vuorineuvosten luonnehdinnoissa korostuu se, että heidän johtajakokemukset ovat enemmän yhdestä yrityksestä. Vuorineuvoksilla on yleensä ollut takanaan pitkä työura yrityksessä, joka on hakenut arvonimeä. Näyttää siltä, että arvonimi-instituutiosta arvostetaan sellaisia johtajia, jotka ovat pitkään uskollisesti palvelleet yhtä työnantajaa. Tästä syystä vuorineuvosaineistolla ei voi tehdä suoria yleistyksiä suuryritysjohtajistosta.

## 5.5. Työskentely eri toimialoilla

Ammattijohtajien uran tunnuspiirteet liittyvät monialaisten generalistijohtajien nousuun. Suomalaisessa tutkimuksessa generalistin aikakauden alku ajoitetaan 1960- ja 1970-luvulle, jolloin liikkeenjohdon koulutusohjelmat alkoivat yleistyä. Keskeisin uraan liittyvä tunnuspiirre on toimiminen eri toimialojen johtotehtävissä. Se voi käsittää myös alemman johtotason tehtäviä. On myös huomioitava, että ennen 1990-lukua valtaosa suomalaisista suuryrityksistä oli monialaisia. Erikoistumisen kautta yritykset keskittyvät nykyisin enemmän joillekin avainaloille. Enää ei tavoitella monialaisuutta. Tämä on näkynyt myös johdon toimenkuvassa. Spesialistijohtajat voivat helpommin vaihtaa työpaikkaa, koska työtehtävät ovat samankaltaisia eri yrityksissä. Maailmansotien välistä aikaa 1950-luvulle saakka voidaan kutsua ”toimiala-asiantuntijoiden ajaksi”, koska erityisesti tuolloin johtajilta vaadittiin omaan toimialaan liittyvää erikoistietoa.<sup>703</sup>

Johtajien työuraan kuuluvia toimialoja voidaan tarkastella ennen johtajanimitystä. Kysymys on siitä kuinka monella eri toimialalla toimineen yrityksen johtajana on ollut. Enemmistö vuorineuvoksista on työskennellyt samalla toimialalla ennen johtajanimitystä. Tähän ryhmään kuuluu 163 vuorineuvosta, eli 55,3 prosenttia johtajista. Kahdella toimialalla on työskennellyt 95 johtajaa eli noin kolmannes johtajista. Kolmella tai sitä useammalla toimialalla on toiminut 12,5 % vuorineuvoksista. Kaaviosta 12. nähdään, että johtajien työuran toimialojen määrä ei ole juurikaan muuttunut aikajaksoilla. Viimeisessä ryhmässä, eli vuosina 1976-2012 yhdellä toimialalla työuransa tehneiden määrä on yhä 50 % (55,3 %).

---

<sup>702</sup> Kulla 2011, 116.

<sup>703</sup> Fellman 2000.

**Kaavio 12. Vuorineuvosten työuran toimialat ennen johtajanimitystä eri aikakausina**

			Toimialat			Yhteensä
			1. Samalla (vain yksi)	2. Kaksi	3. Kolme tai enemmän	
Arvonimen myöntövuosi	1. 1917-1945	Määrä	32	16	12	60
		% osuus	53,3%	26,7%	20,0%	100,0%
	2. 1946-1975	Määrä	70	28	16	114
		% osuus	61,4%	24,6%	14,0%	100,0%
	3. 1976-2012	Määrä	61	51	9	121
		% osuus	50,4%	42,1%	7,4%	100,0%
Yhteensä		Määrä	163	95	37	295
			55,3%	32,2%	12,5%	100,0%

Pearsonin khiin neliön testin mukaan arvonimen myöntövuoden ja sen, kuinka monella toimialalla johtajat ovat toimineet työurallaan ennen johtajanimitystä, on tilastollisesti merkitsevä riippuvuus ( $\chi^2 = 13,065$ ,  $p < 0,05$ ). Kahdella toimialalla toimineiden johtajien osuus on kasvanut tarkastelujaksolla tilastollisesti merkitsevästi ( $\chi^2 = 9,347$ ,  $p = 0,009$ ). Kolmella tai sitä useammalla toimialalla toimineiden johtajien osuus on vähentynyt tarkastelujaksolla tilastollisesti merkitsevästi ( $\chi^2 = 6,148$ ,  $p = 0,046$ ). Yhdellä toimialalla toimineiden johtajien osuus ei ole muuttunut tilastollisesti merkitsevästi ( $\chi^2 = 2,980$ ,  $p = 0,225$ ).

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Kaaviosta 13. nähdään, että valtaosa johtajista, eli noin 80 %, on työskennellyt toimitusjohtajana vain yhdellä toimialalla. Toimitusjohtajana eri toimialoilla on työskennellyt yhteensä 55 vuorineuvosta. Tämän perusteella voidaan sanoa, että toiselta toimialoilta valitaan suhteellisen harvoin johtajia. Noin joka kymmenes johtaja on toiminut eri toimialojen organisaatioiden johtajana. Määrä ei ole juurikaan kasvanut eri ryhmissä. Kolmannessa ryhmässä (vuosina 1976-2012) osuus on noin 19 prosenttia. Vuorineuvoksia, jotka ovat toimineet uransa aikana kolmen tai useamman toimialan yrityksen johtajana, on yhteensä viisitoista. Ensimmäisessä ryhmässä (vuosina 1917-1945) on yhteensä yhdeksän kahden tai useamman toimialan johtajaa. Esimerkkinä voidaan mainita Oy Vuoksenniska Ab:n ja Oy Koverhar Ab:n toimitusjohtaja, diplomi-insinööri Berndt Grönblom (1885–1970). Grönblom aloitti uransa liike-elämässä Grönblomien perheyhtiössä, mutta varsinaisen elämäntyönsä hän teki metalli- ja kaivosteollisuudessa perustamassaan Oy Vuoksenniska Ab:ssa.<sup>704</sup> Neljällä eri toimialalla on toiminut vain kaksi vuorineuvosta.

<sup>704</sup> Määttä, Vesa. ”Vuorineuvos Berndt Grönblom (1885–1970).” Suomen talouselämän vaikuttajat -verkkojulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.

**Kaavio 13. Vuorineuvosten johtamien yritysten toimialat eri aikakausina**

			Toimialojen määrä			Yhteensä
			1 Samalla (vain yksi)	2. Kaksi	3. Kolme tai enemmän	
<b>Arvonimen myöntövuosi</b>	1. 1917-1945	Määrä	51	6	3	60
		% osuus	85,0%	10,0%	5,0%	100,0%
	2. 1946-1975	Määrä	96	13	5	114
		% osuus	84,2%	11,4%	4,4%	100,0%
	3. 1976-2012	Määrä	93	21	7	121
		% osuus	76,9%	17,4%	5,8%	100,0%
Yhteensä		Määrä	240	40	15	295
		% osuus	81,4%	13,6%	5,1%	100,0%

Pearsonin khiin neliön testin mukaan arvonimen myöntövuoden ja johdettavien yritysten toimialojen määrän välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ( $\chi^2 = 2,977$ ,  $p > 0,05$ ). Vain yhdellä toimialalla ( $\chi^2 = 2,751$ ,  $p = 0,2539$ , kahdella toimialalla ( $\chi^2 = 2,588$ ,  $p = 0,274$ ) ja kolmella tai sitä useammalla ( $\chi^2 = 0,239$ ,  $p = 0,887$ ) toimineiden johtajien osuus ei ole muuttunut tilastollisesti merkitsevästi tarkastelujaksolla.

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Enemmistö johtajista on toiminut työuransa aikana vain yhden yrityksen toimitusjohtajana (noin 78 %). Kahden eri yrityksen johtajana on toiminut 16,9 % vuorineuvoksista, ja sitä useamman yrityksen johtajana 4,5 % johtajista. Yli 80 % ensimmäisen ryhmän (1917-1945) vuorineuvoksista oli koko työuransa aikana vain yhden yrityksen johtajana. Kahden eri yrityksen johtajana oli 9 yritysjohtajaa. Toimialan vaihdokset olivat harvinaisia.

Viimeisessä ryhmässä vuosina 1976-2012 noin neljännes johtajista on toiminut kahden tai useamman yrityksen johtajana. Neljän eri yrityksen toimitusjohtajia on ollut yhteensä neljä, joista kaksi on toiminut lisäksi myös neljällä eri toimialalla.<sup>705</sup> Tässä tarkastelussa on huomioitu vain yritysten toimitusjohtajan/pääjohtajan toimi. Tarkastelussa ovat mukana vain pääyritysten tiedot, joissa johtajat ovat olleet päätoimisina johtajina. Sivutoimiset toimet, kuten päälliketoimintaan liittyvät sisäyritysten johtajuudet on jätetty pois tarkastelusta.

Kaaviosta 14. nähdään, että johdettavien yritysten lukumäärässä ei ole juurikaan tapahtunut muutoksia tarkastelujaksolla. Vaikka ammattijohtajien osuus oli pienin ensimmäisessä ryhmässä eli vuosina 1917-1945, siitä huolimatta yli 80 % johtajista oli vain yhden yrityksen johtajana. Tämä selittyy ainakin johtajauran pituuksilla. Patruunajohtajia ei rekrytoitu muihin yrityksiin.

<sup>705</sup> He ovat; Matti Kavetvuori (Pohjola-Yhtymä Vakuutus Oyj, Valio Oy-, Orion-konserni-, Instrumentarium Oy) ja Lasse Kurkilahti (Kemira Oyj, Elcoteq Network Oyj-, Raisio Yhtymä Oyj-, Nokian Renkaat Oyj).

**Kaavio 14. Vuorineuvosten johdettavien yritysten lukumäärä eri aikakausina**

			Johdettavat yritykset (määrä)				Yhteensä
			1. Yksi	2. Kaksi	3. Kolme	4. Neljä	
Myöntövuosi	1. 1917-1945	Määrä	50	9	1	0	60
		% osuus	83,3%	15,0%	1,7%	0,0%	100,0%
	2. 1946-1975	Määrä	91	21	2	0	114
		% osuus	79,8%	18,4%	1,8%	0,0%	100,0%
	3. 1976-2012	Määrä	91	20	6	4	121
		% osuus	75,2%	16,5%	5,0%	3,3%	100,0%
Yhteensä	Määrä	232	50	9	4	295	
	% osuus	78,6%	16,9%	3,1%	1,4%	100,0%	

Pearsonin khiin neliön testin mukaan arvonimen myöntövuoden ja johdettavien yritysten lukumäärän välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ( $\chi^2 = 8,863$ ,  $p > 0,05$ ). (Yksi johdettava yritys ( $\chi^2 = 1,731$ ,  $p = 0,421$ ), kaksi johdettavaa yritystä ( $\chi^2 = 0,353$ ,  $p = 0,838$ ), kolme johdettavaa yritystä ( $\chi^2 = 2,526$ ,  $p = 0,283$ ), neljä johdettavaa yritystä ( $\chi^2 = 5,831$ ,  $p = 0,054$ ).

Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat -julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

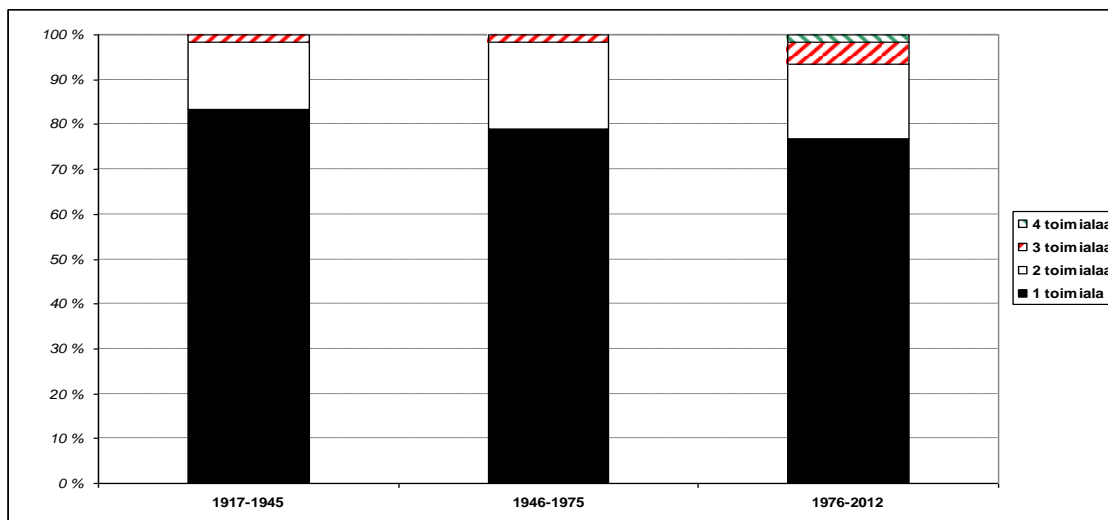
Ammattijohtajien uran tunnuspiirteitä tarkasteltaessa on huomioitava myös monialaisten yritysten johtajien uran tunnuspiirteiden erilaisuus. Näyttää siltä, että keskeistä on uran alkuvaiheeseen liittyvä monialaisuus. Jos johtaja saa johtajakokemusta työuransa alkuvaiheessa monelta eri toimialalta, näyttää se lisäävän todennäköisyyttä ajautua generalistiksi.

Aikaisemmissa tutkimuksissa suomalaista yritysjohtajista esille on tullut muuttumattomuus. Ahlstedtin tutkimuksessa, joka kuvasi tilannetta 1970-luvulla, luonnehdittiin tyypillistä yritysjohtajaa keski-ikäiseksi mieheksi, jonka urakehitys on yleensä sidottu yhteen tai muutamaankin yritykseen.<sup>706</sup>

Nykyajan vuorineuvoksilla nopeasti suoritettu korkeakoulututkinto yhdistyy laaja-alaiseen ja monipuoliseen johtajakokemukseen.<sup>707</sup> 2000-luvun vuorineuvoksista noin 37 prosenttia on toiminut eri toimialojen johtajana, eli yhteensä yksitoista johtajaa (kaikkiaan arvonimiä on myönnetty 28). Muutos on ollut nopea, koska aikaisemmassa ryhmässä osuus oli noin 21 % (vuosina 1946-1976). Koko ryhmässä, vuosina 1976-2012, osuus on 23 %. Näiden monialaisten johtajien johdettavina ovat olleet suuret pörssiyritykset ja konsernit. Koulutustausta on usein kaupallinen, joka näyttää soveltuvan modernille ammattijohtajalle. 2000-luvun vuorineuvoksista neljä on toiminut kolmella tai sitä useammalla toimialalla (14,3 %). Tämäkin osuus on aikaisempaa merkittävästi suurempi. Näyttää siltä, että muutosta on alkanut tapahtua viime vuosikymmeninä.

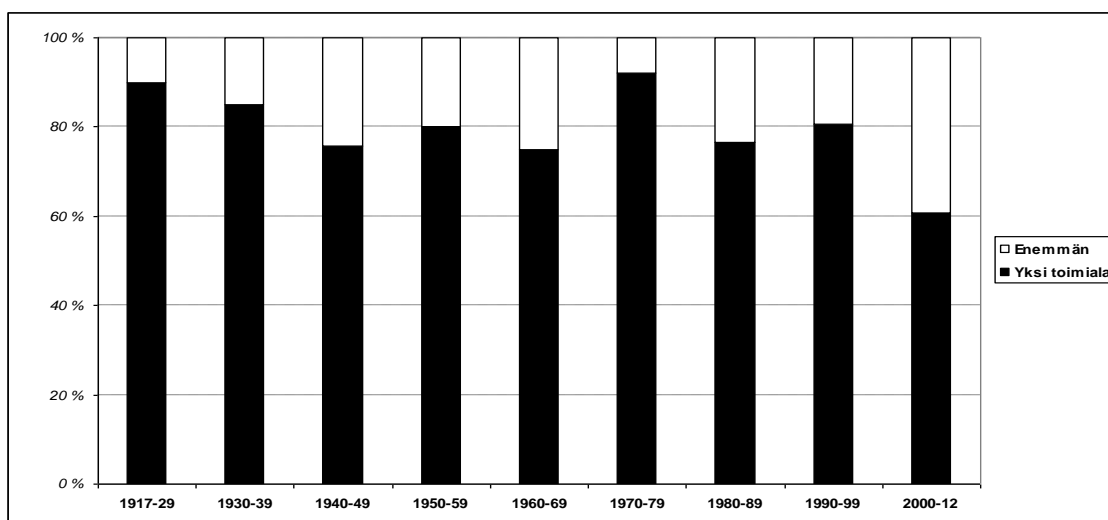
<sup>706</sup> Ahlstedt 1978.

<sup>707</sup> Esimerkkinä voidaan käyttää Lasse Kurkilahtea. Turun kauppakorkeakoulusta ekonomiksi valmistunut Kurkilahti aloitti 25-vuotiaana 1973 Raision Tehtaat Oy:n tuotepäällikkönä. Sen jälkeen hän toimi Suomen Ulkomaankauppaliiton kaupallisen sihteerin apulaisena. Kurkilahti palasi 1977 Raision Tehtaille mallastamon tuotantopäälliköksi. Hän ehti olla 1980-luvun alussa mallastamon ja vehnätrikkelystehtaan johtajana, kunnes hän siirtyi 1982 viljakemian teollisuuden toimialajohtajaksi. Työuransa ensimmäisen toimitusjohtajan tehtävä oli Are Oy:ssä vuosina 1985-1988. Tämän jälkeen Kurkilahti oli pitkään Nokian Renkaat Oy:n toimitusjohtajana vuosina 1988-2000. Kurkilahti oli syyskuusta 2000 alkaen noin puoli vuotta toimitusjohtajana Raisio Yhtymä Oy:ssä, josta hänet kutsuttiin Elcoteq Network Oy:n toimitusjohtajaksi. Työuransa lopuksi Kurkilahti oli Kemira Oy:n pääjohtajana vuosina 2004-2007. Hän jäi eläkkeelle 59-vuotiaana vuonna 2007. Työurallaan hän toimi kuuden eri organisaation palveluksessa ja kymmenessä eri toimessa. Lähde: Vahe, Juha. "Vuorineuvos Lasse Kurkilahti (1948-)". Suomen talouselämän vaikuttajat -verkkojulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.



**Kuvio 12. Toimialojen määrän osuudet.**

Tässä kuviossa on esitetty vuorineuvosten johtamien yritysten toimialojen määrän prosentiosuuksien kehitys kolmella arvonimen myöntövuosiin perustuvalla aikajaksolla. Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).



**Kuvio 13. Yhdellä toimialalla toimineiden vuorineuvosten osuus.**

Tässä kuviossa on esitetty yhdellä toimialalla toimineiden vuorineuvosten prosentiosuuksien kehitys yhdeksällä arvonimen myöntövuosiin perustuvalla aikajaksolla. Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

## 5.6. Yhteiskunnallinen osallistuminen ja luottamustoimet

Suuryrityksien toiminta on yhteydessä valtiovaltaan ja poliittiseen toimintaan. On olemassa runsaasti tutkimuskirjallisuutta, joka käsittelee eri näkökulmista yritysten yhteiskunnallista vaikuttamista. Suuryritysten ja valtiovallan suhteissa on havaittu tiivistä vuorovaikutusta. Yhteistyö on synnyttänyt yhteiskunnassa vaikuttavia verkostoja.

Yritykset pyrkivät vaikuttamaan lainsäädäntöön ja poliittisiin toimijoihin.<sup>708</sup> Yritysjohtajiston ja valtion väliseen vuorovaikutukseen liittyvät edunvalvontajärjestöt, jotka vaikuttavat poliittisiin päätöksentekijöihin ja institutionaaliseen ympäristöön.<sup>709</sup> Suomen poliittisessa kehityksessä erityisesti puunjalostusteollisuus on ollut merkittävä tekijä. Suomen valtio on edistänyt metsäteollisuuden mahdollisuuksia toimia kilpailluilla maailmanmarkkinoilla.<sup>710</sup> Toisen maailmansodan jälkeen puunjalostusteollisuus sekä etujärjestöt vaikuttivat esimerkiksi vaalirahoituksen kautta.<sup>711</sup> Teollisuus on vaikuttanut Euroopan sisämarkkinoiden luomiseen ja Euroopan yhdentymiseen.<sup>712</sup>

Liike-elämän organisointiin 1900-luvun alussa kuului Suomessa työnantajaliiton ja kauppakamarilaitosten perustaminen. Edunvalvontaorganisaation kehittyessä liikemiehillä oli entistä vähemmän tarvetta osallistua politiikkaan. Liike-elämä pyrki vaikuttamaan politiikkaan ja äänestäjiin omien organisaatioidensa avulla. Niissä on työskennellyt palkattua ammattihenkilöstöä.<sup>713</sup>

Cassisin tutkimuksen mukaan useissa Euroopan maassa liike-elämän vaikuttaminen politiikkaan muuttui 1800- ja 1900-lukujen vaihteessa. Liikemiehet jäivät syrjään poliittisesta päätöksenteosta ja ammattipoliitikot tulivat tilalle. Liike-elämän edunvalvonta alkoi siirtyä edunvalvontaorganisaatiolle.<sup>714</sup> Suomessa muutos tapahtui kuitenkin myöhemmin kuin yleensä Euroopan maissa. Talouselämän keskusjärjestöt vaikuttivat Suomen valtion harjoittamaan kauppasopimuspolitiikkaan 1920- ja 1930-luvuilla.<sup>715</sup>

Suurteollisuuden teollisuuspoliittinen yhteistoiminta sai alkunsa vuonna 1921 perustetussa Suomen Tuontiteollisuusliitossa (myöhemmässä Suomen Teollisuusliitossa). Sitä aikaisemmin oli perustettu Keskuskauppakamari keväällä 1918. Se oli ilmaus liike-elämän tavoitteesta saada yhteiskunnallista vaikutusvaltaa. Paperiteollisuuden myyntiyhdistykset ja Suomen Sahanomistajayhdistys perustivat saman vuoden lopulla Puunteollisuuden Keskusliiton. Se kokosi kaikki suuret metsäyhtiöt yhteisen pöydän ympärille.<sup>716</sup>

<sup>708</sup> Yrityksillä on oma korporatiivinen poliittinen strategia, joka muuttuu ajan kuluessa. Ympäristötekijöiden muuttuminen vaikuttaa korporatiiviseen poliittiseen aktiivisuuteen. Näihin tekijöihin kuuluvat yrityksen, teollisuuden ja institutionaalisen ympäristön piirteet (Skippari 2004). Mika Skipparin väitöskirjatutkimuksessa on tarkasteltu Tampellan poliittista aktiivisuutta vuosina 1944-1991. Tainio et. al.n (1985, 103-104) mukaan suuryrityksen institutionaalisella johtamisella tarkoitetaan ”sitä työtä, jolla pyritään turvaamaan ja perustelemaan oman yritystoiminnan oikeutus ja jolla pyritään kehittämään yrityksen taloudellisen toiminnan yhteiskunnallisia ehtoja ja edellytyksiä.”

<sup>709</sup> Douglass C. North on selittänyt liiketoimintakustannusten avulla yritysten poliittista toimintaa. Northin mukaan yritys investoi poliittiseen toimintaan, jos siitä saatava hyöty on riittävän korkea. Institutionaalinen muutos (esimerkiksi lainsäädännössä) vaikuttaa yritysten hyötyodotuksiin ja preferensseihin (North 2006). Taloustieteessä ja taloushistorian tutkimuksessa on esitelty eri toimijoiden erityisvoitontavoittelua. Tätä kuvataan rent seeking- käsitteellä, joka voidaan suomentaa erityisvoitontopyynniksi tai ”ylivoiton tavoitteluksi”. Käsite on hyödyllinen, kun tutkitaan valtion ja yritysjohdon välistä vuorovaikutusta, johon kuuluvat myös etujärjestöt (Karonen 2004, 62-76; ks. myös Lamberg & Ojala 1997; Lamberg 1999).

<sup>710</sup> Näsi et. al. 2001, 15. Juha Näsin mukaan ”laajemmin tarkasteltuna suomalaisen metsäteollisuuden ja yhteiskunnan välillä pitkään vallinnut yhteiskuntasopimus hakee vertaistaan, sillä niin läheinen ja monitahoinen tuo kytkösten verkko tahojen välillä on ollut.”

<sup>711</sup> Metsäteollisuuden vaikuttamisesta ks. esim. Jensen-Eriksen 2007. Ks. myös Lamberg 1997.

<sup>712</sup> Lähemmin esim. Paavonen 2008; Aunesluoma 2011.

<sup>713</sup> Paavilainen 2005, 170.

<sup>714</sup> Cassis 1993; 1997.

<sup>715</sup> Lamberg 1998.

<sup>716</sup> Kuisma 2010, 176-194. Kuisman (2010) tutkimuksessa on tarkasteltu ”suurliikemailman” toimintaa Suomen itsenäistymisen alkuvuosina.

Aikaisemmassa tutkimuksessa on tarkasteltu valtiiovallan ja yritysjohtajien yhteistyötä 1700- ja 1800-luvulla. Petri Karosen tutkimuksen kohteena olevat yritysjohtajat istuivat paikallisissa luottamustehtävissä sekä olivat mukana säätyvaltiopäivillä. Karosen tutkimukseen mukaan liiketoiminnalle oli yleensä hyödyksi, jos yritysjohtaja vaikutti liike-elämän lisäksi muussa yhteiskunnassa. Karosen mukaan valtion ja yritysjohtajien suhde oli suurimman osan tutkimusjaksoa läheinen. Kumpikin osapuoli oli tottunut hyötymään toisistaan.<sup>717</sup> Maare Paloheimon väitöskirjatutkimus osoittaa puolestaan, että liike-elämän edustajat vaikuttivat keskushallinnon päätöksentekijöihin eri tavoilla 1800-luvulla.<sup>718</sup> Lukuisissa historian tutkimuksissa on käsitelty liike-elämän ja hallinnon välisiä suhteita eri näkökulmista.<sup>719</sup>

Liike-elämän edustajia on ollut mukana poliittisessa päätöksenteossa. Kauppiaille oli suuri merkitys 1800-luvun puolivälissä säätyvaltiopäivillä. Kauppiain osuus porvarisäädystä säätyvaltiopäivillä oli vuonna 1863 lähes 70 %. 1800-luvun loppuun mennessä osuus laski alle 20 %; tiin. Viimeisillä säätyvaltiopäivillä osuus oli 6 %.<sup>720</sup> Liike-elämän edustus jäi 1907 ensimmäisessä eduskunnassa pienemmäksi kuin säätyvaltiopäivillä. Edustus jäi yleisen ja yhtäläisen äänioikeuden tullessa voimaan runsaan kymmenen edustajan varaan.<sup>721</sup> Viimeisille säätyvaltiopäiville osallistuneista valtiopäivämiehistä vain 43 valittiin eduskuntaan. Säätyjärjestelmän suosiman kaupan osuus edustuslaitoksessa supistui lähellä sitä määrää, mikä tämän elinkeinon harjoittajia oli koko maassa.<sup>722</sup>

Teoksessa ”*Suuryritykset ja niiden johtaminen Suomessa*” haastateltiin 1980-luvun puolivälissä 15 suuryrityksen johtajaa. Haastatteluilla selvitettiin myös liikkeenjohtajien suhdetta poliittiseen päätöksentekoon. Liikkeenjohtajat jakautuivat kahteen institutionaaliseen ryhmään. Ensimmäiseen kuuluivat ne yhtymäjohtajat, jotka tunsivat politiikan ja valtiokoneiston. Heille yhteistyö oli käytännössä mahdollista ja luontevaa. Toiseen ryhmään kuuluvat liikemiehet, jotka vierastavat politiikassa mukana oloa. He seurasivat politiikan tekoa ulkopuolisina. Yhteiskunnallista päätöksentekoa lähestytään kilpailukykyisen liiketoiminnan edistämisen toivossa. Liikkeenjohtamiseen on teoksen kirjoittajien mukaan kuulunut yhä enenevässä määrin poliittisiin päätöksentekijöihin vaikuttamista ja päätösten seurausten käsittelyä. Suuryritykset kuuluvat kokonsa ja merkittävyytensä vuoksi siihen ryhmään, jotka oman liiketoimintansa vuoksi aktiivisesti seuraavat julkisen hallinnon päätöksentekoa. He ovat oppineet tuntemaan sen toimintamuodot. Lisäksi on olemassa varsinainen yritysmaailman ”poliittinen segmentti”, johon kuuluvat ne suuryritykset, joiden johto tekee aktiivisesti talous- ja yhteiskuntapolitiikkaa.<sup>723</sup>

Suuryritykset pyrkivät siis vaikuttamaan poliittiseen päätöksentekoon. Yrityksen liiketoiminnan kannalta maan poliittinen järjestelmä voidaan nähdä myös kilpailukykyä vahvistavana tai heikentävänä tekijänä. Eri selvityksissä on tarkasteltu yritysjohtajien asenteita ja suhtautumista valtiovaltaan. Elinkeinoelämän Valtuuskunnan (EVA) vuonna 2013 tekemässä tutkimuksessa poliittisella järjestelmällä tarkoitetaan hallituksen ja eduskunnan toimivuutta ja kykyä säätää toimivia lakeja. Tutkimukseen vastanneet yritysjohtajat pitivät Suomen poliittista järjestelmää

<sup>717</sup> Karonen 2004, 289.

<sup>718</sup> Paloheimo 2012.

<sup>719</sup> Tutkijoista voidaan mainita esim. Per Schybergson, Markku Kuisma ja Mika Kallioinen. Paloheimon väitöstudiumissa on kattava esittely tästä tutkimuskirjallisuudesta, ks. Paloheimo 2012, 32-36.

<sup>720</sup> Mauranen 1981. Kaupungeilla oli etuoikeus lähettää edustajia valtiopäiville. Maurasen mukaan kauppa harjoittanut porvaristo oli omaksunut itselleen tämän roolin. Ainoastaan kauppiaille ja käsityöläisillä oli äänioikeus valittaessa porvarisäädyn edustajia ennen vuoden 1869 valtiopäivämuutosta. Äänimäärä oli riippuvainen äänestäjän tuloista. Äänivalta keskittyi varakkaimmalle ryhmälle, eli kauppiaille.

<sup>721</sup> Paavilainen 2005, 167.

<sup>722</sup> Noponen 1964, 57.

<sup>723</sup> Tainio et. al. 1984, 106-109.

keskivertaisena tekijänä (ei uhka tai vahvuus). Yrityskokoa painottaessa kävi ilmi, että suuremmat yritykset suhtautuvat asiaan hieman myönteisimmin.<sup>724</sup>

Tässä tutkimuksissa tarkastellaan sitä, minkälaisissa luottamustehtävissä vuorineuvokset ovat työuransa aikana toimineet. Tätä ei ole selvitetty aikaisemmissa tutkimuksissa, joten asian käsittely tuo uutta tietoa.<sup>725</sup> Yleisen näkemyksen mukaan yritysjohtajien suora poliittinen vaikuttaminen on vähentynyt. Luottamustoimien tarkastelu tuo esille, miten suuryritysjohtajat vaikuttavat oman toimensa ohessa, ja millainen tekijä se on johtajien urakehityksessä.

Johtajien osallistumista luottamustehtäviin voidaan tarkastella eri näkökulmista. Hajban mukaan toiminta julkisissa luottamustehtävissä ja erilaisissa kansalaisjärjestöissä voi merkittävästi edistää rekrytoimista talouseliittiin. Osallistuminen riippuu johtajan omasta aktiivisuudesta ja halukkuudesta osallistua yksityisenä henkilönä yhteiskunnalliseen toimintaan ja toisaalta siitä edustusvelvollisuudesta, joka kuuluu hänelle johtajanaseman perusteella. Luottamustoimet ovat myös merkki yritysjohtajan vaikutusroolista.<sup>726</sup>

Luottamustoimet käsittävät toimimisen yritysten hallintoelimissä sekä luottamustoimet erilaisissa etujärjestöissä, säätiöissä ja yhdistyksissä. Tässä tutkimuksessa vuorineuvosten yhteiskunnallista osallistumista on tarkasteltu neljällä eri tasolla. *Ensinnäkin*, paikalliset poliittiset luottamustoimet käsittävät tehtävät kunnan toimielimissä. *Toiseksi*, valtakunnalliset poliittisiin luottamustoimiin lukeutuu mm. kansanedustajan ja ministerin tehtävät sekä erilaiset valtiolliset luottamustoimet. *Kolmantena* tarkastelun kohteena ovat jäsenyydet talouden alan keskusjärjestöissä (esim. Elinkeinoelämän Keskusliitto, eri toimialojen liitot) sekä edunvalvontajärjestöissä (esim. Suomen Yrittäjät, Keskuskauppakamari). *Neljännentenä* ovat jäsenyydet yritysten ja osakeyhtiöiden hallintoelimissä (esim. hallituksen jäsenyydet). Luottamustoimien määrää tarkastelemalla luodaan kokonaiskuvaa johtajan yrityksen ulkopuolisen toiminnan laajuudesta.

Paikallisia luottamustoimia on koko aineistossa ollut 59:llä vuorineuvoksella eli viidenneksellä. Osuus on vähentynyt tarkastelun kohteena olevalla aikajaksolla. Vuorineuvoksien ensimmäisessä ryhmässä, eli vuosina 1917-1945, lähes 40 %:illa oli paikallisia luottamustoimia. Valtakunnalliset luottamustoimia on puolestaan ollut 27:llä vuorineuvoksella eli noin joka kymmenes vuorineuvos on hoitanut valtakunnallisia luottamustoimia (9,2 %). Myös näiden luottamustoimien osuus on vähentynyt aikajaksolla. Vielä 1940-luvulla vuorineuvoksen arvonimen saaneissa yli viidenneksellä oli valtakunnallisia luottamustehtäviä. Viimeisessä ryhmässä, eli vuosina 1976-2012 arvonimen saaneissa, valtakunnallisia luottamustehtäviä on enää vain neljällä vuorineuvoksella, joista kaksi on toiminut johtajauransa jälkeen kansanedustajana.<sup>727</sup> 2000-luvulla vuorineuvoksen arvonimen saaneilla kenelläkään ei enää ole ollut paikallisia tai valtakunnallisia luottamustoimia.

<sup>724</sup> Lähde; *Tulehduksen oireet - Näin yritysjohtajat näkevät Suomen kilpailukyyn 19 osatekijää* (EVA analyysi No 27 25.4. 2013). EVA mittasi kilpailukyyn osatekijöitä laajassa mielipidekyselyssä, johon vastasi 1 260 yritysjohtajaa. Tutkimuksessa on jaettu kilpailukyky 19 osatekijään, joista kysyttiin yritysten päätöksentekijöiden mielipiteitä. Tutkimukseen mukaan suurempien yritysten suopeampi kuva poliittisesta järjestelmästä saattaa johtua siitä, että suuri yritys kykenee lobbaamaan. Suuryritykset kokevat, että heitä kuunnellaan. Vastaavasti pieni palveluyrittäjä voi kokea olevansa paikallisen ja valtakunnallisen päätöksenteon ”armoilla”. Tutkimuksessa nousi esille poliittisen järjestelmän kolme selkeää vahvuutta; omaisuuden suoja, koulutusjärjestelmä (ylä- ja alakoulu sekä lukio, toisen asteen koulutus) sekä ICT-infrastruktuuri. Heikkoja vahvuuksia tuli esille kaksi; liikkeenjohdon toimintatavat ja oikeusjärjestelmä. Suuri osa kyselyyn vastanneista yrityksistä oli pieniä tai keskiuuria. (saatavissa; [www.eva.fi/wp-content/uploads/2013/04/Tulehduksen-oireet.pdf](http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2013/04/Tulehduksen-oireet.pdf), viitattu 5.5.2013)

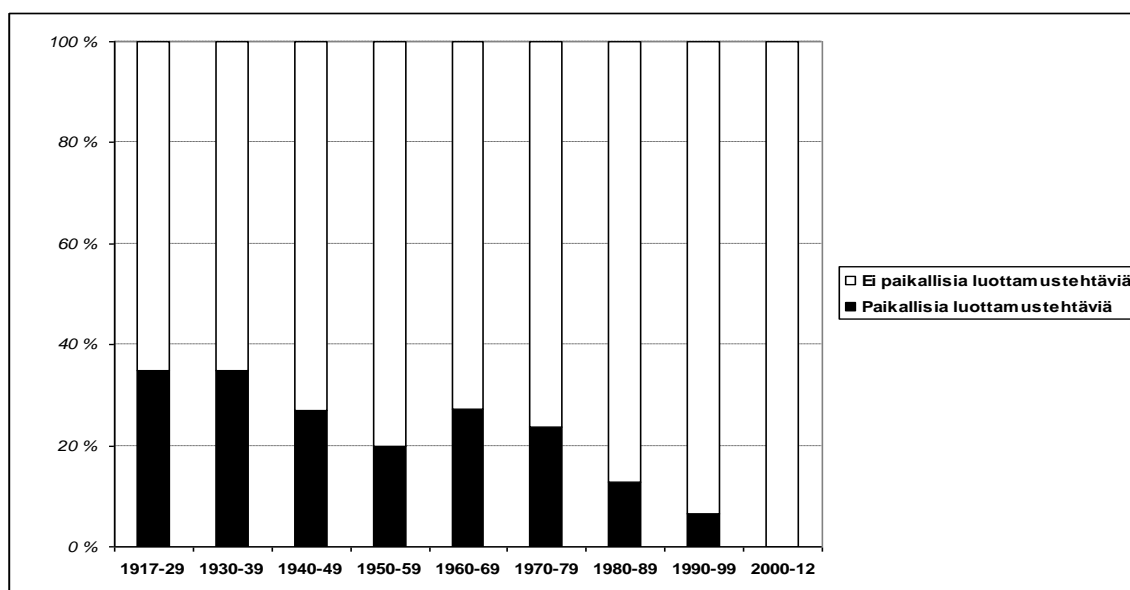
<sup>725</sup> Hajban (1982, 75-83) tutkimuksessa on tarkasteltu johtajien luottamustoimien määrää, jäsenyyksiä keskusjärjestöjen hallintoelimissä sekä suurten yritysten hallintoelimissä.

<sup>726</sup> Hajba 1982, 76, 154.

<sup>727</sup> Kansanedustajat ovat Jere Lahti (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan pääjohtaja) ja Martin Saarikangas (Masa-Yards Oy:n toimitusjohtaja, Kvaerner Masa-Yards Oy:n pääjohtaja). Muita kansanedustajina toimineita vuorineuvoksia ovat Amos Anderson (Ruotsalaisen Kansanpuolue 1922–1927), Yrjö Pulkkinen (Kokoomus 1922–1929), Emil Sarlin (Ruotsalaisen Kansanpuolue 1930–1933), Väinö Viljanen (Kansallisen Edistyspuolue 1924–1926), Uuno Takki (Suomen Sosialidemokraattisen Puolue 1945–1952, 1966–1968) ja Eero Mäkinen (Kokoomus 1945–1950).



Kuten aikaisemmin on todettu, yritysjohtajilla oli 1800-luvulla paljon poliittista toimintaa, mihin sisältyy paikallisten ja valtakunnallisten luottamustehtävien hoitamista. Liikemiehillä oli vahva edustus säätyvaltiopäivillä.<sup>728</sup> 1900-luvun alussa liikemiehet olivat keskeisesti mukana kunnallishallinnossa. Vuorineuvoksien ensimmäisessä ryhmässä, vuodet 1917-1945, kaupunginvaltuustoon (tai kunnan- tai kauppalanvaltuustoon) kuului 18 johtajaa (30 %). Lisäksi kaksi vuorineuvosta toimi valtuuston puheenjohtajana. Vuosisadan alussa yritysjohtajilla oli vahva ja suora merkitys poliittisessa päätöksenteossa. Kauppaneuvoksen arvonimen saaneissa vuosina 1917-1939 (joita oli yhteensä 70) yli puolet oli jäsenenä kaupunginvaltuustossa.<sup>729</sup> Suuryrityksen johtajia on toiminut korkeissa valtiollisissa tehtävissä erityisesti kriisiaikoina (mm. hallituksen ministereinä). Vaikka ministereinä on toiminut useita vuorineuvoksia, ei heitä enää 1960-luvun jälkeen ole valittu ministereiksi.<sup>730</sup>



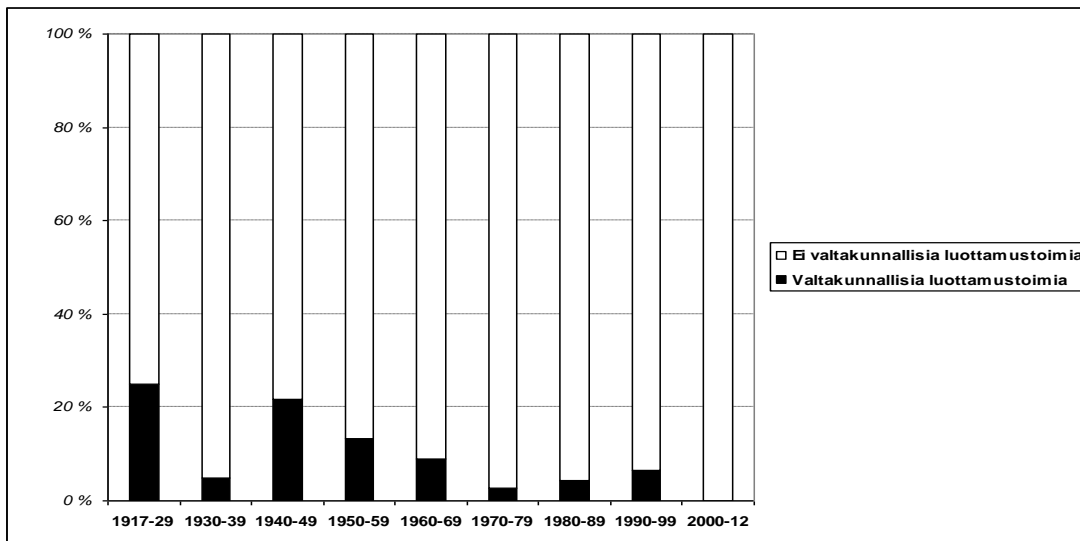
**Kuvio 14. Vuorineuvosten paikalliset luottamustehtävät.**

Tässä kuviossa on esitetty johtajien paikallisten luottamustoimien prosentiosuukien kehitys yhdeksällä arvonimen myöntövuosiin perustuvalla aikajaksolla. Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

<sup>728</sup> Vuorineuvoksista valtiopäivämiehiä ovat Fridolf Leopold Hisinger (Ritariston ja aatelin edustaja valtiopäivillä 1888), Albert Ludvig Lindsay von Julin (Ritariston ja aatelin edustaja valtiopäivillä 1905–1906), Jacob von Julin (edustaja valtiopäivillä 1904–1905), Fritz Arthur Jusélius (Porin edustaja porvarissäädyssä valtiopäivillä 1897–1906), Magnus Lavonius (Tampereen edustaja porvarissäädyssä valtiopäivillä 1905–1906), Karl Evert Palmén (ritariston ja aatelin edustaja valtiopäivillä 1888–1906), Julius Stjernvall (aatelin ja ritariiston edustaja valtiopäivillä 1904–1905) ja Gösta Sumelius (Tampereen edustaja porvarissäädyssä valtiopäivillä 1904–1905).

<sup>729</sup> Tämä tieto perustuu väitöstitkimuksen alustaviin tietoihin, jossa aineistona ovat kauppa- ja teollisuusneuvosten tiedot.

<sup>730</sup> Vuorineuvoksista hallituksen ministereinä ovat toimineet; Eero Mäkinen (kulkulaitosten ja yleisten töiden ministeri 9.7.–27.10.1953), Paavo Viding (ministeri maatalousministeriössä, ministeri sisäasiainministeriössä 26.3.1946–29.7.1948), Åke Gartz (kauppa- ja teollisuusministeri 17.11.1944–17.4.1945, 17.4.1945–26.3.1946; ministeri ulkoasiainministeriössä 27.4.1945–26.3.1946; ulkoasiainministeri 17.3.1950–17.1.1951, 17.1.–20.9.1951), Osmo P. Karttunen (valtiovarainministeri 13.4.1962–13.12.1963), Magnus Lavonius (kulkulaitosten ja yleisten töiden 15.3.1920–9.4.1921), Viljo Luukka (toinen valtiovarainministeri 30.11.1975–29.9.1976), Olli Paloheimo (ministeri valtiovarainministeriössä 8.8.–21.9.1944), R. Erik Serlachius (kulkulaitosten ja yleisten töiden ministeri 17.11.1953–5.5.1954), Uuno Takki (kauppa- ja teollisuusministeri 22.5.1942–5.3.1943, 5.3.1943–8.8.1944, 8.8.–21.9.1944, 21.9.–17.11.1944; opetusministeri 17.11.1944–17.4.1945 ministeri kansanhuoltoministeriössä 17.4.1945–26.3.1946, ministeri kauppa- ja teollisuusministeriössä 15.6.1945–26.3.1946; kauppa- ja teollisuusministeri 26.3.1946–29.7.1948, ministeri ulkoasiainministeriössä 27.3.1946–29.7.1948; kauppa- ja teollisuusministeri 29.7.1949–17.3.1950, ministeri ulkoasiainministeriössä 30.7.1948–17.3.1950), Björn Westerlund (kauppa- ja teollisuusministeri 19.6.–14.7.1961), Julius Stjernvall (kauppa- ja teollisuusministeri 27.11.1918–17.4.1919) ja Karl-Erik Ekholm (toinen kulkulaitosten ja yleisten töiden ministeri 27.3.1940–4.1.1941).

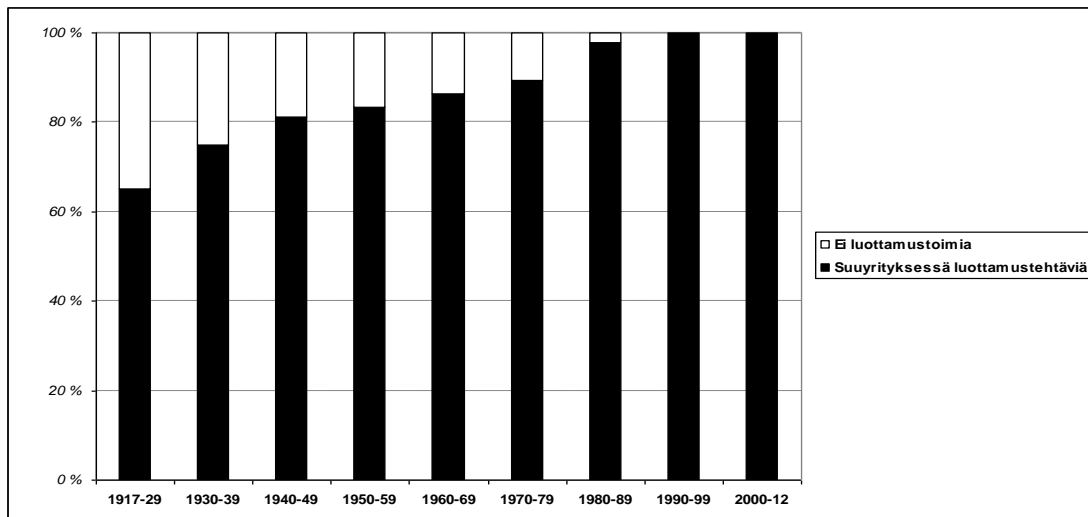


### Kuvio 15. Vuorineuvosten valtakunnalliset luottamustehtävät.

Tässä kuviossa on esitetty johtajien valtakunnallisten luottamustoimien prosentiosuuksien kehitys yhdeksällä arvoniemen myöntövuosiin perustuvalla aikajaksolla. Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

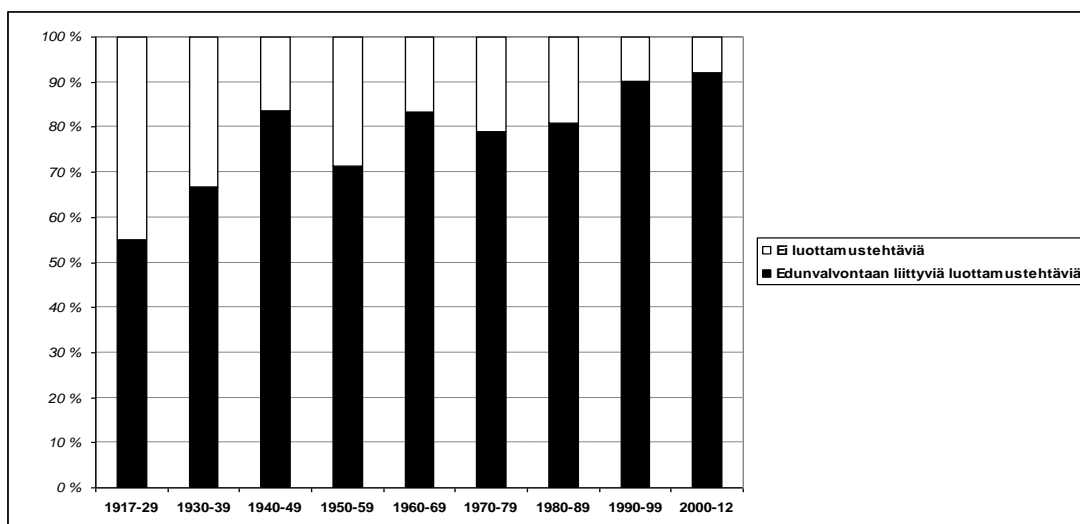
Vuorineuvoksien toimenkuvassa korostuu toimiminen edunvalvontatehtävissä ja yritysten hallituksissa. Koko aineistossa 80 % johtajista on toiminut erilaisissa edunvalvontatehtävissä. Edunvalvontaan liittyvät luottamustehtävät jakautuvat oman alan järjestötehtäviin sekä koko elinkeinoelämää koskeviin luottamustoimiin. Elinkeinoelämän keskusliiton (ent. Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton) luottamustoimet ovat kaikkein yleisimpiä. Ainakin 120 vuorineuvosta on osallistunut näiden tehtävien hoitoon (40,7 %). Toimialaan liittyviä luottamustoimia on ollut mm. Suomen Metsäteollisuuden Keskusliitossa, Suomen Metalliteollisuuden Keskusliitossa ja Suomen Rakennusteollisuusliitossa.

Yrityksen tai osakeyhtiöiden hallintotehtävissä on toiminut 87,8 % vuorineuvoksista. Niistä johtajista, jotka eivät ole toimineet yritysten hallintotehtävistä (12,2 %) lähes puolet löytyy ensimmäisestä aikajaksosta (vuosina 1917-1944 arvoniemensä saaneet). Voidaan sanoa, että kaikki nykyajan vuorineuvoksista toimii myös yritysten ja osakeyhtiöiden hallintotehtävissä. Se on merkittävä osa suuryrityksen johtajan toimenkuvaa. Koko aineistossa edunvalvontaan liittyviä luottamustehtäviä on ollut 80 prosentilla (236 johtajaa) vuorineuvoksista ja yrityksiin liittyviä 87,8 prosentilla (259 johtajaa) vuorineuvoksista. Nämä tehtävät eivät aina ole varsinaisia luottamustoimia, vaan ne kuuluvat johtajille kuuluvien tehtävien hoitamiseen.



**Kuvio 16. Vuorineuvosten luottamustehtävät suuryrityksissä.**

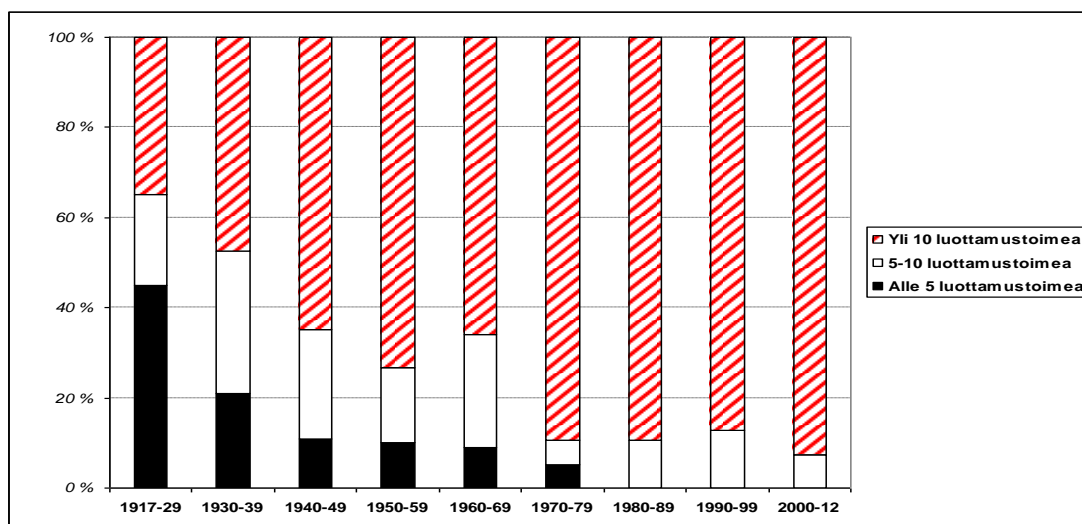
Tässä kuviossa on esitetty johtajien suuryritysten luottamustoimien prosentiosuuksien kehitys yhdeksällä arvonimen myöntövuosiin perustuvalla aikajaksolla. Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).



**Kuvio 17. Vuorineuvosten edunvalvontaan liittyvät luottamustehtävät.**

Tässä kuviossa on esitetty johtajien edunvalvontaan liittyvien luottamustoimien prosentiosuuksien kehitys yhdeksällä arvonimen myöntövuosiin perustuvalla aikajaksolla. Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Vuorineuvoksilla on ollut työuransa aikana paljon luottamustoimia. Valtaosalla on ollut 10 tai enemmän luottamustoimea (74,9%). Alle kymmenellä prosentilla vuorineuvoksista on ollut alle viisi luottamustoimea (8,8 %). Vastaavasti 5-10 luottamustoimea on ollut 48:lla vuorineuvoksella (16,3 %). Luottamustoimien määrä on kasvanut. Käytännössä kaikilla nykyajan suuryritysjohtajilla on useita luottamustehtäviä. On myös huomioitava, että kaikkia luottamustehtäviä ei ole ilmoitettu matrikkeleihin, josta tiedot on kerätty ”Talouselämän vaikuttajat” -julkaisun artikkeleihin. Voidaan olettaa, että tehtäviä on ollut vielä enemmän.



**Kuvio 18. Vuorineuvosten luottamustoimien määrä.**

Tässä kuviossa on esitetty johtajien luottamustoimien määrän prosentiosuuksien kehitys yhdeksällä arvoniemen myöntövuosiin perustuvalla aikajaksolla. Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

Aikaisempaan Hajban tutkimukseen verrattuna, joka kuvaa tilannetta 1970-luvulla, vuorineuvoksilla on selvästi enemmän jäsenyyksiä keskusjärjestöissä ja yritysten hallintoelimissä. Myös luottamustoimien yhteismäärä on korkeampi, vaikkakin suuruusluokka on sama. Hajban tutkimuksen johtajien luottamustoimien lukumäärä oli keskimäärin 10,1. Aikaisemmassa tutkimuksessa on tullut esille, että elinkeinoelämän eliitti osallistuu aktiivisesti erilaiseen yhdistystoimintaan.<sup>731</sup>

Kun tarkastellaan johtajien sosiaalisen taustan ja yhteiskunnallisen osallistumisen yhteyttä, havaitaan, että osallistumisen perusta on yritystoiminnassa eikä sosiaalisessa taustassa. Johtajista osa oli lähtöisin maanviljelijä- ja työntekijäperheistä. Tämä tausta ei näyttänyt vaikuttavan siihen, miten johtajat osallistuivat järjestö- ja yhdistystoimintaan.

On myös huomioitava, että suomalaisten yritysten hallintorakenteessa tapahtunut muutos on vaikuttanut siihen, että hallintoneuvostojen määrä on pienentynyt. Kaksiportainen hallintomalli (eli hallitus ja hallintoneuvosto) oli pitkään yleinen Suomessa. Vielä 1980-luvulla noin 40 prosentissa pörssiyhtiössä oli käytössään tämä rakenne. Amerikkalainen yksiportainen hallintomalli yleistyi 1990-luvulla. 1990-luvun lopulla vain kolmanneksella yrityksistä oli erillinen hallintoneuvosto. Nykyään kaksiportainen hallintomalli on hävinnyt lähes kokonaan. Yritysten hallintomallissa on erotettu toisistaan toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan tehtävät. Vielä 1980-luvulla pörssiyhtiöissä yli 20 % toimitusjohtajista oli myös hallituksen puheenjohtaja. 2000-luvulla käytäntö on poistunut. Myös toimitusjohtajien jäsenyydet hallituksissa ovat vähentyneet. 1990-luvun lopulla pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista vain puolessa hallituksista oli yhtiön toimiva toimitusjohtaja.<sup>732</sup>

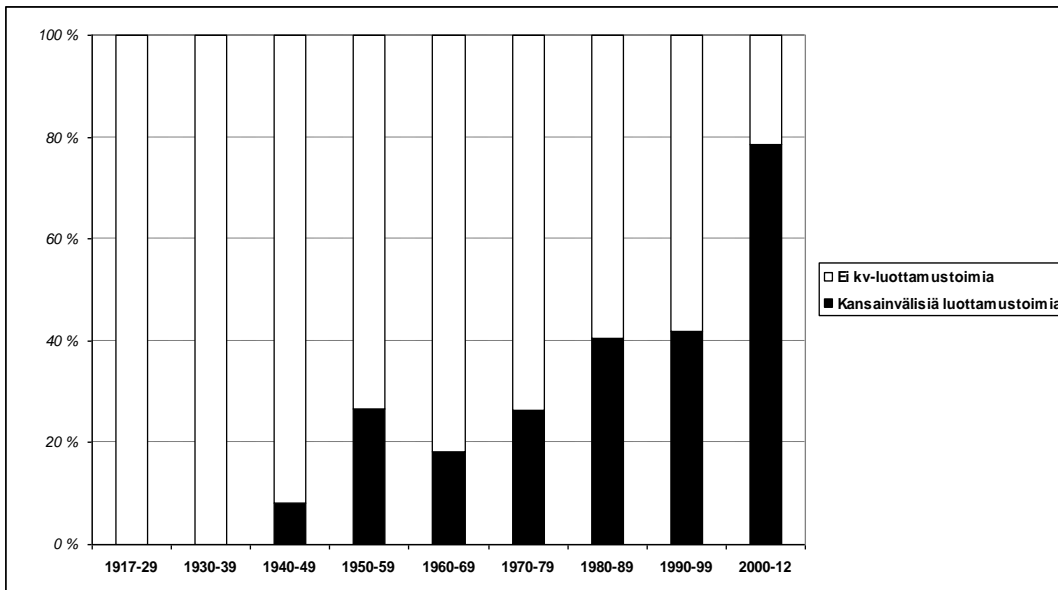
Rahamarkkinoiden globalisaation seurauksena yritysten hallintotavat (corporate governance) ovat yhdenmukaistuneet. Suomalaisten yritysten hallintomallissa toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan tehtävät on erotettu toisistaan. Myös hallintoneuvosten määrä on vähentynyt. Toimitusjohtajien hallitusjäsenyydet ovat vähentyneet. Suomalaisten yritysten hallitusten määrän

<sup>731</sup> Ruostetsaari 1992, 156-157.

<sup>732</sup> Snellman 2007, 198-200, 212.

keskimääräinen koko on pienentynyt. Vuonna 1980 jäsenmäärä oli keskimäärin seitsemän. Vuonna 2004 jäsenmäärä oli kuusi.<sup>733</sup> Voidaan ajatella, että kun globalisaation kautta suuryritys irrottautuu Suomesta, niin samalla heikkenee sen johtajiston halu vaikuttaa kotimaassa.

Vuorineuvosten luottamustoimien tutkimisessa tuli esille, miten yritysten kansainvälistyminen on vaikuttanut johdon luottamustehtäviin. Globalisoituminen on näkynyt yritysjohtajien kansainvälisten luottamustehtävien kasvuna. Nämä luottamustehtävät alkoivat yleistyä 1940-luvulla arvonimen saaneiden ryhmässä. Sitä ennen johtajilla ei ollut talouselämään liittyviä kansainvälisiä luottamustehtäviä. Määrä on kasvanut. 2000-luvulla vuorineuvoksen arvonimen saaneista jo lähes 80 %:illa on ollut kansainvälisiä luottamustehtäviä (Ks. Kuvio 19).



**Kuvio 19. Vuorineuvosten kansainväliset luottamustehtävät.**

Tässä kuviossa on esitetty johtajien kansainvälisten luottamustoimien prosenttiosuuksien kehitys yhdeksällä arvonimen myöntövuosiin perustuvalla aikajaksolla. Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat –julkaisu ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)).

<sup>733</sup> Snellman 2007, 193.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUSKYSYMYKSIIN VASTAAMINEN

Tutkimuksen pääkysymys on, keitä ovat olleet vuorineuvoksen arvonimen saaneet suuryritysten johtajat. Kyse on siitä, miksi tietyt ihmiset ovat valikoituneet johtajiksi ja miksi he menestyivät niin, että nousivat suuryritysten johtajiksi. Kysymykseen saadaan selvyttä seuraaviin osakysymyksiin vastaamalla;

*1) Minkälaisista lähtökohdista vuorineuvokset ovat valikoituneet (syntyperä, asuinpaikka, sosiaalinen tausta)?*

Vuorineuvosten sosiaalisessa taustassa tunnuspiirteenä on liikemiestaustaisten johtajien yleisyys, kun johtajia tarkastellaan isän ammatin perusteella. Noin kolmannes johtajista on lähtöisin tästä taustasta. Maanviljelijöiden jälkeläisiä on koko joukossa noin 14 % ja työläisten noin 13 %. Liikemiestaustaisten johtajien osuus on tarkastelujaksolla jonkin verran laskenut. Nousua on tapahtunut maanviljelijätaustaisten ja työläistäustaisten johtajien osuuksissa.

Vuorineuvosarvonimen saaneiden joukko on miesvaltainen. Koko ajanjaksolla vain kahdelle naiselle on myönnetty vuorineuvoksen arvonimi.

Vuorineuvosaineistossa näkyy liike-elämän painottuminen Etelä-Suomeen, etenkin pääkaupunkiseudulle. Johtajien synnyinpaikoissa Uudenmaan osuus on suuri. Etelä-suomikeskeisyys näkyy myös siten, että Uudellamaalla syntyneiden osuus on kasvanut. Siihen on vaikuttanut väkiluvun kasvu ja kaupungistuminen, jonka seurauksena Uudellamaalla asuu entistä suurempi osuus väestöstä. Väkilukuun suhteutettuna Uudellamaalla syntyneiden osuus ei ole enää kasvanut. Tähän on vaikuttanut koulutusmahdollisuuksien yhdenvertaistumisen. Sotien jälkeen ylioppilastutkinnon suorittaminen tuli mahdolliseksi lähellä synnyinpaikkaa. Tutkimukseni mukaan talouselämän eliitin painopiste ei ole suhteessa koko väestörakenteeseen keskittynyt Etelä-Suomeen.

Etelä-Suomi painottuu johtajien syntymäpaikkoja selvemmin, kun tarkastellaan suuryritysten johtajien kotipaikkoja. Vuoden 1975 jälkeen vuorineuvoksen arvonimen saaneista lähes 70 % on kotipaikaltaan uusmaalaisia. Tilanne oli toisenlainen maailmansotien välisenä aikana, jolloin vain joka neljäs johtaja asui Etelä-Suomessa. Kehitys on ollut luonnollista, koska suuryritysten pääkonttorit keskittyvät pääkaupunkiseudulle.

Yhtenä tekijänä johtajien keskittymiseen pääkaupunkiseudulle on vaikuttanut kaupallisten koulutuspaikkojen yleisyys Etelä-Suomessa. On myös huomattava, että taloudellinen ja yhteiskunnallinen eliitti on sijoittunut Etelä-Suomeen, joten siellä asuvilla on paremmat mahdollisuudet luoda uraa edistäviä suhdeverkostoja

Vuorineuvoksilla on korkeat sotilasarvot muuhun väestöön verrattuna. Upseeristoon kuuluu yli 70 prosenttia vuorineuvoksista (laskettu niistä, joista on tieto sotaväen suorittamisesta). Joka kolmas vuorineuvos on sotilasarvoltaan majuri, kapteeni tai yliluutnantti.

*2) Minkälainen on vuorineuvosten koulutustaso ja miten se on muuttunut tarkastelujakson aikana?*

Ensimmäisessä ryhmässä (vuodet 1917–1945) noin 70 prosenttia vuorineuvoksista oli suorittanut korkeakoulututkinnon. Yleisintä oli Polyteknisessä Opistossa / Helsingin Teknisessä korkeakoulusta saatu tekninen koulutus. Ylioppilastutkinnon oli suorittanut 65 prosenttia

vuorineuvoksista. Kaupallisella koulutuksella oli suhteellisen vaatimaton osuus koulutuksessa. Korkea kauppatieteellinen koulutus ei ollut vielä vakiintunut suomalaiseen koulutusjärjestelmään. Oppilasmäärät eivät lisääntyneet nopeasti Helsingin kauppar korkeakoulun perustamisen (1911) jälkeen. Ensimmäiset kauppatieteen kandidaatit valmistuivat 1920-luvun lopulla. Vuorineuvoksissa heitä ei ollut ensimmäisessä ryhmässä. Högre Svenska Handelsläroverketin (Svenska handelshögskolanin edeltäjä) päästötutkinnon oli suorittanut kaksi vuorineuvosta. Opinnot kaupakoulussa olivat myös suhteellisen harvinaisia; vain neljä johtajaa oli opiskellut jossakin suomalaisessa kaupakoulussa. Kouluttautumisessa merkittävässä asemassa olivat ulkomaanopinnot ja opintomatkat.

Toisen ryhmän (vuodet 1946–1975) kohdalta tulee esille, miten teknisen koulutuksen osuus oli yhä hallitsevan suuri. Aikakauden tyypillinen johtaja oli insinööri. Kauppatieteellinen koulutus alkoi yleistyä suomalaisten johtajien koulutuksena. 1910-luvulla ja 1920-luvulla opiskelleet vuorineuvokset olivat hakeutuneet yhä useammin kaupalliseen koulutukseen. Kuudella vuorineuvoksella oli Helsingin kauppar korkeakoulun loppututkinto. Koulutusta haettiin myös ulkomaisista kaupan alan oppilaitoksista. Yhdysvalloissa yliopistotason tutkinnon oli suorittanut kaksi vuorineuvosta. Korkeakoulututkintoa vailla oli vielä noin 15 % vuorineuvoksista.

Viimeisessä ryhmässä (vuodet 1976–2012) korkeakoulututkinnon on suorittanut yli 90 prosenttia vuorineuvoksista. Kauppatieteellinen koulutus yleistyi näinä vuosikymmeninä. Ekonomi on yleisin oppiarvo 2000-luvulla vuorineuvoksen arvonimen saaneiden ryhmässä. Kaupallisesta koulutuksesta on tullut 2000-luvulla ensimmäistä kertaa johdon yleisin koulutusala. Kaupallisen koulutuksen osuus näkyy myös siten, että liikkeenjohdon koulutusohjelmat ovat yleistyneet jatko- ja täydennyskoulutuksessa. Korkeakoulututkinnon suoritusikä on noussut. Tutkinto suoritetaan keskimäärin 25-vuotiaana.

Vuorineuvoksista noin 82 % on suorittanut korkeakoulututkinnon. Tekninen koulutus on koko aineistossa vuorineuvosten yleisin oppiarvo. Yli 40 prosentilla vuorineuvoksista on joko insinöörin tai diplomi-insinöörin tutkinto. Perustajajohtajissa osuus on alhaisempi kuin ammattijohtajissa. Kaupallinen koulutus on seuraavaksi suosituin koulutusala. Noin 15 % vuorineuvoksista on suorittanut kauppatieteellisen tutkinnon (ekonomi, kauppatieteiden maisteri). Johtajistossa on myös mm. oikeustieteilijöitä, agronomeja ja metsänhoitajia.

Tutkimuksessa tuli esille suomalaisten yritysjohtajien kansainvälisyys. Tämä näkyi jo ensimmäisessä vuorineuvosryhmässä. Ennen toista maailmansotaa suuri osa vuorineuvoksista oli opiskellut tai tehnyt ulkomaan opintomatkkoja. Kotimaisen koulutuksen laajentuessa ulkomaisten opintojen osuus on vähentynyt. Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että ulkomaan opintomatkat ja opinnot olivat yleisiä 1800-luvun lopun ja 1900-luvun alun liikemiehille. Omat tutkimustulokset vahvistavat näitä käsityksiä. Vuosina 1917–1945 vuorineuvoksen arvonimen saaneiden ryhmässä joka kolmannes oli tehnyt ulkomaille opintomatkan. Lisäksi lähes sama osuus oli opiskellut tai työskennellyt ulkomailla. Vuosina 1946–1975 arvonimen saaneiden ryhmässä opintomatkkoja tehneiden osuus on lähes sama, eli vajaa kolmannes kaikista johtajista. Tuossa vaiheessa Yhdysvallat ja Englanti nousivat Saksan ohi yleisimpänä kohdemaana. Viimeisen ryhmän osalta (1976–2012) ulkomaan matkoja ja lyhyitä opintoja on hankala selvittää, koska niitä ei enää merkitä ansioluetteloihin. On arvioitavissa, että kansainvälisyys kuuluu jo yritysjohtajien arkipäivään.

Liikkeenjohdon koulutusohjelman yleistymisen on näkynyt johtajien kokonaiskoulutuksessa 1960-luvulta lähtien. Viimeisessä ryhmässä (1976–2012) niitä on suorittanut yli 40 prosenttia vuorineuvoksista. 2000-luvun vuorineuvoksista jo yli 60 prosenttia on käynyt jonkun ohjelman.

Suosituin on ollut kotimaisen Liikkeenjohdon instituutin (LIFIM) ns. pitkäkurssi ja muut koulutusohjelmat. Ulkomaisesta koulutuksesta yleisin on ollut Stanfordin yliopiston Executive Program (Yhdysvallat). MBA -tutkinnolla on ollut vaatimaton merkitys suomalaisen yritysjohton kokonaiskoulutuksessa. Liikkeenjohdon koulutusohjelmat ovat yleistyneet selvästi viime vuosikymmeninä. On myös huomioitava, että johtamiskoulutusta annetaan entistä enemmän korkeakouluopetuksessa.

### *3) Miten vuorineuvokset ovat rekrytoitu johtamistehtävään - mitä kautta ja milloin?*

Vuorineuvosten urakehitystekijöistä yksi muuttunut tekijä on johtajaksi tulemisen ikä. Johtajaksi valitaan yhä vanhempia. Suuryritysten johtajien keskimääräinen nimitysikä on ollut yli 40 vuotta. Vuorineuvosten viimeisessä ryhmässä vuosina 1976-2012 keskimääräinen rekrytointi-ikä on 46 vuotta.

Vuorineuvosten urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä tarkasteltaessa kävi ilmi, että koulutuksen merkitys rekrytointikriteerinä on kasvanut. Johtamisen ammattimaistuminen ja rekrytointiperustan muutos liittyvät toisiinsa. Kun perhe- ja sukuryitysten johtoon valitaan ulkopuolista johtajaa, vaaditaan johtajilta korkeaa koulutustaustaa. Generalistisen johtajatyypin lisääntyminen on tapahtunut käytetyn aineiston mukaan niiden johtajien kohdalla, jotka ovat saaneet arvonimensä 2000-luvulla. Monialayhtymien aikakaudella ammattijohtajat ovat lisääntyneet. Suomessa suuryritysten johdossa on tapahtunut monialaisten johtajien esiinmarssi viime vuosikymmeninä.

Vuorineuvosten sisäinen rekrytointi on lisääntynyt. Viimeisessä ryhmässä (1976-2012) vuorineuvoksen arvonimen saaneista 77 % on tullut johtajaksi yrityksen sisältä. Perustajien sekä perhe- ja sukuryitysjohdajien osuuden vähentyminen ei vaikuta tässä tarkastelussa, koska he lasketaan sisältä rekrytoitujen ryhmään. Tutkimusten mukaan Suomessa ulkoa rekrytointi on ollut yleisempää kuin muissa maissa. Vuorineuvosaineistossa tämä ei kuitenkaan näy samalla tavalla, vaan vuorineuvokset ovat tulleet johtotehtäviin yleisimmin organisaation sisältä. Tämän voi katsoa kuvastavan sitä, että kun yritykset hakevat johtajilleen vuorineuvoksen arvonimeä, ne arvostavat pitkää uraa yrityksen palveluksessa. Tämä on yksi tekijä minkä takia vuorineuvosaineistolla ei voida tehdä kaikilta osin suoria yleistyksiä suuryritysjohdajistosta.

### *4) Miten ammattijohtajuuden yleistyminen on näkynyt vuorineuvosaineistossa?*

Vuorineuvoksia koskevan aineiston perusteella ammattijohtajat saivat hallitsevan aseman 1910-luvulla. Tätä ennen yritysten perustajilla oli suuri osuus johtajistossa ja yritykset olivat perinteisiä perhe- ja sukuryityksiä. Arvonimen saaneista johtajista enemmistö oli ammattijohtajia jo 1930-luvulla. Nämä johtajat olivat aloittaneet johtamistehtävänsä yleensä 1910- ja 1920-luvuilla. Tällä tavoin arvioituna suuryrityksissä yritysjohtajakapitalismiin siirtyminen voidaan ajoittaa 1900-luvun kahdelle ensimmäiselle vuosikymmenelle. Se tapahtui suuryrityksissä hieman aikaisemmin kuin aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu. Tuloksien arvioinnissa on otettava huomioon tutkimusaineistojen erilaisuus eri tutkimuksissa. Esimerkiksi Fellmanin tutkimuksessa on muista tutkimuksista poiketen mukana ylimpien johtajien lisäksi keskitason johtajia.

Johtajien syntymävuosien tarkastelun mukaan enemmistö johtajista oli ammattijohtajia ensimmäistä kertaa vuosina 1870-1889 syntyneissä, jotka siirtyivät johtotehtäviin noin 1910-1930. Tämäkin tarkastelu osoittaa, että vuorineuvosaineiston perusteella ammattijohtajista tuli enemmistö Suomessa 1900-luvun alun kahtena ensimmäisenä vuosikymmenenä. Fellman ajoittaa ammattiverkostosta rekrytoitujen johtajiston vuosina 1875-1904 syntyneiden johtajien ryhmään. Oma tutkimusaineistoni osoittaa, että vuorineuvosten rekrytoimisvuosien tarkastelun mukaan



vuosina 1910-1919 rekrytoituista johtajista yli puolet oli ammattijohtajia. Sen jälkeen rekrytoituista ammattijohtajia on aina ollut enemmistö vuorineuvoksen arvonimen saaneissa. Ammattijohtajuuden lisääntymisellä arvioitu yrittäjäjohtajakapitalismin synty ei ollut äkillinen tapahtuma, vaan hidas prosessi, joka ei ole vielä kokonaan ohi.

Tutkimusaineiston johtajat on jaettu kolmeen ryhmään: ammattijohtajiin, perustajajohtajiin ja perhe- ja sukuyrityksenjohtajiin. Eri johtajaryhmien tarkastelussa tuli esille eroavaisuuksia johtajien lähtökohdissa, koulutuksessa ja urakehityksessä. Perustajajohtajissa on selvästi muita vähemmän Uudellamaalla syntyneitä. Myös kotipaikka on muita harvemmin Uudellamaalla. Perustajilla on selvästi muita vähemmän kaupallisen alan koulutusta. Perhe- ja sukuyrityksen johtajat painottuvat muita johtajatyyppejä selvemmin Etelä-Suomeen (sekä syntymä- että kotipaikka). Heidän sosiaalisen taustansa on muita useimmin liike-elämässä. Koulutustasoltaan he ovat lähellä ammattijohtajia. Urakehityksessä näkyy sisältäpäin rekrytointi ja pitkät työurat. Tämä tukee sitä näkemystä, että ammattijohtajin nousu on yhdenmukaistunut johtajien uria. Kehitystä voidaan kutsua ammatillistumiseksi.

##### *5) Millaisia muutoksia vuorineuvosten urakehitystekijöissä on tapahtunut?*

Vuorineuvosten urapoluissa työpaikkojen määrä ei ole lisääntynyt, mutta toimien määrä yrityksen sisällä on kasvanut. Yritysten rakenteiden monipuolistuessa organisaation sisälle on syntynyt uusia toimia eritasoisille johtotehtäville. Tämän seurauksena johtajien urakehitykseen sisältyy entistä useampia työtehtäviä, joita he ovat hoitaneet saman yrityksen palveluksessa.

Horisontaalinen liikkuvuus yrityksen sisällä on lisääntynyt, mihin on vaikuttanut yritysten koon kasvu. Yrityksen ulkopuolisessa työpaikkaliikkuvuudessa ei ole tapahtunut suuria muutoksia. Vuorineuvosten työpaikkojen lukumäärä työuran aikana oli keskimäärin neljä. Työnuran aikana johtamiskausien aika on lyhentynyt eli pitkät johtamisurat (eräänlaiset patruunajohtajat) ovat käyneet harvinaisemmiksi. Tämä ilmiö on yhteydessä generalistijohtajien määrän kasvuun.

Vuorineuvosten eläkkeelle siirtymisikä on laskenut, mikä voi johtua ensinnäkin siitä, että omistajuus ja johtajuus ovat erottautuneet toisistaan ja toisaalta siitä, että johtamissopimuksissa sovitaan eläkkeelle siirtymisestä. Johtajakauden pituus vaihtelee aikakausittain ja toimialoittain. Voidaan katsoa, että johtajuudessa tapahtuneet muutokset ovat asteittaisia prosesseja.

Vuorineuvosten urapolussa on tapahtunut joitakin muutoksia. Nykyisin varsinainen työura alkaa myöhemmin ja kestää lyhyemmän aikaa. Täytyy myös ottaa huomioon, että johtajakauden pituus on lyhyempi, koska yritysten organisaatorakenteen monipuolistuminen on hidastanut nousua huipulle. Yleistä on, että johtajan urakehitys on edennyt alemman tason johtotehtävistä kohti yrityksen johtamista. Varatoimitusjohtajan tehtävästä valitaan yleisemmin uusi johtaja samaan yritykseen.

Ammattijohtajille tyypillisiä urakehitystekijöitä ovat nuorena suoritettu akateeminen loppututkinto, nopea urakehitys ja kansainväliset yhteydet. Perhe- ja sukuyritysten johtajille tyypillisiä tekijöitä ovat suuri työkokemus, joka on alkanut jo varhaisessa vaiheessa sekä sisäinen rekrytointi. Perustajajohtajille tyypillisiä tekijöitä ovat monipuolinen työkokemus ja varhainen johtajana aloittamisikä.

Vuorineuvosten työuran pituus on laskenut, mutta toimien määrä on lisääntynyt. Johtajauran pituus on keskimäärin 14 vuotta. Johtajan tehtävästä luopumisen ikä on alentunut. Tämä on tullut esille muissakin suuryritysjohdajistoa käsittelevissä tutkimuksissa.

Suomalaisten vuorineuvosten urapoluissa on havaittavissa kansallinen konteksti. Akateemisesti koulutettujen suuri osuus johtajistossa sekä teknisen koulutuksen vahva merkitys varhaisessa vaiheessa ovat yhteydessä maan koulutusjärjestelmään. Kaupallisen koulutuksen hidas nousu sekä MBA -koulutettujen pieni osuus on osoitus maan koulutusjärjestelmän vaikutuksesta johtajistoon. Suomen talouden rakenne on vaikuttanut siihen, että kansainvälisyys ei ole näkynyt urakehityksessä kovin merkittävällä tavalla. Vaikka johtajilla on ollut kansainvälistä työkokemusta ja koulutusta, se ajoittuu työuran alkuvaiheille. Myöskään kokemuksilla julkiselta sektorilta ei ole ollut merkittävää osuutta urakehityksessä. Yleinen asevelvollisuus vaikuttaa siihen, että suomalaisilla johtajilla on usein myös sotilaallista johtajakoulutusta. Suomen malli on tyypillinen Pohjoismaalle. Saksan mallia se muistuttaa teknisen koulutuksen osalta. Englannin mallille on tyypillistä kouluttamattomien johtajien osuus sekä sisäisen nousun malli. Myös suomalaisen johtajan urapolusta on havaittavissa näitä piirteitä. Ranskan malli on kaukana Suomesta, koska eliittikoulujen vaikutus ei näy, eikä julkisella sektorilla ole samanlaista merkitystä.

Tutkimuksessa selvitettiin myös vuorineuvosten oman yrityksen ulkopuolista toimintaa. Suomalaisilla vuorineuvoksilla on paljon luottamustehtäviä alan keskusjärjestöissä ja edunvalvontajärjestöissä. Suurimmalla osalla johtajista on yli kymmenen eri tason luottamustehtävää. Yrityksen tai osakeyhtiöiden hallintotehtävissä on toiminut lähes 90 % johtajista. Edunvalvontaa liittyviä luottamustehtäviä on ollut 80 prosentilla vuorineuvoksista. Molempien osuus on kasvanut. Johtajien poliittiset luottamustoimet ovat vähentyneet. Paikallisia luottamustehtäviä on ollut 59:llä (20 %) vuorineuvoksella ja valtakunnallisia 27:llä (9,2 %). 2000-luvulla vuorineuvoksen arvonimen saaneilla kenellekään ei enää ole ollut paikallisia tai valtakunnallisia poliittisia luottamustehtäviä. Sitä vastoin, yritysjohtajan edunvalvontaan liittyvä työ on lisääntynyt. Toiminta alan keskeisissä järjestöissä kuuluu olennaisena osana suomalaisen suuryritysjohtajan työhön. Myös kansainväliset luottamustehtävät ovat lisääntyneet viime vuosikymmeninä. 2000-luvulla vuorineuvoksen arvonimen saaneista lähes 80 %:lla on ollut kansainvälisiä luottamustehtäviä.

## 6.1. Päätelmiä ja pohdintaa

Suomessa on tehty runsaasti johtamistutkimusta. Pääpaino on ollut johtamisen tutkimisessa. Myös johtajia on tutkittu, mutta johtajia omana ryhmänä on tutkittu vähemmän. Sellaiset kysymykset kuten keitä johtajat ovat, mitkä ovat heidän taustansa ja miten he ovat nousseet johtamistehtäviin eivät ole olleet tutkijoiden kiinnostuksen kohteena. Merkittävimmät suuryritysjohtajia käsitelleet tutkimukset eivät ulotu nykyaikaan. Susanna Fellmannin tutkimus, joka on viimeisimpiä akateemisia taloushistoriallisia johtamistutkimuksia, päättyy 1970-luvulle. Oma tutkimukseni täyttää tätä tutkimuksellista aukkoa, kun siinä on mukana vielä aktiivisyssä olevia johtajia. Tällä tavoin tutkimukseen tulee mukaan ajanjakso, jolloin yrityselaämä on ollut suuressa muutoksessa mm. globalisaation ja pörssiyritysten lisääntymisen vuoksi.

On myös huomattava, että suuryritysten johtajat muodostavat sekä yhteiskunnallisesti että talouden kehittymisen kannalta merkittävän vaikuttajajoukon. Kuitenkaan ei tiedetä kovinkaan tarkasti keitä nämä taloudelliset vallankäyttäjät itse asiassa ovat; minkälaiset ovat heidän taustansa, millainen koulutus heillä on ja minkälaisia ovat heidän urakehityksensä. Oma tutkimukseni selvittää näitä asioita. Vuorineuvokset kuuluvat taloudelliseen eliittiin ja muodostavat siitä merkittävän osan. Kaikki suuryritysten johtajat eivät ole saaneet vuorineuvoksen arvonimeä, mutta kaikki vuorineuvokset ovat johtaneet suomalaisen mittapuun mukaan suurta yritystä. Joten voidaan sanoa, että vuorineuvos tutkimus antaa oleellista tietoa suuryritysjohtajista.

Tutkimuksellani on kontribuutio johtajia koskevaan taloudelliseen keskusteluun. Suomi teollistui ja sen talous muutenkin kehittyi viimeisen sadan vuoden aikana. Suomeen syntyi suuryritysten joukko, joka on vaikuttanut paljon muun yhteiskunnan kehitykseen. Tietyillä aloilla suomalaiset nousivat maailman huipulle. Aikaisemmin ei ole riittävästi selvitetty, ketkä ja minkälaiset henkilöt ovat näitä yrityksiä johtaneet.

Tutkimalla vuorineuvosryhmää on saatu aikaisempaa rikkaampi ja monipuolisempi kuva siitä, minkälaiset ihmiset johtavat suuryrityksiä. Tutkimus tuo esiin, että suuryritysten toimialoilla on toisistaan poikkeavia urakehityksiä. Käsitys siitä, että ”juoksupojasta toimitusjohtajaksi” kehitystä ei enää tapahdu modernissa suurteollisuudessa, on liiallinen yleistys. Vielä 2000-luvun johtajissa on ollut niitä, jotka ovat kulkeneet pitkän urapolun työntekijästä suuryrityksen toimitusjohtajaksi ja saaneet vuorineuvoksen arvonimen. Näin on tapahtunut mm. kaupan alalla. Perustajajohtajien osuus vuorineuvoksissa osoittaa, että on ollut mahdollista nousta elinkeinoelämän huipulle ”omin avuin.” Ammattijohtajissakin on ollut vaatimattomista lähtökohdista lähteneitä, eikä heidän osuutensa ole juurikaan vähentynyt.

Tutkimuksessa tuli esille, että suuryrityksen johtajaksi voidaan nousta monista eri lähtökohdista. Tässä suhteessa nykyaikainen yritysjohtajisto eroaa ryhmänä sääty-yhteiskunnan yläluokkaisesta ryhmästä. Modernin demokraattisen länsimaisen oikeusvaltion periaatteet näkyvät myös suuryritysjohtajistossa. Suomalaisen yhteiskunnan vaikutus näkyy siinä, että yritysjohtoeliitti muodostuu johtajista, joilla on erilaisia taustoja ja koulutuksia. Suomessa ei myöskään ole ollut monesta muusta teollisuusmaasta poiketen eliittikouluja, joista noustaankin suuryritysjohtajiksi. Tie elinkeinoelämän huipulle ei kulje eliittikoulujen kautta.

On myös huomattava, että ammattijohtajien lähtökohdat ovat muuttuneet, kun koulutustaso on noussut ja ylempät korkeakoulututkinnot yleistyneet. Ammattijohtajien taustalla on samoja tekijöitä kuin muillakin korkeakoulututkinnon suorittaneilla ja muihin yhteiskunnallisiin tehtäviin sijoittuneilla. Suomalaisen yhteiskunnan koulutuksellinen yhdenvertaisuus näkyy vuorineuvosaineistossa. Toimintaympäristö on muuttunut siten, että on eri asia nousta nykyään suuryrityksen johtajaksi kuin esimerkiksi 1900-luvun alkupuolella.

Vuorineuvosaineistolla näkyy, miten koulutusjärjestelmän laajeneminen mahdollisti monesta eri lähtökohdista olevien henkilöiden nousun talouselämän huipulle. Ensinnäkin peruskoulutus on tasoittanut lähtökohtaeroja ja mahdollisti monesta eri lähtökohdista olevien henkilöiden nousun talouselämän huipulle. Koulutuksen maksuttomuus on tarkoittanut sitä, että korkeakoulutusta on ollut mahdollista saada. Suomalaisen koulutusjärjestelmän yhtenä ominaispiirteenä on se, että Suomessa ei ole sellaisia eliittikorkeakouluja, joka olisi hallitsevassa asemassa johtajia rekrytoitaessa. Koulutuksen kautta on muodostunut ammattieliitti, mutta tähän eliittiin on mahdollista päästä eri lähtökohdista.

Vuorineuvosainestoa voidaan tarkastella eliittinäkömyksen perusteella. Eliitillä tarkoitetaan yhteiskunnan yläkerrokseen kuuluvia ihmisryhmää, joihin vuorineuvokset voidaan lukea. Voidaan todeta sellainen kehitys, että talouselämän johdossa on tapahtunut samantyylinen ammattiprofession nousu kuin yleensä yhteiskunnassa. Talouseliittiin noustaan yleensä korkeakoulutuksen ja ammattikokemuksen kautta. Syntyperä ei enää vaikuta samalla tavoin nousuun talouseliittiin kuin teollisuuden alkuvaiheessa. Sosiaalisen nousun mahdollisuus on entistä suurempi. Koulutusjärjestelmä on vaikuttanut siihen, että myös yritysjohtoeliittiin on ollut mahdollista nousta. Nousun mahdollisuudet ovat selvästi vähäisemmät maissa, joissa on eliittikouluja.

Sosiaalisen taustan osalta tutkimukseni tuo uutta nykyajan johtajista. Aikaisemmassa tutkimuksessa on tullut esille, että suomalaisilla yritysjohtajilla on ollut korkea sosiaalinen tausta ja liikemiestausta on ollut yleistä. Tutkimukseni mukaan liikemiestaustaisuus on yhä yleistä, mutta osuus on vähentynyt. Huipulle valikoituu ihmisiä erilaisista taustoista.

Teoreettisena viitekehyksenä käytetyn liiketoimintahistorian managerial capitalism -kirjallisuuden näkemysten vahvuutena voidaan pitää sitä, että se on keskeinen teoria kuvaamaan yritys-elämän muutosta ja ammattijohtajuuden nousua. Vuorineuvosaineistolla tehdyn tutkimuksen mukaan ammattijohtajuuden nousu on näkynyt selvästi suomalaisten suuryritysten johtajissa. Omistajien ja johtajien eriytyminen nosti esille ammattijohtajat. Ammattijohtajien nousulle on ollut edellytyksenä johtajien koulutuksen nousu. Ammattijohtajien osuus kasvoi samalla, kun yritysjohtajakoulutus yleistyi. Suomalaisen yritysjohtajiston korkea koulutustaso ja ammattijohtajien nousu yleistivät suuryritysten kasvun kanssa samaan aikaan. Nykypäivän yritysjohtaja on entistä useammin moderni ammattijohtaja, jonka koulutustaso on merkittävä rekrytointiperusta.

Omistajuuden ja johtamisen erottaminen ei kuitenkaan ole ollut kovin suoraviivaista. Alfred D. Chandlerin doktriinin mukainen kolmivaiheinen malli ei kuvaa kovin hyvin suomalaista yritysjohtajuuden muutosta. Yrittäjäkapitalismin (entrepreneurial capitalism) ja yritysjohtajakapitalismin välinen ero ei ole niin selkeä, kuin malli antaa ymmärtää (toinen ja kolmas vaihe). Vielä modernin liikeyrityksen aikakautenakin omistajilla on valtaa yritysten päätöksenteossa. Tämä koskee erityisesti vahvojen sukujen hallussa olevia suuryrityksiä sekä sellaisia yrityksiä, joissa perustajilla on edelleen vahva asema. Muutos on ollut enemmänkin hidas prosessi kuin jyrkkä ja äkillinen muutos. Kuitenkaan ei voida kiistää, ettei malli kuvaisi jossain määrin myös suomalaista kehityskulkua, jossa siirryttiin omistajajohtajien perhe- ja sukuyrityksistä ammattijohtajien johtamiin moderneihin liikeyrityksiin. Voidaan sanoa, että Suomessa ollaan osittaisessa managerikapitalismissa.

Managerikapitalismia käsiteltäessä on syytä huomata, että siinä tarkastellaan koko johtamishierarkiaa, eikä vain ylintä johtajaa. Samoin liiketaloustieteen johtajatutkimuksen upper echelon -teoriassa tulee esille koko ylin johto (mm. johtoryhmät). Omassa tutkimuksessa olen tarkastellut vain ylimpiä johtajia. Tutkimukseni kuitenkin liittyy ns. Chandlerin paradigmaan sillä tavalla, että käsitelen ammattijohtajuuden yleistymistä, joka on näkynyt myös ylimmissä johtajissa.

Tutkimuksessa esiteltyjen yrittäjysteorioiden perusteella on hyvä todeta, että ammattijohtajuuden tutkiminen tuo esille sen, että keskustelussa ei ole syytä korostaa liikaa yksittäisiä yrittäjiä ja heidän innovatiivisuuttaan (schumpeterilainen näkemys). Yritysten menestymiseen vaikuttaa myös johtamisjärjestelmät ja koko ylin johto. Toisaalta, johtajatkin ovat yrittäjiä siinä mielessä, että he tekevät yrityksiä koskevia päätöksiä. On myös huomattava, että merkittäviä innovaatioita tehdään myös suuryrityksissä (ns. yritysyrittäjyys, jota esittelen tutkimuksessani).

Kun olen tutkinut vuorineuvosten urakehitystekijöitä, taustaksi olen esitellyt urakehitysteorioita (mm. ura-ankkuriteoria). Omassa tutkimuksessani en ole käsitellyt johtajien persoonallisia uraan vaikuttajia ominaispiirteitä, vaan olen tutkinut johtajien urapolkua ja tietä vuorineuvosarvonimen saaneeksi johtajaksi. Vaikuttaa siltä, että vuorineuvoksen arvonimen saaminen edellyttää pitkää palvelua yhden yrityksen johdossa.

Aikaisemmassa tutkimuksessa on havaittu, että suuryritysjohtajat ovat pitkälti samankaltaisia. Omassa tutkimuksessani tulee esille, että vuorineuvoksilla ja muilla johtajilla on paljon yhteisiä piirteitä, mutta myös selviä eroavaisuuksia. Esimerkiksi vuorineuvosten sisäinen rekrytointi on

selvästi yleisempää. Näyttää myös siltä, että toimialat eroavat toisistaan. Esimerkiksi kaupan ja rakennuksen toimialoilla on enemmän vuorineuvoksia, joilla on alempi koulutustaso. Suuryritysjohtajista keskusteltaessa tulisi välttää liiallisia yleistyksiä.

Tutkimukseni tuloksia tulkittaessa on otettava huomioon, että tutkimus on tehty vuorineuvoksista. Vuorineuvokset ovat keskeinen ryhmä suurimpien yritysten johtajistoa. Kuten todettiin vuorineuvosaineistossa on sellaisia rajoituksia, jotka vaikuttavat siten, että aineistosta ei saada täysin kattavaa kuvaa suuryritysjohtajista.

Tutkimukseni yhtenä tuloksena voidaan pitää sitä, että vuorineuvosaineistoa tutkimalla tuli esille, että vaikka suuryritysten johtajia voidaan pitää asemansa ja vaikutuksensa perusteella yhtenäisenä ryhmänä, valikoituu talouselämän huipulle ihmisiä monenlaista taustoista ja lähtökohdista.

Yhteenvedon totean, että tutkimuksellani on aikajaksonsa, tutkimusaineistonsa ja siinä käsiteltävien kysymystensä vuoksi, selkeä kontribuutio sekä liiketaloustieteelliseen että taloushistorialliseen johtajatutkimukseen.

## **Lopuksi**

Suuryritysten johtajia on tärkeä tutkia, koska kun tarkastellaan yritysjohtajia, tutkitaan samalla suomalaista yhteiskuntaa ja talouden kehitystä. Suuryritysten johtajia on lukumääräisesti vähän ja he ovat talouselämän huipulla, joten on syytä kysyä, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen, että he ovat nousseet johtajistoon. Yritysjohtajien johtamistaidot muodostuvat lähtökohdista, koulutuksesta ja urakokemuksesta. Selittävät tekijät voidaan jakaa kahteen ryhmään. Yhtäältä vaikuttavat johtajien henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten luonne, älykkyys, motivaatio jne. Toiseen ryhmään kuuluvat yhteiskunnalliset ja rakenteelliset tekijät, kuten johtajien lähtökohdat, taustatekijät, koulutus rakenne, asuin- ja kotipaikka, kansantalouden kehitys jne. Tässä tutkimuksessa keskitytään jälkimmäisiin selittäjiin. Olisi hyvä selvittää myös sitä, miten johtajien henkilökohtaiset ominaisuudet ja rakenteelliset tekijät liittyvät yhteen. Rakenteelliset tekijät luovat olosuhteita, joissa henkilöt pystyvät hyödyntämään ominaisuuksiaan ja taipumuksiaan. Joten voidaan sanoa, että kehittämällä rakenteellisia tekijöitä vaikutetaan siihen, keitä valikoituu suuryritysten johtajiksi. Tätä kautta syntyy yhteys myös talouden kehittymiseen.

Johtajuudesta ja johtajista käydään paljon julkista keskustelua. Tässä tutkimuksessa lähestytään keskustelua yhdestä näkökulmasta. Tutkimus osoittaa, että suomalaisilla johtajilla on juuret ja vahvat sidokset suomalaisessa yhteiskunnassa. Yhtenäinen kansallinen kulttuuri vaikuttaa siihen, miten suomalaiset yritykset toimivat ja miten niitä johdetaan. Johtajilla on ollut tiiviit yhteydet ja siteet kotimaahan. Tällä on ollut vaikutusta siihen, millaisia liiketaloudellisia päätöksiä on tehty. Yhtenäisyys voidaan nähdä taloutta vahvistavana tekijänä ja kilpailuetuna. Toisaalta olisi hyvä tutkia myös siitä, onko yhtenäinen kansallinen johtaja-aines ja kansallinen yrityskulttuuri häittätekijä haettaessa menestystä globaalissa taloudessa. Onko johtajille kehittynyt tarpeeksi kansainvälisen talouden osaamista ja taitoa johtaa globalisoituvia yrityksiä? Tästä olisi hyvä tehdä tutkimuksia.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan kysyä, miten suuryritysjohtajien lähtökohdat, koulutustaso ja urakehitystekijät eroavat muista yrittäjistä ja yritysjohtajista? Tätä kysymystä pystyn käsittelemään väitöstutkimuksessani, jossa tarkasteluun otetaan johtajista kerätty aineisto, eli yhteensä noin 1500:n johtohenkilön perustiedot. Tutkimuksessa voidaan tarkastella myös sitä, miten suuryritysten johtajat eroavat esimerkiksi PK-yritysten johtajista.

## Lähteet ja kirjallisuus

### VERKKOJULKAISUT

*Suomen talouselämän vaikuttajat*, Studia Biographica 8, Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 2012 (viitattu 5.9.2013), saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.

### ARKISTOLÄHTEET

Liikkeenjohdon Instituutti (Finnish Institute for Management LIFIM)

-Kursseille osallistuneiden luetteloita sekä tietoja kurssien sisällöistä.

### PAINAMATON ALKUPERÄISAINESTO

Valtioneuvoston kanslia (Valtioneuvoston arkisto)

-Vuorineuvosten arvonimitysten esityskirjat (1917-2012).

### KIRJALLISUUS

- Aaltio, I. & Kyrö, P. & Sundin, E. (2008), *Women entrepreneurship and social capital: a dialogue and construction*, Copenhagen Business School Press.
- Abegglen J. G. & Warner, W. L. (1955), *Occupational Mobility in American Business and Industry 1928–1952*, University of Minnesota Press.
- Adams, R. & H. Almeida & D. Ferreira (2005), “Powerful CEOs and Their Impact on Corporate Performance”, *Review of Financial Studies* 18 (4), s. 1403–1432.
- Ahlstedt, L. (1978), *Erikoistuminen ja liikkuvuus liikkeenjohtajan urakehitystekijöinä*, Helsinki: Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis A: 25.
- Ahvenainen, J. & E. Pihkala & V. Rasila (toim.) (1983), *Suomen taloushistoria; 2, Teollistuva Suomi*, Helsinki; Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ahvenainen, J. (1984), *Suomen sahateollisuuden historia*, Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY.
- Ahvenainen, J. (1994), *Yrityshistorian kirjoittaminen*, Helsinki: Finn Lectura.
- Ahvanainen, J. (2008), ”Vuorineuvos Einar Ahlman (1872–1937)”, teoksessa I. Nummela et.al. (toim.), *Suomen talouselämän vaikuttajat–verkkojulkaisu*, Studia Biographica 8, Helsinki: SKS (viitattu 5.9.2013). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- Ahvenainen, J. (2008), ”Vuorineuvos Karl Alfred Paloheimo (1862–1949)”, teoksessa I. Nummela et.al. (toim.), *Suomen talouselämän vaikuttajat – verkkojulkaisu*, Studia Biographica 8, Helsinki: SKS (viitattu 5.9.2013). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- Ainamo, A. & Tienari, J. (2002), ”Suomalaisen mallin viimeaikainen menestystarina. Tarkastelussa liikkeenjohdon konsultoinnin rooli”, *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 46;2.
- Ainamo, A. & J. Tienari (2002b), ”The Rise and Fall of a Local Version of Management Consulting in Finland”, teoksessa M. Kipping & L. Engwall (toim.), *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, Oxford: Oxford University Press.
- Ainamo, A. (2003), ”Jaakko Pöyry Group – Entrepreneurial Advantage as the Basis for Internationalization”, teoksessa P. Mannio & E. Vaara & P. Ylä-Anttila (toim.), *Our Path Abroad: Exploring Post-war Internationalization of Finnish Corporations*, Helsinki: Taloustieto.
- Airola, J. E. (1926), *Tehdasjärjestelyn suuntaviivoja*, Helsinki: Otava.
- Aitken, H. G. J. (toim.) (1965), *Explorations in Enterprise*, Cambridge: Harvard University Press.
- Alasuutari, P. (2001), *Laadullinen tutkimus*, Tampere: Vastapaino (3. uud. p.)
- Alifrosti, K. (2008), ”Vuorineuvos Matti Eloranta (1918–2004)”, teoksessa I. Nummela et.al. (toim.), *Suomen talouselämän vaikuttajat–verkkojulkaisu*, Studia Biographica 8, Helsinki: SKS (viitattu 5.9.2013). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- Alho, K. (1961), *Suomen teollisuuden suurmiehiä: 12 elämäkertaa*, Porvoo: WSOY.
- Allardt, E. (et. al.) (1984), *Yrittäjäkoulutus Suomessa: Pk-yrittäjien koulutukselliset taustat sekä toimenpidesuosituksset yrittäjien ammatillisen koulutuksen kehittämiseksi*, Helsinki: Yritystoiminnan kehittämissäätiö, Suomen yrittäjien keskusliitto r.y.
- Amatori, F. & Colli, A. (2011), *Business history: complexities and comparisons*, London: Routledge.
- Amdam, R.P. (1990), *The education of business managers in Norway before World War II*, Sandvika: Handelshøyskolen BI.
- Amdam, R. P. & Lange, E. (1994), *Crossing the borders: studies in Norwegian business history*, Oslo: Scandinavian University Press.
- Amdam, R. P. (1996), *Management, education and competitiveness: Europe, Japan and the United States*, London: Routledge, Routledge international studies in business history.
- Amdam, R. P. & Kvålshaugen, R. & Larsen, E. (2003), *Inside the business schools: the content of European business education*, Oslo: Abstrakt, Liber, Copenhagen Business School Press.
- Amdam, R. P. (2008), ”Business Education”, teoksessa G. Jones & J. Zeitlin (toim.), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford University Press.
- Andersen, T. M. (toim.) (2007), *The Nordic model: embracing globalization and sharing risks*, Helsinki: Taloustieto.
- Anderson, C. A. (1966), ”Literacy and Schooling on the Development Threshold: Some Historical Cases”, teoksessa C.A. Anderson & M. J. Bowman (toim.), *Education and Economic Development*, Lontoo.
- Arthur, M. B. (1994), ”The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry”, *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), s. 295–306.
- Arthur, M. B. & Hall, D. T. & Lawrence, B. S. (1989), ”Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach”, teoksessa M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (toim.), *Handbook of career theory*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Arthur, M. E. & Hall, D. T. & Lawrence, B. S. (1989), *Handbook of career theory*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Ascher, K. (1983), *Management Training in Large UK Business Organizations: a survey*, Lontoo: Harbridge House.
- Ashenfelter, O. & Ham, J. (1979), ”Education, unemployment, and earnings”, *Journal of Political Economy*, 87(5), s. 99–116.

- Aspara, J. & J-A. Lamberg & A. Laukia & H. Tikkanen (2011), "Corporate Business Model Transformation and Inter-Organizational Cognition: The Case of Nokia", Long Range Planning, In Press, Corrected Proof.
- Asplund, G. (1986), *Uran luominen: miehet, naiset ja johtajuus*, Helsinki: Tammi.
- Aunesluoma, J. (2011), *Vapaakaupan tiellä: Suomen kauppa- ja integraatiopolitiikka maailmansodista EU-aikaan*, Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Barley, S. R. (1989), "Careers, Identities, and Institutions: the Legacy of Chicago School of Sociology", teoksessa, *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press.
- Barro, R. (1989), *Economic growth in a cross section of countries*, Cambridge, Mass.: National Bureau of Economic Research, Working paper.
- Baumol, W. J. (2004), "Entrepreneurial Enterprises, Large Established Firms and Other Components of the Free-Market Growth Machine", *Small Business Economics* 23, s. 9–21.
- Becker, G. S. (1975), *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (toinen painos), New York: National Bureau of Economic Research.
- Bennedsen, M. & F. Pérez-González & D. Wolfenzon (2010), "Do CEOs Matter?", Stanford University working paper.
- Bennedsen, M. & F. Pérez-González & D. Wolfenzon (2012), "Evaluating the Impact of The Boss: Evidence from CEO Hospitalization Events", Stanford University working paper.
- Bendix, R. (1956), *Work and Authority in Industry: Ideologies of Management in the Course of Industrialization*, New York: John Wiley.
- Beniger, J. R. (1986), *The control revolution: technological and economic origins of the information society*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Berle, A. A. & Means, G. C. (1932), *The modern corporation and private property*, New York: MacMillan.
- Bertrand M. & A. Schoar (2003), "Managing with Style: The Effect of Managers on Firm Policies", *Quarterly Journal of Economics* 118(4), s. 1169–1208.
- Bhagat, S. & B. Bolton & A. Subramanian (2011), "Does CEO Education Matter?", working paper, directors notes, The Conference Board.
- Boje, P. (1996), *Ledere, ledelse og organisation 1870-1972, Dansk industri efter 1870*, bind V. Odense Universitetsforlag, Odense.
- Bolin, E. & Dahlberg, L. (1985), *Dagens Storföretagsledare*, Malmö.
- Brua, L. A. (1973), "Who Are the Top Managers?", teoksessa B. Taylor & K. MacMillan (toim.), *Top Management*, Lontoo.
- Brush, C. G. (2006), "Women entrepreneurs: A research overview", teoksessa M. Casson & B. Yeung & A. Basu & N. Wadeson (toim.), *The Oxford handbook of entrepreneurship*, Oxford: Oxford University Press
- Burgelman, R. A. (1983), "Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study", *Management Science*, 29, s. 1349-1364.
- Burnham, J. (1941), *The Managerial Revolution*, New York: John Day.
- Byrkjeflot, H. (2003), "To MBA or not to MBA? A Dilemma Accentuated by the Recent Boom in Business Education", teoksessa R. P. Amdam, R. Kvålshaugen, E. Larsen (toim.), *Inside the business schools: the content of European business education*, Oslo: Abstrakt.
- Calori, R. & P. de Woot (toim.). (1994), *A European Model of Management: Unity in Diversity*, London: Prentice Hall.
- Cappelli, P. & Hamori, M. (2005), "The New Road to the Top", *Harvard Business Review*, tammikuu, s. 25–32.
- Carlson, S. (1946), *Företagsledning och Företagsledare*, Nordisk Rotogravyr, Tukholma.
- Cassis, Y. (1993), "Business men and the bourgeoisie in Europe", teoksessa J. Kocka & A. Mitchell (toim.), *Bourgeois society in nineteenth-century Europe*, Oxford: Berg.
- Cassis, Y. (1997), *Big Business. The European Experience in the Twentieth Century*, Oxford: Oxford University Press.
- Cassis, Y. (2008), "Big business", teoksessa G. Jones. & J. Zeitlin (toim.), *The Oxford Handbook of Business History*, New York: Oxford University Press.
- Casson, M. (1982), *The Entrepreneur. An Economic Theory*, Oxford: Martin Robertson.
- Casson, M. & Yeung, B. & Basu, A. & Wadeson, N.L. (2006), *The Oxford handbook of entrepreneurship*, Oxford: Oxford University Press.
- Chandler, A. D. J. (1962), *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Chandler, A. D. J. (1977), *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Mass.: Harvard University.
- Chandler, A. D. J. & Daems, H. (1981), *Managerial hierarchies: comparative perspectives on the rise of the modern industrial enterprise*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, Harvard studies in business history; 32.
- Chandler, A. D. J. (1984), "Comparative Business History", teoksessa, *Enterprise and history: essays in honour of Charles Wilson*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Chandler, A. D. J. (1988), "The Large Industrial Corporation and the Making of the Modern American Economy", teoksessa T.K. McCraw (toim.), *The essential Alfred Chandler: essays toward a historical theory of big business*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Chandler, A. D. J. (1988b), "Comment (on the New Economic History)", teoksessa T.K. McCraw (toim.), *The essential Alfred Chandler: essays toward a historical theory of big business*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Chandler, A. D. J. (1990), *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*, Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Chandy, P. R. (1991), "Chief Executive Officers: Their Backgrounds and Predictions for 90's", *Business Forum*, talvi, s. 18-19.
- Church, R. (1990), "The Limitations of the Personal Capitalism Paradigm", *Business History Review* 64/4, s. 1-16.
- Clark, G. (2007), *A farewell to alms: a brief economic history of the world*, Princeton (N.J.); Oxford: Princeton University Press.
- Clements, R. V. (1958), *Managers*, London.
- Coase, R. H. (1937), "The Nature of the Firm", uudelleen julkaistu teoksessa O. E. Williamson & S. G. Winter (toim.), *The nature of the firm: origins, evolution, and development (1993)*, New York: Oxford U.P.
- Colli, A. & Rose, M. (2008), "Family Business", teoksessa G. Jones. & J. Zeitlin (toim.), *The Oxford Handbook of Business History*, New York: Oxford University Press.
- Copeman, G. H. (1955), *Leaders of British Industry: A study of the careers of more than a thousand public company directors*, Gee and Company (Publishers) Limited.
- Corley, T. A. B. (1993), "The Entrepreneur; the central issue on business history?", teoksessa, *Enterprise and history: essays in honour of Charles Wilson*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Corley, T. A. B. (2006), "Historical biographies of entrepreneurs", teoksessa M. Casson & B. Yeung & A. Basu & N. Wadeson (toim.), *The Oxford handbook of entrepreneurship*, Oxford: Oxford University Press.
- Cotton, J. L. & Tuttle, J. M. (1986), "Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research", *Academy of Management Review*, 11(1), s. 55–70.
- Cunningham, J. B. & Liscehrton, J. (1991), "Defining Entrepreneurship", *Journal of Small Business Management* 29/1/1; s. 45-61.
- Custodio, C. & D. Metzger (2013), "How Do CEOs Matter? The Effect of Industry Expertise on Acquirer Returns", *Review of Financial Studies* 26 (8), s. 208–204.
- Dale, E. (1965), *Management: Theory and Practice*, New York.
- Datar, S. M. & Garvin, D. A. & Cullen, P. G. (2010), *Rethinking the M.B.A.: business education at a crossroads*, Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.

- Davis, J. & D. Schoorman & L. Donaldson (1997), "Toward a stewardship theory of management", *Academy of Management Review* 22(1), s. 20–47.
- Davoine, E. & C. Ravasi (2013), "The relative stability of national career patterns in European top management careers in the age of globalisation: A comparative study in France/Germany/Great Britain and Switzerland," *European Management Journal* 31, s. 152–163.
- Djelic, M-L. & Amdam, R. P. (2007), "Americanization in comparative perspective: The managerial revolution in France and Norway, 1940–1990", *Business History* 49/4, s. 483-505.
- Ekelund, R. B. Jr. & R. F. Hébert (1997), *A history of economic theory and method*, New York: McGraw-Hill (4. painos).
- Elinkeinoelämä kiittää. (2008), Helsinki: Keskuskauppakamarin palvelu.
- Eloranta, J. & J. Ojala & H. Valtonen (2010), "Quantitative methods in business history: An impossible equation?," *Management & Organizational History*, 5:1, s. 79-107.
- Eloranta, J. & García-Iglesias, C. & Jalava, J. & Ojala, J. (2006), "On the road to prosperity: an introduction", teoksessa J. Ojala & J. Eloranta & J. Jalava (toim.), *The road to prosperity: an economic history of Finland*, Jyväskylä: Gummerus.
- Engwall, L. & Gunnarsson, E. & Wallerstedt, E. (1996), "Mercurys Messengers – Swedish Business Graduates in Practice", teoksessa R. P. Amdam (toim.), *Management, education and competitiveness: Europe, Japan and the United States*, London: Routledge, Routledge international studies in business history.
- Engwall, L. (1998), "The making of Viking leaders; perspectives on Nordic management education", teoksessa L. Engwall & V. Zamagni (toim.), *Management education in historical perspective*, Manchester University Press.
- Engwall, L. (2009), *Mercury Meets Minerva: Business studies and higher education*, Wallin & Dalhol, Lund. (toinen painos, ensimmäinen ilmestyi 1992.)
- Evans, P. & Lank, E. & Farquhar, A. (1989), "Managing human resources in the international firm: Lessons from practice", teoksessa P. Evans & Y. Doz, & A. Laurent (toim.), *Human resource management in international firms*, London: Macmillan.
- Favaro, K. & P-O. Karlsson & G. L. Neilson (2010), "CEO Succession 2000–2009. A Decade of Convergence and Compression", *Strategy + business magazine*, numero 59, kesä 2010.
- Fagerlund, B. (1998), *Kuopion legendaariset kauppaneuvokset: Gust. Ranin, Herman Saastamoinen, Birger Hallman, Lauri Hallman*, Kuopio: Kuopion Isänmaallinen Seura.
- Fellman, S. (1996), *The educational background of industrial managers in Denmark and Finland 1880-1970: some preliminary results*, Bergen: LOS-senteret.
- Fellman, S. & C. Lindholm (1997), *Tillväxt, omvandling och kris: Finlands ekonomi efter 1945*, Helsinki: Söderström.
- Fellman, S. (1999), "Kirjanpitäjästä controlleriksi, konttoripäälliköstä talousjohtajaksi", teoksessa R. Parikka (toim.), *Suomalaisen työn historiaa: korvesta konttoriin*, Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Fellman, S. (2000), *Uppkomsten av en direktörprofession. Industriledarnas utbildning och karriär i Finland 1900-1975*, Helsinki: Finska Vetenskaps-societen.
- Fellman, S. (2000b), "Affärsmäns utländska studieresor 1880-1939", teoksessa R. Oittinen & M. Rahikainen (toim.), *Keulakuvia ja peränpitäjiä: Vanhan ja uuden yhteiskunnan rajalla*, Helsinki: Suomen historiallinen seura.
- Fellman S. (2001), "Kohiti uljasta maailmaa? Suomalaisen johtajuuskoulutuksen kehitys", *Historiallinen aikakauskirja*, Helsinki: Suomen historiallinen seura, 99: 2, s. 144-155.
- Fellman, S. (2001b), "The Professionalisation of Management in Finland – The Case of the Manufacturing Sector, 1900–1975", *Scandinavian Economic History Review* Vol. 49, No. 3, s. 5–27.
- Fellman, S. (2007), "From Consolidation to Competition", *Nordiske Organisasjonsstudier* 9 (3): s. 5-38.
- Fellman, S. & Iversen, M. & Sjögren, H. & Thue, L. (toim.) (2008), *Creating Nordic Capitalism. The Development of a Competitive Periphery*, Basingstoke; New York: Palgrave Macmillan.
- Fellman, S. (2008), "Growth and investment: Finnish capitalism, 1850s-2005", teoksessa S. Fellman & M. Iversen & H. Sjögren & L. Thue (toim.), *Creating Nordic Capitalism. The Development of a Competitive Periphery*, Basingstoke; New York: Palgrave Macmillan.
- Fellman, S. & Forsén, A. (2009), *Hundra år av utbildning och forskning: Svenska handelshögskolan 1909-2009*, Helsinki: Svenska handelshögskolan. (Porvoo: WS Bookwell).
- Fellman, S. (2013), "A manager and his professionals: planning and constructing the modern firm in Finland, 1920s-1940s", teoksessa H. Haggrén & J. Rainio-Niemi & J. Vauhkonen (toim.), *Multi-layered historicity of the present : approaches to social science history*, Helsinki: University of Helsinki. (Publications of the Department of Political and Economic Studies).
- Finkelstein, S. & D. C. Hambrick & A. A. Cannella (2009), *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*, Oxford University Press.
- Fridenson, P. (2008), "Business History and History", teoksessa G. Jones. & J. Zeitlin (toim.), *The Oxford Handbook of Business History*, New York: Oxford University Press.
- Frydman, C. & R. E. Fjulis (2008), "Executive Compensation: A New View from a Long-term to Perspective 1936-2005", National Bureau of Economic Research, Working Paper.
- Forbes, J. B. & J. E. Piercy (1991), *Corporate mobility and paths to the top: studies for human resource and management development specialists*, New York: Quorum Books.
- Gabaix, X. & A. Landier (2008), "Why has CEO pay increased so much?," *Quarterly Journal of Economics* 123, s. 49–100.
- Gartner, W. B. (1985), "A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation", *Academy of Management Review*, 10: s. 11-32.
- Glete, J. (1993), "Swedish Managerial Capitalism: Did it Ever Become Ascendant?," *Business History* 1993: 2.
- Glete, J. (1994), *Nätverket i näringslivet*, SNS Förlag.
- Glete, J. (1999), *Direktörernas revolution och ägrans kontrarevolution? Bevara och beforska, Festskrift til Gert Nylander den 15 april 1999*, Institut för ekonomisk historisk forskning, Forsknings rapport nro: 11, Västerårik.
- Goffee, R. & Scase, R. (1992), "Organizational Change and the Corporate Career: The Restructuring of Managers Job Aspirations", *Human Relations*, Vol 45, s. 363-385.
- Graff, H. J. (1987), *The legacies of literacy: continuities and contradictions in Western culture and society*, Bloomington: Indiana University Press.
- Grandell, A. (1957), *Aktiebolagets styrelse och verkställande direktor*, Turku: Handelshögskolan vid Åbo akademi.
- Grandjean, B. D. (1981), "History and career in a bureaucratic labor market", *The American Journal of Sociology*, 86, s. 1057–1092.
- Gras, N. S. B. (2003), *Business and Capitalism: An Introduction to Business History*, Washington D.C.: BeardBooks.
- Gregory, F. W. & Nay, I. D. (1962), "The American Industrial Elite in the 1870s", teoksessa W. Miller (toim.), *Men in Business*, New York: Harpe & Row.
- Guth, W. D. & Ginsberg, A. (1990), "Guest Editors Introduction: Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal* 11 (special Issues), s. 5-15.
- Haapala, P. (1989), *Sosiaalhistoria: johdatus tutkimukseen*, Helsinki: Suomen historiallinen seura.
- Haapala, P. (2010), "Vallan rakenteet ja yhteiskunnan muutos: mielikuvaharjoitus 1800-2000-lukujen Suomesta", teoksessa P. Pietikäinen (toim.), *Valta Suomessa*, Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.



- Haggrén, G. (2008), "Vuorineuvos Fridolf L. Hisinger (1894–1965)", teoksessa I. Nummela et.al. (toim.), *Suomen talouselämän vaikuttajat–verkkojulkaisu*, Studia Biographica 8, Helsinki: SKS (viitattu 5.9.2013). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- Hajba, S. (1982), *Yritysjohdon ammatillistuminen ja valikoituminen osana yritysten institutioitumista (The professionalization and selection of management as a part of the institutionalization of firms)*, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A, 5.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984), "Upper Echelons: The Organization as a reflection of its top management", *Academy of Management Review* 9 (2), s. 193–206.
- Hambrick, D. C. & Finkelstein, S. (1987), "Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes", *Research in Organizational Behavior*, 9: s. 369–406.
- Hambrick, D. C. (2007), "Upper Echelons Theory: An update", *Academy of Management Review* 32(2), s. 334–343.
- Hannah, L. (1983), *The rise of the corporate economy*, London: Methuen.
- Hall, D. et.al. (1969), "The European Business Elite", *European Business* (23), s. 45-55.
- Hall, D. & G. Amado-Fischgrund (1973), "Who Are the Top Managers? Chief Executives in Britain", teoksessa B. Taylor & K. MacMillan (toim.), *Top Management*, London.
- Hall, D. T. (1976), *Careers in organizations*, Pacific Palisades: Goodyear.
- Hall, D. T. (1987), *Career development in organizations*, San Francisco CA: Jossey-Bass.
- Hall, D. T. & J. T. Moss (1998), "The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt", *Organizational Dynamics*, 26(3), s. 22–37.
- Hamilton, N. A. (1999). *American Business Leaders: from Colonial Times to the Present*. Santa Barbara, California: ABC-CLIO.
- Handy, C. et.al. (1987), *The Making of Managers: A Report on Management Education, Training and Development in the USA, West Germany, France, Japan and the UK*, London: National Economic Development Council.
- Hansén, S.-O. & Olkkonen, R. (2002), "Kasvustrategiat ja toimintaympäristö", teoksessa, *Suuryritys ja sen muodonmuutos; Partekin satavuotinen historia*, Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hanska, J. & Vainio-Korhonen, K. (2010), *Huoneentaulun maailma: kasvatus ja koulutus Suomessa keskiajalta 1860*, Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Harald, S. (1996), *Eurooppalainen johtaja: johtamiskulttuurit ja menestystekijät*, Helsinki: WSOY.
- Harvey, C. & Jones, G. (1990), "Business History in Britain in the 1990s", *Business History* 32/1, s. 5-16.
- Haynie, J. M. & Shepherd, D. A. (2011), "Toward a theory of discontinuous career transition: Investigating career transitions necessitated by traumatic life events", *Journal of Applied Psychology*, 96(3), s. 501–524.
- Heijltjes, M. G. & Olie, R. & Glunk, U. (2003), "Internationalization of top management teams in Europe", *European Management Journal*, 21(1), s. 89–97.
- Heikkinen, A. & Leino-Kaukiainen, P. (2011), *Valistus ja koulunpenkki: kasvatus ja koulutus Suomessa 1860-luvulta 1960-luvulle*, Helsinki: SKS.
- Hietala, K. (1987), *Yrittäjyyden edistäminen; myyttejä, mielikuvia, asenneilmastoja*, Helsinki: Yliopistopaino.
- Hietala, M. (1990), "Innovaatioiden ja kansainvälistymisen vuosikymmenet", teoksessa, *Helsinki eurooppalaisessa kehityksessä 1875-1917*, Helsinki: Suomen historiallinen seura.
- High, J. (2011), "Economic Theory and the Rise of Big Business in America, 1870-1910", *Business History Review* 85 (syksy 2011), s. 85-112.
- Hirsjärvi, S. & P. Remes & P. Sajavaara (1997), *Tutki ja kirjoita*, Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hjerpe, R. (1979), *Suurimmat yritykset Suomen teollisuudessa 1844-1975*, Helsinki: Societas scientiarum Fennica.
- Hjerpe, R. (1983), "Teollisuus", teoksessa J. Ahvenainen & E. Pihkala & V. Rasila (toim.), *Suomen taloushistoria; 2, Teollistuva Suomi*, Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hjerpe, R. (1988), *Suomen talous 1860-1985: kasvu ja rakennemuutos*, Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Hjerpe, R. (1990), *Kasvun vuosisata*, Helsinki: VAPK-kustannus.
- Hjerpe, R. & Vartia, P. (2002), "Talouden kasvu ja rakennemuutos 1860-2000", teoksessa H. A. Loikkanen & J. Pekkarinen & P. Vartia (toim.), *Kansantaloutemme: rakenteet ja muutos*, Helsinki: Taloustieto. (3. uud. painos)
- Hjerpe, R. & J. Jalava (2006), "Economic Growth and Structural Change – A Century and Half of Catching-up", teoksessa J. Ojala & J. Eloranta & J. Jalava (toim.), *The road to prosperity: an economic history of Finland*, Jyväskylä: Gummerus.
- Hoffman, K. (2008), "Vuorineuvos Juho L. Aalto (1894–1965)", teoksessa I. Nummela et.al. (toim.), *Suomen talouselämän vaikuttajat–verkkojulkaisu*, Studia Biographica 8, Helsinki: SKS (viitattu 5.9.2013). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- Hoffman, K. (2008), "Vuorineuvos Fredrik Castrén (1928–1998)", teoksessa I. Nummela et.al. (toim.), *Suomen talouselämän vaikuttajat–verkkojulkaisu*, Studia Biographica 8, Helsinki: SKS (viitattu 5.9.2013). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- Hoffman, K. (2008), "Vuorineuvos Petter Forsström (1877–1967)", teoksessa I. Nummela et.al. (toim.), *Suomen talouselämän vaikuttajat–verkkojulkaisu*, Studia Biographica 8, Helsinki: SKS (viitattu 5.9.2013). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- Hoffman, K. (2008), "Vuorineuvos Eino Henrik Liljeroos (1882–1977)", teoksessa I. Nummela et.al. (toim.), *Suomen talouselämän vaikuttajat–verkkojulkaisu*, Studia Biographica 8, Helsinki: SKS (viitattu 5.9.2013). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- Hughes, J. (1966), *The vital few: American economic progress and its protagonists*, Boston: Houghton Mifflin.
- Hyvärinen, A. (1983), *Uuden ekonomitutkinnon suorittaneiden sijoittuminen työelämään*, Sivulaudaturtyö, Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Häikiö, M. (2001), *Nokia Oyj:n historia*, Helsinki: Edita. 3 osaa. (1. osa) Fuusio: yhdistymisten kautta suomalaiseksi monialaryritykseksi 1865-1982 (2. osa) Sturm und Drang: suurkaupoilla eurooppalaiseksi elektroniikkayritykseksi 1983-1991 (3. osa) Globalisaatio: telekommunikaation maailmanvalloitus 1992-2000.
- Inkinen, A. (1953), *Virka-arvot ja arvonimet Suomessa ennen itsenäisyyden aikaa*, Eripainos Hist. Arkisto N:o 54, Helsinki.
- Iversen, M. J. (2008), "Measuring Chandler's Impact on European Business Studies since the 1960s", *Business History Review* 82 (kesä 2008), s. 279–292.
- Jalava, M. (2011), "Kansanopetuksen suuri murros ja 1860-luvun väittely kansakoulusta", teoksessa A. Heikkinen & P. Leino-Kaukiainen (toim.), *Valistus ja koulunpenkki: kasvatus ja koulutus Suomessa 1860-luvulta 1960-luvulle*, Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Jalbert, T. & K. Furumo & M. Jalbert, (2010), "Does Educational Background Affect CEO Compensation and Firm Performance?", *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 27, No. 1, s. 15–40.
- Jansson, H. (1985), "Johtohenkilöiden suora haku eli executive search – milloin, miten ja miksi", teoksessa, *Yrityksen rekrytointioppas*, Helsinki: Business Books.
- Jensen-Eriksen, N. (2006), "Kansallinen teollisuus, kansainvälinen ammattitaito. Saksalaiset ammatillaiset ja Suomen modernin metsäteollisuuden synty 1860–1940", teoksessa A. Suviola & E. Teräväinen (toim.), *Kahden Kulttuurin Välittäjä. Hannes Saarisen Juhlakirja*, Helsinki: Helsingin yliopisto.

- Jensen-Eriksen, N. (2007), *Metsäteollisuuden maa. 4. Läpimurto: metsäteollisuus kasvu, integraation ja kylmän sodan Euroopassa 1950-1973*, Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura (Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino).
- Jeremy, D. J. (1993), "Special Issue on *Strategies of the Declining Lacashire Textile Industry*", *Textile History* 24/2.
- Johtamistaidon opisto 1946-1971, Helsinki: Johtamistaidon opisto, 1971.
- Jones, G. & Rose, M. (1993), "Family Capitalism", *Business History* 35/4, s. 1-16.
- Jones, G. & Zeitlin J. (2008), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford University Press.
- Joutsivuoto, T. (2010), "Papeiksi ja virkamieheksi", teoksessa J. Hanska. & K. Vainio-Korhonen (toim.), *Huoneentaulun maailma: kasvatus ja koulutus Suomessa keskiajalta 1860-luvulle*, Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Juuti, P. (2006), *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*, Helsinki: Otava.
- Jutikkala, E. (1968), "Suomen teollistuminen", teoksessa E. Jutikkala (toim.), *Suomen talous- ja sosiaal historian kehitysinjoja*, Porvoo: WSOY.
- Jutikkala, E. & Y. Kaukiainen & S-E. Åström (toim.) (1980), *Suomen taloushistoria. 1, Agraarinen Suomi*, Helsinki: Tammi.
- Järvinen, J. & J.A. Lamberg & L. Pietinalho (2012), "The fall and the fragmentation of national clusters: Cluster evolution in the paper and pulp industry", *Journal of Forest Economics*, Volume 18, Issue 3, s. 218-241.
- Järvinen, K. (1948), *Yrittäjätuumus kautta aikain*, Turku: WSOY.
- Kansikas, J. (2010), "Yrittäjyyden ja liiketoimintahistorian vuoropuhelua", teoksessa J. Ojala & J. Eloranta & H. Roiko-Jokela (toim.), *Monelta kantilta: Ikka Nummelalle omistettu juhla kirja*, Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kaplan, S. & M. Klebanov & M. Sorensen (2012), "Which CEO Characteristics and Abilities Matter?", *Journal of Finance* 67 (3), s. 973-1007.
- Karonen, P. (2004), *Patruunat ja poliitikot. Yritysjohdajat taloudellisinä ja poliittisinä toimijoina Suomessa 1600 – 1920*, Helsinki: SKS.
- Karonen, P. (2009), "Kauppaneuvos Abraham Kingelin (1788-1849)", teoksessa I. Nummela et.al. (toim.), *Suomen talouselämän vaikuttajat-verkkojulkaisu*, Studia Biographica 8, Helsinki: SKS (viitattu 5.9.2013). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- Kastemaa, M. J. (1981), *Helsingin kauppaoppilaitos 1881-1981*, Helsinki: Helsingin kauppaoppilaitos.
- Kauhanen, J. (2010), *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*, Helsinki: WSOY.
- Kaukiainen, Y. (1994), "Owners and Masters: Management and Managerial Skills in the Finnish Ocean-Going Merchant Fleet, c. 1840-1880", *Research in Maritime History*, 6 (1), s. 49-66.
- Kauppinen, T. (2006), *Johtamisen johtaminen: kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä*, Helsinki: Talentum, Gummerus kirjapaino.
- Keller, S. I. (1955), *The Social Origins and Career Lines of Three Generations of American Business Leaders*, Columbia University.
- Khurana, R. (2007), *From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession*, Princeton.
- Kieser, A. (1994), "Why Organisation Theory Needs Historical Analysis and How This Should be Performed", *Organization Science*, 5: s. 608-620.
- Kirzner, I. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, Chicago: University of Chicago Press.
- Kipping, M. & O. Bjarnar (toim.) (1998), *The Americanisation of European business: the Marshall Plan and the transfer of US management models*, London: Routledge.
- Kipping, M. & L. Engwall (toim.) (2002), *Management consulting: emergence and dynamics of a knowledge industry*, Oxford: Oxford University Press.
- Kipping, M. & Üsdiken, B. (2006), "Business History and Management Studies", teoksessa G. Jones. & J. Zeitlin (toim.), *The Oxford Handbook of Business History*, New York: Oxford University Press.
- Kipping, M. & T. Clark (toim.) (2012), *The Oxford handbook of management consulting*, Oxford: Oxford University Press.
- Kirby, M. W. (1992), "Institutional Rigidities and Economic Decline; Reflections the British Experience", *Economic History Review* 45/4, s. 637-660.
- Keskisarja, T. (2006), *Afäärifennomaanit: Paloheimo-veljekset suurliikemiehinä ja yhteiskunnallisina vaikuttajina*, Helsinki: WSOY.
- Klinge, M. (2003), *Päätösmittajan esipuhe Suomen kansallisbiografian 1. osaan*. Vapaasti luettavissa; <http://www.kansallisbiografia.fi/kirjat/?p=3> (viitattu 5.9.2013).
- Klinge, M. (2008), *Muistamisen arvoiset*. (Teksti on julkaistu Suomen kansallisbiografia -kirjasarjan Hakemisto-osassa, ja se perustuu Klingin SKS:n vuosikokouksessa pitämään esitelämään.) Vapaasti luettavissa; <http://www.kansallisbiografia.fi/kb/?p=18> (viitattu 5.9.2013).
- Knight, F. H. (1921), *Risk, uncertainty and profit. Series of reprints of scarce tracts in economic and political science*, London School of Economics and Political Science, University of London; 16.
- Kocka, J. (1971), "Family and Bureaucracy in German Industrial Management, 1850-1914: Siemens in Comparative Perspective", *Business History Review* 45/2, s. 133-156.
- Kocka, J. (1978), "Entrepreneurs and Managers in German Industrialization", teoksessa P. Mathias & M. M. Postan (toim.), *The Cambridge Economic History of Europe, Vol. VII, The Industrial Economics; Capital, Labour, and Enterprise, Part 1, Britain, France, Germany, and Scandinavia*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Koiranen, M. & Peltonen, M. (1995), *Yrittäjyyskasvatus: ajatuksia yrittäjyyteen oppimisesta*, Valkeakoski: Konetuumat.
- Koiranen, M. (1998), *Perheyrittäminen: huomioita suku- ja perheyrittämisestä*, Valkeakoski: Konetuumat.
- Koiranen, M. (2000), *Juuret ja siivet: perheyrittäjien sukupolvenvaihdos*, Helsinki: Edita.
- Kolbe, L. (2007), "Arkielämä, asessori, eräneuvos, ministeri ja kamreeri – suomalaisten arvonimien merkityksestä", teoksessa J. Strömberg & J. Nuorteva & C. Forsell (toim.), *Valtio palkitsee*, Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Konttinen, E. (1991), *Perinteisesti moderniin: professioiden yhteiskunnallinen synty Suomessa*, Tampere: Vastapaino.
- Kostamo, E. (2004), *Suomalainen johtajuus – rohkeus olla erilainen*, Helsinki: Talentum.
- Kotter, John P. (1983), *Yritysjohdajan profiili* (The general managers), Helsinki: Rastor, Profiili-sarja; 3.
- Kotter, J. P. (1988), *Johtajuus menestystekijänä*, Espoo: Weilin & Göös.
- Kotter, J. P. (1990), *A force for change: how leadership differs from management*, New York: Free Press.
- Kröger, T. (1997), *Hyvinvointikunnan aika: kunta hyvinvointivaltion sosiaalipalvelujen rakentajana*, Tampere: Tampereen yliopisto. Väitöskirja.
- Kuisma, M. (1999), "Yrittäjät sääty-yhteiskunnan luokkaväessä", teoksessa P. Haapala (toim.), *Talous, valta ja valtio: tutkimuksia 1800-luvun Suomesta*, Tampere: Vastapaino.
- Kuisma, M. (2004), *Kahlittu raha, kansallinen kapitalismi: Kansallis-Osake-Pankki 1940-1995*, Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Kuisma, M. (2006), *Metsäteollisuuden maa. 1, Metsäteollisuuden maa: Suomi, metsät ja kansainvälinen järjestelmä 1620-1920*, Helsinki: SKS.
- Kuisma, M. (2009), *Suomen poliittinen taloushistoria 1000-2000*, Helsinki: Siltala.
- Kuisma, M. (2010), *Sodasta syntynyt: itsenäisen Suomen synty Sarajevon laukauksista Tarton rauhaan 1914-1920*, Helsinki: WSOY.
- Kuisma, M. (2011), *Saha: tarina Suomen modernisaatiosta ja ihmisistä jotka sen tekivät*, Helsinki: Siltala.
- Kuisma, M. & Keskisarja, T. (2012), *Erehtymättömät: tarina suuresta pankkisodasta ja liikepankeista Suomen kohtaloissa 1862-2012*, Helsinki: WSOY.
- Kulla, J. (2011), "Käskyttämällä ei pitkälle pääse." *Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista*, Aalto-yliopiston julkaisusarja väitöskirjat 1/2011.
- Kukkonen, A. (1995), *Ekonomikoulutus Suomessa: suomalaisen kauppatieteellisen koulutuksen historia = Ekonomutbildningen i Finland : historik över ekonomutbildningen i Finland*, Helsinki: Suomen ekonomiliitto.

- Kurtén, S. (2001), *Uraputekasta itsensä johtamiseen: kokemuksia, ajatuksia ja harjoituksia*, Helsinki: Dialogia.
- Kurvinen, P. (toim.) (2011), *Voimaa, nöyryyttä, viisautta*, Helsinki: Liikkeenjohdon Konsultit.
- Kuusterä, A. (1995), *Aate ja raha: säästöpankit suomalaisessa yhteiskunnassa 1822 – 1994*, Helsinki: Otava.
- Kyrö, P. (1997), *Yrittäjyyden muodot ja tehtävät ajan murroksissa*, Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kyrö, P. (1998), *Yrittäjyyden tarinaa kertomassa*, Helsinki: WSOY.
- Kyrö, P. & Tyrväinen, P. (2002), *Woman entrepreneurship in the Nordic countries*, Volume 1 & 2, Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Kässi, T. (1978), *Liikkeenjohdon Instituutti LIFIM: 20 vuotta liikkeenjohdon koulutusta Suomessa*, Helsinki: Liikkeenjohdon instituutti.
- Laaksonen, O. (1962), *Suomen liike-elämän johtajisto: sen sosiaalinen liikkuvuus ja koulutus*, Helsingin yliopisto.
- Lamberg, J.-A. & Ojala J. (1997), *Uusi institutionaalinen taloushistoria: johdanto tutkimukseen*, Jyväskylä: Atena.
- Lamberg, J.-A. (1997b), "Vaalirahoituksen taloushistoria", teoksessa J.-A. Lamberg & J. Ojala (toim.), *Uusi institutionaalinen taloushistoria: johdanto tutkimukseen*, Jyväskylä: Atena.
- Lamberg, J.-A. (1999), *Taloudelliset eturyhmät neuvotteluprosesseissa: Suomen kauppasopimuspolitiikka 1920-1930-luvulla*, Helsinki: Suomen tiedeseura.
- Lamberg, J.-A. & P. Parvinen (2003), "The River Metaphor for Strategic Management", *European Management Journal*, Volume 21, Issue 5, s. 549-557.
- Lamberg, J.-A. (et al.) (2005), *The evolution of competitive strategies in global forestry industries: comparative perspectives*, Dordrecht: Springer.
- Lamberg, M. (2008), "Vuorineuvos Marcus Wallenberg (1899–1982)", teoksessa I. Nummela et al. (toim.), *Suomen talouselämän vaikuttajat – verkkojulkaisu*, Studia Biographica 8, Helsinki: SKS (viitattu 5.9.2013). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- Lamoreaux, N. & Raff, D.M.G. & Temin, P. (2003), "Beyond Markets and Hierarchies: Toward a New Synthesis of American Business History", *American Historical Review* 108, No.2, s. 404–433.
- Lamoreaux, N. & Raff, D.M.G. & Temin, P. (2008), "Economic Theory and Business History", teoksessa G. Jones & J. Zeitlin (toim.), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford University Press.
- Landes, D. S. (toim.) (1966), *The Rise of Capitalism*, New Uork: The Macmillan Company.
- Landes, D. S. (1998), *The wealth and poverty of nations: why some are so rich and some so poor*, London: Abacus: Little, Brown and Company.
- Landgren, L.-F. (2008), "Vuorineuvos Amos Anderson (1878–1961)", teoksessa I. Nummela et al. (toim.), *Suomen talouselämän vaikuttajat – verkkojulkaisu*, Studia Biographica 8, Helsinki: SKS (viitattu 5.9.2013). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- Lasikatko säröilee – Itsesääntely päihittää kiintiöt*, Keskuskauppakamari, selvitys 23.10.2012.
- Lazonick, W. (2008), "Business History and Economic Development", teoksessa G. Jones & J. Zeitlin (toim.), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford University Press.
- Lee, S. H. & P. K. Wong (2004), "An exploratory study of technopreneurial intentions: a career anchor perspective", *Journal of Business Venturing* 19 (2004), s. 7–28.
- Leino-Kaukiainen, P. & Heikkinen, A. (2011), "Yhteiskunta ja koulutus", teoksessa A. Heikkinen & P. Leino-Kaukiainen (toim.), *Valistus ja koulunpenkki: kasvatus ja koulutus Suomessa 1860-luvulta 1960-luvulle*, Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Leiponen, A. (1993), *Henkinen pääoma ja talouskasvu - Suomi ja muut OECD-maat empiirisissä vertailuissa*, Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.
- Leiponen, A. (1995), *Inhimillinen pääoma suomalaisissa suuryrityksissä*, Helsinki: Taloustieto.
- Leiponen, A. (1995b), *Human capital and corporate growth*, Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.
- Lilja, K. & Tainio, R. (2006), "Johtaminen suomalaisissa yrityksissä: suunnitelmataloudesta kilpailutalouteen", teoksessa P. Juuti (toim.), *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*, Helsinki: Otava.
- Lintunen, L. (2000), *Who is the winner entrepreneur?: an epistemological study of the Schumpeterian entrepreneur*, Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Lipset, S. M. & Bendix R. (1959), *Social Mobility in Industrial Society*, Berkeley: University of California Press.
- Lloyd-Jones, R. & Lewis, M. J. (1994), "Personal Capitalism and British Industrial Decline: The Personally Managed Firm and Business Strategy in Sheffield, 1880-1920", *Business History Review*, 68/4, s. 364-411.
- Locke, R. R. (1984), *The end of the practical man: entrepreneurship and higher education in Germany, France and Great Britain 1880-1940*, Greenwich, Conn.; London: Jai Press.
- Locke, R. R. (1989), *Management and higher education since 1940: the influence of America and Japan on West Germany, Great Britain and France*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Locke, R. R. (1993), "Education and entrepreneurship: an historians view", teoksessa J. Brown & M. B. Rose (toim.), *Entrepreneurship, networks and modern business*, Manchester: Manchester University Press.
- Locke, R. R. (1994), "Management and Higher Education since 1940", teoksessa L. Engwall & E. Gunnarsson (toim.), *Management Studies in an Academic Context*, Uppsala University.
- Locke, R. R. (1996), *The collapse of the American management mystique*, Oxford: Oxford University Press.
- Locke, R. R. (2010), "Comparing the German and American Systems", *Business History Review*.
- Lorange, P. (1996), "Between Academia and Business – New Challenges for Today's Modern Business Schools", teoksessa R.P. Amdam (toim.), *Management, Education and Competitiveness. Europe, Japan and the United States*, London; Routledge.
- Lynskey, M. J. (2001), "Technological Distance, Spatial Distance and Sources of Knowledge; Japanese "New Entrants" in "New" Biotechnology", teoksessa R.A. Burgelman & H. Chesbrough (toim.), *Comparative Studies of Technological Evolution; Research on Technological Innovation, Management and Policy*, Amstredam; Elsevier Science.
- Lyons, M. (2010), *A history of reading and writing in the Western world*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Maccoby, M. (1978), *Pelimies*, Porvoo.
- Maclean, M. & Harvey, C. & Press, J. (2007), *Managerialism and the Postwar evolution of the French national business system*, *Business History*, 49:4, s. 531-551.
- Maclean, M. & Harvey, C. & Chia, R. (2010), "Dominant corporate gents and the power elite in France and Britain", *Organization Studies*, 31(3), s. 327–348
- Malmenström, G. & Wiedenborg, B. (1959), *245 svenska storföretagsledare: regionalt och socialt ursprung, utbildning och karriärväg*, Tukholma.
- Mansner, M. (2008), "Vuorineuvos Yrjö Vesa (1898–1967)", teoksessa I. Nummela et al. (toim.), *Suomen talouselämän vaikuttajat – verkkojulkaisu*, Studia Biographica 8, Helsinki: SKS (viitattu 5.9.2013). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- Marceau, J. (1989), *A Family Business? The making of an international business elite*, Cambridge University Press.
- Margerison, C. & Kakabadse, A. (1984), *How American chief executives succeed: Implication for developing high potential employees*, New York: American Management Association.

- Mauranen, T. (1981), ”Porvarista kauppiaksi - kauppiaan yhteiskunnallinen asema 1800-luvun jälkipuoliskolla”, teoksessa Y. Kaukiainen & P. Schybergson & H. Soikkanen & T. Mauranen (toim.), *När samhället förändras - Kun yhteiskunta muuttuu*, Historiallinen Arkisto 76, Helsinki: SHS.
- Mauranen, T. (2008), ”Vuorineuvos Fritz Arthur Jusélius (1855–1930)”, teoksessa I. Nummela et.al. (toim.), *Suomen talouselämän vaikuttajat – verkkojulkaisu*, Studia Biographica 8, Helsinki: SKS (viitattu 5.9.2013). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- Mauranen, T. (2008), ”Vuorineuvos Väinö Vartiainen (1898–1973)”, teoksessa I. Nummela et.al. (toim.), *Suomen talouselämän vaikuttajat – verkkojulkaisu*, Studia Biographica 8, Helsinki: SKS (viitattu 5.9.2013). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- Mayer, M. & Whittington, R. (1999), ”Euro-elites: Top British, French and German managers in the 1980s and 1990s”, *European Management Journal*, 17(4), s. 403–408.
- McCraw, T. K. (toim.) (1997), *Creating modern capitalism: how entrepreneurs, companies, and countries triumphed in three industrial revolutions*, Cambridge: Harvard University Press.
- McCraw, T. K. (2008), ”Alfred Chandler: His Vision and Achievement”, *Business History Review* 82 (kesä 2008), s. 207–226.
- McKenna, J.F. (1989), ”Management Education in the United States”, teoksessa W. Byrt (toim.), *Management Education: An International Survey*, London: Routledge.
- Michelsen, K-E. (1999), *Viides sääty: insinöörit suomalaisessa yhteiskunnassa*, Vammalan kirjapaino Oy.
- Michelsen, K-E. (2001), *Vuosisadan tilinpäätös: Helsingin kauppakorkeakoulu 1911-2001*, Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Michelsen, K-E. (2001a), *Työ, tuottavuus, tehokkuus. Rationalisointi suomalaisessa yhteiskunnassa*, Helsinki: Rationalisoinnin seniorikilta ry.
- Mills, C. W. (2000), *The power elite*, Oxford: Oxford University Press. (uusi painos, ensimmäinen ilmestyi 1956)
- Mintzberg, H. (1980), *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (2004), *Developing Managers not MBAs*, London: FT Prentice Hall.
- Mitronen, L. (2002), *Hybridiorganisaation johtaminen: tapaus tutkimus kaupan verkosto-organisaatiosta*, Tampereen yliopisto (väitöskirja).
- Mokyr, J. (2006), ”Successful small open economies and the importance of good institutions”, teoksessa J. Ojala & J. Eloranta & J. Jalava (toim.), *The road to prosperity: an economic history of Finland*, Jyväskylä: Gummerus.
- Morsing, M. & Rovira, A. S. (2011), *Business schools and their contribution to society*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Myllyntaus, T. (1995), ”Education in the Making of Modern Finland”, teoksessa G. Tortella (toim.), *Education and Economic Development since Industrial Revolution: A Summary Report*, Valencia.
- Myllyntaus, T. (1996), ”The Best way to pick up a Trade:” *Journeys Abroad by Finnish Technical Students 1860-1940*, *ICON Journal of the International Committee for the History of Technology* 1996, 2 (s. 138-163).
- Määttä, V. (2008), ”Vuorineuvos Anton Alfthan (1856–1933)”, teoksessa I. Nummela et.al. (toim.), *Suomen talouselämän vaikuttajat – verkkojulkaisu*, Studia Biographica 8, Helsinki: SKS (viitattu 5.9.2013). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- Määttä, V. (2008), ”Vuorineuvos Gunnar Hernberg (1904–1993)”, teoksessa I. Nummela et.al. (toim.), *Suomen talouselämän vaikuttajat – verkkojulkaisu*, Studia Biographica 8, Helsinki: SKS (viitattu 5.9.2013). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- Määttä, V. (2008), ”Vuorineuvos Berndt Grönblom (1885–1970)”, teoksessa I. Nummela et.al. (toim.), *Suomen talouselämän vaikuttajat – verkkojulkaisu*, Studia Biographica 8, Helsinki: SKS (viitattu 5.9.2013). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- Newcomer, M. (1955), *The Big Business Executive: the factors that made him 1900-1950*, New York: Columbia University Press.
- Niittymaa, S. (2004), *Suomalaisen liikesivistyksen juurilla: taloustiede Turun akatemiassa 1640-1828*, Turun yliopisto.
- Nioche, J-P. (1996), ”Management Education in France - Two Centuries of Development”, Paperi: The International Conference on Management Education in an Historical Perspective, Italia Bologna.
- Nojonen, M. (1964), *Kansanedustajien sosiaalinen tausta Suomessa*, Porvoo.
- Norburn, D. (1989) ”The Chief Executive: A Breed Apart”, *Strategic Management Journal* 10, s.1-15.
- North, D. C. & Thomas, R. P. (1973), *Rise of Western World: A New Economic History*, Cambridge: University Press.
- North, D. C. (2006), *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge: Cambridge University Press. (22. painos)
- Nummela, I. (2008), ”Vuorineuvos Claes Wahlberg (1917–1999)”, teoksessa I. Nummela et.al. (toim.), *Suomen talouselämän vaikuttajat – verkkojulkaisu*, Studia Biographica 8, Helsinki: SKS (viitattu 5.9.2013). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- Näsi, J. & J-A. Lamberg & J. Ojala & P. Sajasalo (2001), *Metsäteollisuusyritysten strategiset kehityspolut: kilpailu, keskittyminen ja kasvu pitkällä aikavälillä*, Helsinki: Tekes. [julkaisija: Metsäalan tutkimusohjelma Wood Wisdom].
- Ojala, J. (1997), ”Kerran porvareita: Suomalaisten kauppiassukujen sosioekonomisen aseman muutos”, teoksessa R. Oittinen & M. Rahikainen (toim.), *Keulakuvia ja peränpitäjiä: Vanhan ja uuden yhteiskunnan rajalla*, Helsinki: Suomen historiallinen seura.
- Ojala, J. (1999), *Tehokasta liiketoimintaa Pohjanmaan pikkukaupungeissa: purjemerenkulun kannattavuus ja tuottavuus 1700-1800-luvulla*, Helsinki: Suomen historiallinen seura.
- Ojala, J. (2002), *Trained to be Businessmen or Civil Servants? Succession strategies in 19th-century Finnish family firms*. Paper presented at the 5th EBHA Conference, Oslo 2002.
- Ojala, J. & Karonen, P. (2006), ”Business: rooted in social capital over the centuries”, teoksessa J. Ojala & J. Eloranta & J. Jalava (toim.), *The road to prosperity: an economic history of Finland*, Jyväskylä: Gummerus.
- Ojala, J. & Nummela, I. (2006), ”Feeding Economic Growth; Agriculture”, teoksessa J. Ojala & J. Eloranta & J. Jalava (toim.), *The road to prosperity: an economic history of Finland*, Jyväskylä: Gummerus.
- Ojala, J. & P. Karonen (2007), ”Yritysten ja yhteiskunnan yhteisevoluutio”, teoksessa J. Jalava, J. Eloranta & J. Ojala (toim.), *Muutoksen merkit: kvantitatiivisia perspektiivejä Suomen taloushistoriaan*, Helsinki: Tilastokeskus.
- Ondrack, D. (1985), *International human resource management in European and North American firms*, *International Studies of Management and Organisations*, vol.15, nro. 1.
- Osborn, D. (1995), ”The International Mobility of French Managers”, *European Management Journal* Vol. 15, No. 5, s. 584-590, 1997.
- Paavilainen, M. (1996), *Kauppaa, kauppiaita, yhdistystoimintaa: Helsingin kauppiaitten yhdistys ry 100 vuotta 1896-1996*, Helsinki: Helsingin kauppiaitten yhdistys.
- Paavilainen, M. (2005), *Kun pääomilla oli mieli ja kieli: suomalaiskansallinen kielinationalismi ja uusi kauppiaskunta maakaupan vapauttamisesta 1920-luvun alkuun*, Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Paavilainen, M. (2008), *Kaupan koulu: Kauppiaitten kauppaoppilaitos ja sen edeltäjät 1908-2008*, Helsinki: Helsingin kauppiaitten yhdistys.
- Paavonen, T. (2008), *Vapaakauppaintegraation kausi: Suomen suhde Länsi-Euroopan integraatioon FINN-EFTAsta EC-vapaakauppaan*, Helsinki : Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- PA Consulting Group (1991), *Suomalainen johtaja 1991*, Helsinki.

- Pajunen, K. (2004), *Explaining by mechanisms: a study of organizational decline and turnaround processes*, Tampere: Tampere University of Technology.
- Pajunen, K. (2009), ”Analyysi muutosjohtajasta ja johtajuudesta ajassa: Gösta Serlachius Kankaan paperitehtaan ja Kymin Osakeyhtiön johtajana”, teoksessa N. Jensen-Eriksen & L. Suvikumpu & S. Forsström (toim.), *Suuri suunnanmuutos: Suomen paperiteollisuuden tie Venäjältä maailmanmarkkinoille*, Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Paloheimo, M. (2008), ”Vuorineuvos Gustaf Serlachius (1935–2009)”, teoksessa I. Nummela et.al. (toim.), *Suomen talouselämän vaikuttajat – verkkojulkaisu*, Studia Biographica 8, Helsinki: SKS (viitattu 5.9.2013). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- Paloheimo, M. (2012), *Business life in pursuit of economic and political advantages in early-nineteenth-century Finland” (Liike-elämä taloudellisia ja poliittisia etuja tavoittelemassa 1800-luvun alun Suomessa)*, Jyväskylän yliopisto.
- Pekkala Kerr, S. & R. Rinne (2012), ”Koulutuksen marginaalissa”, teoksessa P. Kettunen & H. Simola (toim.), *Tiedon ja osaamisen Suomi: kasvatus ja koulutus Suomessa 1960-luvulta 2000-luvulle*, Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Pekkala Kerr, S. (2012), ”Koulutusmenot ja väestön koulutustaso”, teoksessa P. Kettunen & H. Simola (toim.), *Tiedon ja osaamisen Suomi: kasvatus ja koulutus Suomessa 1960-luvulta 2000-luvulle*, Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Peltola, J. (2008), ”Vuorineuvos Gösta Sumelius (1866–1940)”, teoksessa I. Nummela et.al. (toim.), *Suomen talouselämän vaikuttajat – verkkojulkaisu*, Studia Biographica 8, Helsinki: SKS (viitattu 5.9.2013). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- Peltonen, M. (1986), *Yrittäjyys*, Helsinki; Otava.
- Peltonen, T. (1992), *Managerial careers in multinational corporations: towards a typology*, Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Peltonen, T. (1993), *Suomesta ylikansalliseen myllyyn: ekonomien ura ulkomailla*, Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Peltonen, T. (1993b), *Työuran käsitteellisestä dynamiikasta*, Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu (Working papers)
- Peltonen, T. (1995), *Ura ja merkityksen punos: liikkeenjohdollisen uran jäsentäminen globaalin yhtiön kontekstissa*, Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Peltonen, T. (2004), *”Organisaatio- ja johtamistutkimuksen uudet haasteet”*, Liiketaloudellinen Aikakauskirja 2/2004.
- Perko, T. (2008), ”Vuorineuvos Pellervo Saarinen (1910–2010)”, teoksessa I. Nummela et.al. (toim.), *Suomen talouselämän vaikuttajat – verkkojulkaisu*, Studia Biographica 8, Helsinki: SKS (viitattu 5.9.2013). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- Perälä, T. (1975), *Turun kauppakorkeakoulu 1950-1975*, Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Pettersson, T. & Riis, O. (1994), *Scandinavian values: religion and morality in the Nordic countries*, Uppsala: Uppsala universitet.
- Pietikäinen, P. (toim.) (2010), *Valta Suomessa*, Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Pihkala, E. (2001), *Suomalaiset maailmantaloudessa keskialjalta EU-Suomeen*, Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Pohjola, M. & Pekkarinen, J. & Sutela, P. (2006), *Taloustiede*, Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Pollard, S. (1965), *The Genesis of Modern Management: A Study of the Industrial Revolution in Great Britain*, Lontoo.
- Porter, M. E. (2004), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York: Free Press; London.
- Porter, M. E. (2006), *The competitive advantage of nations (Kansakuntien kilpailuetu)*, Helsinki: Talentum.
- Raes, A. M. L. & M. G. Heijltjes & U. Glunk & R. A. Roe (2011), *”The Interface of the top management team and middle managers: a process model”*, Academy of Management Review, Vol. 36, No. 1, s. 102–126.
- Raiskio, K. T. (2012), *Henkilöstön johtaminen Valkeakosken tehdasyhteisössä Rudolf ja Juuso Waldenin aikakaudella 1924–1969*, Jyväskylän yliopisto, väitöskirja.
- Raitanen, V. (2009), *Johtajien urakehitys*, Helsingin kauppakorkeakoulun markkinoinnin ja johtamisen laitos, Pro Gradu Tutkielma.
- Rasila, V. (1983), ”Väestönkehitys ja sosiaaliset ongelmat”, teoksessa J. Ahvenainen & E. Pihkala & V. Rasila (toim.), *Suomen taloushistoria: 2, Teollistuva Suomi*, Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Reader, W. J. (1984), ”Businessmen and their motives”, teoksessa D. C. Coleman & P. Mathias (toim.), *Entreprise and History, Essays in Honor of Charles Wilson*, Cambridge University Press.
- Ricketts, M. (2006), ”Theories of entrepreneurship: Historical development and critical assessment”, teoksessa M. Casson & B. Yeung & A. Basu & N. Wadson (toim.), *The Oxford handbook of entrepreneurship*, Oxford: Oxford University Press.
- Rinaldi, A. & Vasta, M. (2006), *The Structure of Italian Capitalism, 1952-1982: New Evidence Using the Interlocking Directorates Technique*, Paper presented at the 10th Annual Conference of the European Business History Association, Copenhagen 17-19 of August, 2006.
- Rinne, R. (2012), ”Koulutetun eliitin erottautuminen”, teoksessa P. Kettunen & H. Simola (toim.), *Tiedon ja osaamisen Suomi: kasvatus ja koulutus Suomessa 1960-luvulta 2000-luvulle*, Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Robertson, P. (2003), *”The Future of Management: Does Business History Have Anything to Tell Us?”*, Australian Economic History Review 43, No.1, s. 1–21.
- Rosenberg, N. & L.E. Birdzell (1986), *How the West grew rich: the economic transformation of the industrial world*, London: Tauris.
- Rothbard, M. N. (1962), *Man, Economy, and State: A Treatise on Economic Principles*. Princeton; tutkijan painos (Auburn, Ala.: Ludwig von Mises Institute, 1993).
- Rousi, L. (1986), *Höyrykoneesta tietotekniikkaan: 100 vuotta tekniiko- ja insinöörikoulutusta*, Helsinki: Toimituskunta.
- Rousseau, D. (1998), *”Why workers still identify with organizations”*, Journal of Organizational Behavior, 19, s. 217–233.
- Ruostesaari, I. (1992), *Vallan ytimessä: tutkimus suomalaisesta valtaeliitistä*, Helsinki: Gaudeamus.
- Rytkölä, M. (1990), *Tampereen Kauppaoppilaitos 1890-1990*, Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Saarinen, V. (1969), *Kartoitus Suomen johtamiskoulutuksesta*, Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlaruoden 1967 rahasto. Sarja A; 30
- Saarinen, J. (2005), *Innovations and industrial performance in Finland 1945-1998*, Stockholm: Almqvist & Wiksell International, cop.
- Saarnio, A. & V. Puttonen & A. Eronen (2000), *Omistajälähtöinen johtaminen: yritysjohto markkinoiden ristitulessa*, Helsinki: WSOY.
- Santonen, P. (1989), *Merkuriuksen matkassa: 150 vuotta kauppaopetusta Suomessa 1839-1989*, Helsinki: Ammattikasvatushallitus.
- Schbergson, P. (1999), *”Ensimmäiset teollisuuskapitalistit”*, teoksessa P. Haapala (toim.), *Talous, valta ja valtio: tutkimuksia 1800-luvun Suomesta*, Tampere: Vastapaino.
- Schein, E. H. (1971), *”The Individual, the Organization and the Career: A Conceptual Scheme”*, Journal of Applied Behavioral Sciences, 4/1971.
- Schein, E. H. (1977), *”Increasing Organizational Effectiveness Through Better Human Resource Planning and Development”*, Sloan Management Review.
- Schein, E. H. (1990), *Career anchors: discovering your real values*, San Francisco (CA): Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Schein, E. H. (2009), *Yrityskulttuuri - selviytymisopas: tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta*, Helsinki: Suomen Laatu keskus.
- Schmitz, C. J. (1995), *The growth of big business in the United States and Western Europe, 1850-1939*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Schumpeter, J. A. (1934), *”The Theory of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle”*, Cambridge: Harvard University Press, 1951, Harvard economic studies; vol. 46.
- Schumpeter, J. A. (1939), *Business cycles: a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*, New York: McGraw-Hill.
- Schumpeter, J. A. (1950), *Capitalism, socialism and democracy*, New York: Harper.

- Schybergson, P. (1964), *Aktiebolagsformens genombrott i Finland: utvecklingen före 1895 års lag*, Helsinki: Finska vetenskaps-societeten: Akademiska bokhandeln.
- Schybergson, P. (1999), "Ensimmäiset teollisuuskapitalistit", teoksessa P. Haapala (toim.), *Talous, valta ja valtio: tutkimuksia 1800-luvun Suomesta*, Tampere: Vastapaino.
- Seeck, H. & Laakso, A. (2010), "Adoption of Managerial Ideologies in Finnish Academic Management Education 1960-2007", *Journal of Organization and Management History* 5:1, s. 37-64.
- Seeck, H. (2012), *Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin*, Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. (kolmas, uudistettu painos)
- Segercrantz, S-G. (toim.) (1986), *Arvonimet Suomessa 1917-1985*, Helsinki: Uusi Suomi.
- Sheshinski, E & Strom, R. & Baumol, W. (toim.) (2007), *Entrepreneurship, innovation, and the growth mechanism of the free-enterprise economies*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Shetty, Y. K. & Peery, N. S. (1978), "Are the Top Executives Transferable Across Companies?", teoksessa J. A. Litterer (toim.), *Management: Concepts and Controversies*, Santa Barbara.
- Skippari, M. (2005), *Evolutionary patterns in corporate political activity: insights from a historical single case study*, Tampere: Tampere University of Technology.
- Skippari, M. (2008), "Vuorineuvos Göran J. Ehrnrooth (1934–)", teoksessa I. Nummela et.al. (toim.), *Suomen talouselämän vaikuttajat – verkkojulkaisu*, *Studia Biographica* 8, Helsinki: SKS (viitattu 5.9.2013). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- Snellman, K. (2007), "Kansainväliset sijoittajat ja suomalaisen hallintomallin amerikkalaistuminen", teoksessa R. Tainio (toim.), *Suomalainen johtajuus puntarissa*, Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Sonnerfeldt, J. & Kotter, J. P. (1982), "The Maturation of Career Theory", *Human Relations*, Vol 35 Nro:1, s. 19-46.
- Sowell, T. (2011), *Basic Economics: A Common Sense Guide to the Economy* (4. painos), Basic Books.
- Stenholm, P. & J. Heinonen & A. Kovalainen & T. Pukkinen (2011), *Global entrepreneurship monitor: Finnish 2010 report*, Turun kauppakorkeakoulu, TSE entre, CRE tutkimus- ja koulutuskeskus. Sarja A, Tutkimusraportteja.
- Stevenson, H. H. & Jarillo, J. C. (1990), "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management", *Strategic Management Journal*, 11, s. 17-27.
- Storey, J. & Edward, P. & Sisson, K. (1997), *Managers in the Making: Careers, Development and Control in Corporate Britain and Japan*, SAGE Publication.
- Strömberg, J. & J. Nuorteva & C. Forsell (toim.) (2007), *Valtio palkitsee = Staten Belönär*, Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Sturdivant, F.D. & Adler, R.D. (1976), "Executive Origins: still a gray flannel world?" *Harvard business review*.
- Sullivan, S. E. & Baruch, Y. (2009), "Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration", *Journal of management*, 35(6), s. 1542–1571.
- Supple, B. (1991), "Scale and Scope; Alfred Chandler and the Dynamics of Industrial Capitalism", *Economic History Review* 44/3, s. 500-514.
- Särkkä, T. & O. Turunen & H. Valtonen & M. Valtonen (2010), "Suomen talouselämän vaikuttajat -artikkelikokoelma verkostojen tutkimuksen käytössä", teoksessa J. Ojala & J. Eloranta & H. Roiko-Jokela (toim.), *Monelta kantilta: Ilkka Nummelalle omistettu juhlakirja*, Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Tainio, R. & Räsänen, K. & Santalainen, T. (1985), *Suuryritykset ja niiden johtaminen Suomessa: liiketoiminnan johtamisesta yhtiön strategiseen johtamiseen*, Espoo: Weilin+Göös.
- Tainio, R. (2007), *Suomalainen johtajuus puntarissa*, Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Taussig, F.W. & Joslyn, C. S. (1932), *American Business Leaders: A study in social origins and social stratification*, New York: The Macmillan Company.
- Tedlow, R. S. (1985), "Business history in the United States: Past Accomplishments and Future Directions", *Annali di storia dell'impres*, 1, s. 387-408.
- Tedlow, R. S. & K. E. Bettcher & Purrington, C. (2003), "The Chief Executive Officer of the Large American Industrial Corporation in 1917", *Business History Review*; talvi 2003; 77, 4.
- Tervo H. & M. Haapanen (2007), "Miksi naisia on vain vähän yrittäjinä?", *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 1/2007.
- Thomas, A. B. (1988), "Does Leadership Make a Difference to Organizational Performance?", *Administrative Science Quarterly* 33(3), s. 388–400.
- Thorneby, N. A. (2001), "Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?", *European Management Journal* Vol. 19, No. 5, s. 526–533.
- Tilly, R. (1982), "Mergers, External Growth, and Finance in the Development of Large-Scale Enterprise in Germany, 1880-1913", *Journal of Economic History* 42/3, s. 629-658.
- Terviö, M. (2008), "The Difference That CEOs Make: An Assignment Model Approach", *American Economic Review* 98 (3), s. 642–668
- Turunen, K. (2009), *Perheyrietykset kansantalouden resurssina: keskisuurten ja suurten yritysten omistajuus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000-2005*, Jyväskylän yliopisto (Jyväskylä studies in business and economics)
- Tucker, K. A. (toim.) (1977), *Business history: selected readings*, London: Cass.
- Tulehduksen oireet - Näin yritysjohtajat näkevät Suomen kilpailukyyn 19 osatekijää* (EVA analyysi No 27 25.4. 2013). (saatavissa: [www.eva.fi/wp-content/uploads/2013/04/Tulehduksen-oireet.pdf](http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2013/04/Tulehduksen-oireet.pdf), viitattu 5.5.2013)
- Tulkki, P. (1996), *Valtion virka vai teollinen työ?: insinööri koulutus sosiaalisena ilmiönä 1802-1939*, Turku: Turun yliopisto.
- Turunen, P. (1989), *Suomalaisen kansainvälistyksen urapolku*, Helsinki: Innovuo.
- Uola, M. (2008), "Vuorineuvos Johan Nykopp (1906–1993)", teoksessa I. Nummela et.al. (toim.), *Suomen talouselämän vaikuttajat – verkkojulkaisu*, *Studia Biographica* 8, Helsinki: SKS (viitattu 5.9.2013). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- Üsdiken, B. & Kieser, A. (2004), "Introduction: History in Organisation Studies", *Business History*, 46, s. 321-330.
- Vaahio, E-L. (2005), *Rekrytointi menestystekijänä*, Helsinki: Edita.
- Vahe, J. (2008), "Vuorineuvos Ilmari Helanto (1907–1979)", teoksessa I. Nummela et.al. (toim.), *Suomen talouselämän vaikuttajat – verkkojulkaisu*, *Studia Biographica* 8, Helsinki: SKS (viitattu 5.9.2013). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- Vahe, J. (2008), "Vuorineuvos Lasse Kurkilahti (1948–)", teoksessa I. Nummela et.al. (toim.), *Suomen talouselämän vaikuttajat – verkkojulkaisu*, *Studia Biographica* 8, Helsinki: SKS (viitattu 5.9.2013). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- Vares, V. (2008), "Vuorineuvos Emil Aaltonen (1869–1949)", teoksessa I. Nummela et.al. (toim.), *Suomen talouselämän vaikuttajat – verkkojulkaisu*, *Studia Biographica* 8, Helsinki: SKS (viitattu 5.9.2013). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- Vainio-Korhonen, K. (2010), "Kaupan ja käsityön ammattikasvatus", teoksessa J. Hanska. & K. Vainio-Korhonen (toim.), *Huoneentaulun maailma: kasvatus ja koulutus Suomessa keskiajalta 1860-luvulle*, Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Vaivio, F. (1969), "Liikkeenjohtajan täydennyskoulutuksen vaikutuksesta taloudelliseen kasvuun", *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* (2).

- Valtonen, H. & Ojala, J. (2005), ”Näkymättömät ja näkyvät kädet: yritysjohtajat elämäkertojen valossa”, teoksessa K. Ahonen & A. Halmesvirta & I. Nummela & J. Sihvola (toim.), *Historia ja herrasmies*, Jyväskylän yliopisto.
- van Driel, H. & de Goey, F. & van Gerwen, J. (2007), ”Testing the Chandler Thesis: Comparing middle management and administrative intensity in Dutch and US industries, 1900–1950”, *Business History*, 49:4, s. 439–463.
- Van Maanen, J. (1977), ”Experiencing Organization: Notes on the Meaning of Careers and Socialization”, teoksessa J. Van Maanen (toim.), *Organizational Careers: Some New Perspectives*, John Wiley & Sons.
- Vanhala, S. (1986), *Liikkeenjohtajien uraan vaikuttavat tekijät: tutkimus taustan, koulutuksen ja työkokemuksen vaikutuksesta mies- ja naisjohtajien urakehityksessä*, Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D 80.
- Vattula, K. (toim.) (1983), *Suomen taloushistoria. 3, Historiallinen tilasto*, Helsinki: Tammi.
- Vesalainen, J. (2001), *Yrittäjyyden ulottovuudet*, Akateeminen yrittäjäkoulu, Yos! & Jukka Vesalainen.
- Vesikansa, J. (1992), *Kehityksmaasta elintaso-Suomeen: itsenäisen Suomen talouden vaiheita ja niiden taustaa*, Helsinki: Otava.
- Vesikansa, J. (2008), ”Vuorineuvos Bror Serlachius (1907–1987)”, teoksessa I. Nummela et al. (toim.), *Suomen talouselämän vaikuttajat–verkkojulkaisu*, Studia Biographica 8, Helsinki: SKS (viitattu 5.9.2013). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- Vesikansa, J. (2008), ”Vuorineuvos Casimir Ehrnrooth (1931–)”, teoksessa I. Nummela et al. (toim.), *Suomen talouselämän vaikuttajat–verkkojulkaisu*, Studia Biographica 8, Helsinki: SKS (viitattu 5.9.2013). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- Vesikansa, J. (2008), ”Vuorineuvos Pekka Luhtanen (1937–)”, teoksessa I. Nummela et al. (toim.), *Suomen talouselämän vaikuttajat–verkkojulkaisu*, Studia Biographica 8, Helsinki: SKS (viitattu 5.9.2013). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- Vesikansa, J. (2008), ”Vuorineuvos Ilpo Kokkila (1947–)”, teoksessa I. Nummela et al. (toim.), *Suomen talouselämän vaikuttajat–verkkojulkaisu*, Studia Biographica 8, Helsinki: SKS (viitattu 5.9.2013). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- Vesikansa, J. (2008), ”Vuorineuvos Paavo V. Suominen (1920–)”, teoksessa I. Nummela et al. (toim.), *Suomen talouselämän vaikuttajat–verkkojulkaisu*, Studia Biographica 8, Helsinki: SKS (viitattu 5.9.2013). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- Vihola, T. (2008), ”Vuorineuvos Kari Neilimo (1944–)”, teoksessa I. Nummela et al. (toim.), *Suomen talouselämän vaikuttajat–verkkojulkaisu*, Studia Biographica 8, Helsinki: SKS (viitattu 5.9.2013). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- Vilkuna, A-M. (2008), ”Vuorineuvos Arthur Amberla (1894–1967)”, teoksessa I. Nummela et al. (toim.), *Suomen talouselämän vaikuttajat–verkkojulkaisu*, Studia Biographica 8, Helsinki: SKS (viitattu 5.9.2013). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- Vihola, T. (2000), *Rahan ohjaaja: Yhdyspankki ja Merita 1950-2000*, Helsinki: Merita-pankki.
- Vincent, D. (2000), *The rise of mass literacy: reading and writing in modern Europe*, Cambridge: Polity.
- von Mises, L. (1949), *Human Action: A Treatise on Economics*, New Haven: Yale University Press: kolmas uudistettu painos (Chicago: Henry Regnery, 1966); tutkijan painos (Auburn, Ala.: Ludwig von Mises Institute, 1998, 2008).
- Vähä-Kouvola, K. (1979), *Toimitusjohtajien uraan vaikuttavia tekijöitä*, Turun Kauppakorkeakoulu.
- Weber, M. (1990), *Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki*. (Saksankielinen alkuperäisteos ”Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus” ilmestyi 1905), Porvoo: WSOY.
- Weng, Q. X. (2010), *Career Growth Study: Scale development and validity test*, *Management Review*, 22 (10), s. 22–31.
- Weng, Q. X. & J. C. McElroy (2012), *Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions*, *Journal of Vocational Behavior* 80, s. 256–265.
- Vinkenburg, C. J. & T. Weber (2012), ”Managerial career patterns: A review of the empirical evidence”, *Journal of Vocational Behavior* 80 (2012) s. 592–607.
- Whittington, R. (2007), ”Introduction: Comparative perspectives on the managerial revolution”, *Business History* 4/2007, s. 399-572.
- Whyte, W. H. (1961), *The organization man*, Harmondsworth: Penguin.
- Wilkins, M. (2008), ”Chandler and Global Business History”, *Business History Review* 82 (kesä 2008), s. 251–266.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*, New York: Free Press.
- Williamson, O. E. & Winter, S. G. (toim.) (1993), *The nature of the firm: origins, evolution, and development*, New York: Oxford U.P.
- Wilson, J. F. (1990), *The Manchester Experience: A History of Manchester Business School 1965-1990*, Lontoo: Paul Chapman.
- Wirilander, K. (1974), *Herrasväkeä: Suomen säätyläistö 1721-1870*, Helsinki: Suomen historiallinen seura.
- Yamamura, K. (1970), ”A Note on Japan Business Review and Recent Books”, *Business History Review*, 44/1, s. 126-130.
- Ylä-Anttila, P. & J. Ali-Yrkkö & M. Nyberg (2004), *Foreign ownership in Finland: boosting firm performance and changing corporate governance*, Helsinki: Etla. Keskusteluaiheita Nro. 904.
- Ylä-Anttila, P. & S. Vuori (toim.) (1992), *Mastering technology diffusion: the Finnish experience*, Helsinki: Taloustieto.
- Yrjänä, J. (2008), ”Vuorineuvos Erik Rosenlew (1877–1952)”, teoksessa I. Nummela et al. (toim.), *Suomen talouselämän vaikuttajat–verkkojulkaisu*, Studia Biographica 8, Helsinki: SKS (viitattu 5.9.2013). Saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- Yrjänä, J. (2008), *Paloheimo: neljän sukupolven monialayritys*, Helsinki: WSOY.
- Zaccaro, S. J. (2001), *The Nature of Executive Leadership. A Conceptual and Empirical Analysis of Success*, Washington, Dc., American Psychological Association.
- Zunz, O. (1990), *Making America Corporate. 1870-1920*, Chicago, London.
- Ålander, J. (2012), *Suomalaisten suuryritysten vuosina 1851–1925 syntyneiden johtajienelinikä*, Jyväskylän yliopisto, Pro gradu tutkielma.

## LIITTEET.

Liite 1. Vuorineuvoksen arvonimen itsenäisyyden aikana saaneet johtajat (toukokuun alkuun 2013 mennessä). Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat -julkaisu, [www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat).

Juho L. Aalto (1894–1965), Rakennustoimisto Juho L. Aallon toimitusjohtaja, Suomen Rakennusteollisuusliiton puheenjohtaja  
Emil Aaltonen (1869–1949), Aaltosen Kenkätehdas Oy:n toimitusjohtaja  
Aarne J. Aarnio (1917–), Palkki Oy:n toimitusjohtaja, Pellos Oy:n toimitusjohtaja  
Juhani Ahava (1933–), Metsäliitto-Yhtymän pääjohtaja, Pohjolan Voima Oy:n toimitusjohtaja, Kajaani Oy:n toimitusjohtaja, Oy Metsä-Botnia Ab:n toimitusjohtaja  
Einar Ahlman (1872–1937), Kymin Oy:n toimitusjohtaja  
Hans Ahlström (1904–1960), A. Ahlström Oy:n pääjohtaja  
Krister Ahlström (1940–), A. Ahlström Oy:n pääjohtaja  
Walter Ahlström (1875–1931), A. Ahlström Oy:n pääjohtaja  
Erkki Ahola (1922–), Valion pääjohtaja  
Pentti Alajoki (1917–1998), Imatran Voima Oy:n toimitusjohtaja, Oulujoki Oy:n toimitusjohtaja  
Julius Alanen (1882–1952), Osuustukkukaupan toimitusjohtaja  
Anton Alfthan (1856–1933), Suomen Sokeri Oy:n johtaja  
Arthur Amberla (1894–1967), Hämeenlinnan Verkatehdas Oy:n toimitusjohtaja  
Amos Anderson (1878–1961), Hufvudstadsbladets Förlags och Tryckeri Ab:n pääjohtaja, Hufvudstadsbladetin päätoimittaja  
Antti Antero (1870–1942), Suomen Gummitehdas Oy:n tekninen johtaja  
Gustaf Arppe (1884–1967), Kymin Oy:n Högforsin tehtaan toimitusjohtaja  
Veli Arvonen (1908–1994), Rakennustoimisto Arvonen Oy:n toimitusjohtaja  
Aukusti Asko-Avonius (1887–1965), Askon tehtaat Oy:n toimitusjohtaja  
Pentti Avotie (1924–2004), Saarioinen Oy:n toimitusjohtaja, Artekno Oy:n toimitusjohtaja  
Veikko Axelson (1910–1996), Kemijoki Oy:n toimitusjohtaja  
Leonard Baumgartner (1874–1946), Stockfors Oy:n toimitusjohtaja  
Pertti Berg (1934–), Starckjohann Oy:n toimitusjohtaja  
Holger Bergenheim (1907–1977), Oy Epeko Ab:n toimitusjohtaja  
Helge Berghell (1906–1995), Oy Strömberg Ab:n toimitusjohtaja  
Tor Bergman (1948–), Metso Oyj:n toimitusjohtaja, Raisio Yhtymä Oyj:n pääjohtaja  
Carl-Gustaf Bergström (1945–), Cargotec Oyj:n toimitusjohtaja, Oy Partek Ab:n toimitusjohtaja  
Petri Bryk (1913–1977), Outokumpu Oy:n toimitusjohtaja  
Fredrik Castrén (1928–1998), Kymi-Strömberg Oy:n pääjohtaja, Oy Strömberg Ab:n toimitusjohtaja, Oy Strengberg Ab:n toimitusjohtaja  
Casimir Ehrnrooth (1931–), Kymmene Oy:n pääjohtaja  
Gay Ehrnrooth (1925–2006), Kymmene Oy:n toimitusjohtaja, Oy Wilhelm Schauman Ab:n toimitusjohtaja, Teollisuuden Keskusliiton puheenjohtaja  
Georg Ehrnrooth (1866–1935), Suomen Maalaisten Paloapuyhdistyksen toimitusjohtaja, Nääs Spritfabriks Ab:n toimitusjohtaja  
Georg Ehrnrooth (1940–), Metra Oyj:n konsernijohtaja, Oy Lohja Ab:n toimitusjohtaja  
Göran J. Ehrnrooth (1934–), Oy Fiskars Ab:n toimitusjohtaja  
Karl-Erik Ekholm (1896–1975), Kymin Oy:n toimitusjohtaja  
Jorma Eloranta (1951–), Metso Oyj:n toimitusjohtaja, Kvaerner Masa-Yards Oy:n toimitusjohtaja, Patria Industries Oyj:n toimitusjohtaja  
Matti Eloranta (1918–2004), Matti Eloranta Oy:n toimitusjohtaja, Isteräs Oy:n toimitusjohtaja  
Ragnar Enberg (1886–1959), Oy Strömberg Ab:n toimitusjohtaja  
Henry Fagerström (1944–), Oy Schenker East Ab:n toimitusjohtaja, Scansped Group Oy:n toimitusjohtaja, BTL Equipment Oy:n toimitusjohtaja, Scansped Oy:n toimitusjohtaja  
Sven Fazer (1897–1985), Oy Karl Fazer Ab:n toimitusjohtaja  
Börje Forsström (1910–1995), Lohjan Kalkkitehdas Oy:n toimitusjohtaja  
Petter Forsström (1877–1967), Lohjan Kalkkitehdas Oy:n toimitusjohtaja  
Rafael von Frenckell (1883–1978), W. Rosenlew & Co. Ab:n johtaja, Suomen Paperitehtainten Yhdistyksen toimitusjohtaja  
Åke Gartz (1888–1974), A. Ahlström Oy:n apulaisjohtaja, Suomen Työnantajain Keskusliiton puheenjohtaja  
Erik Gillberg (1926–1999), Oy Sisu-Auto Ab:n toimitusjohtaja  
Kim Gran (1954–), Nokian Renkaat Oyj:n toimitusjohtaja  
John Grundström (1877–1953), Suomen Sokeri Oy:n toimitusjohtaja  
Walter Gräsbeck (1892–1952), Suomen Selluloosayhdistyksen toimitusjohtaja



Berndt Grönblom (1885–1970), Oy Vuoksenniska Ab:n toimitusjohtaja, Oy Koverhar Ab:n toimitusjohtaja  
 Harry Gullichsen (1902–1954), A. Ahlström Oy:n pääjohtaja  
 Stig Gustavson (1945–), KCI Konecranes Oyj:n toimitusjohtaja  
 Lauri Haarla (1897–1966), Haarla-yhtymän pääjohtaja  
 Helge Haavisto (1920–2012), Rautaruukki Oy:n toimitusjohtaja  
 Henry Hackman (1876–1950), Hackman & Co:n johtaja  
 Gustaf Hackzell (1889–1972), Valtion Rikkihappo- ja Superfosfaattitehtaat Oy:n toimitusjohtaja  
 Iikka Haka (1930–), Valion pääjohtaja  
 Heikki Hakala (1941–), Metso Oyj:n toimitusjohtaja  
 Pentti Halle (1908–1999), Enso-Gutzeit Oy:n toimitusjohtaja  
 Matti Halmesmäki (1952–), Kesko Oyj:n pääjohtaja  
 Esa Halonen (1929–1997), Raisio Yhtymä Oy:n pääjohtaja  
 Reino Hanhinen (1943–), YIT-Yhtymä Oyj:n konsernihoitaja  
 Martti Harva (1920–2010), Helsingin Puhelinyhdistyksen toimitusjohtaja  
 Pentti Heikkilä (1915–1997), Amer-Tupakka Oy:n toimitusjohtaja, Asfaltti Oy Lemminkäisen toimitusjohtaja  
 Juhani Heinonen (1925–), Are-yhtymän pääjohtaja  
 Ilmari Helanto (1907–1979), Teräsbetoni Oy:n johtokunnan puheenjohtaja  
 Lauri Helenius (1887–1959), Fiskars-yhtymän pääjohtaja  
 Pentti Herkama (1924–2010), Tukkukauppojen Oy:n pääjohtaja  
 Heikki Herlin (1901–1989), Kone Oy:n toimitusjohtaja  
 Carl-Gustaf Herlitz (1882–1961), Oy Arabia Ab:n toimitusjohtaja  
 Gunnar Hernberg (1904–1993), Suomen Sokeri Oy:n pääjohtaja  
 Gustav von Hertzen (1930–), Suomen Sokeri Oy:n toimitusjohtaja  
 Lauri Hietanen (1902–1971), Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan pääjohtaja  
 Harri Hintikka (1937–2010), Polar-rakennus Oy:n pääjohtaja, Lemminkäinen Oy:n toimitusjohtaja  
 Pentti Hintikka (1913–2002), Pohjolan Voima Oy:n toimitusjohtaja  
 Fridolf L. Hisinger (1845–1928), Billnäs Bruks Ab:n toimitusjohtaja  
 Fjalar Holmberg (1911–1974), Oy Fiskars Ab:n toimitusjohtaja  
 Paavo Honkajuri (1914–2001), Rauma-Repola Oy:n pääjohtaja  
 Matti Honkala (1945–), Kesko Oy:n pääjohtaja  
 Jorma Honkasalo (1916–2009), Outokumpu Oy:n hallituksen puheenjohtaja  
 Ingjald Hornborg (1904–1981), Oy Sinebrychoff Ab:n toimitusjohtaja  
 Martti Hovi (1915–2009), Kemira Oy:n pääjohtaja  
 Heikki Huhtamäki (1900–1970), Huhtamäki-yhtymä Oy:n pääjohtaja  
 Aarne Härkönen (1900–1964), Valmet Oy:n pääjohtaja  
 Jukka Härmälä (1946–), Stora Enso Oyj:n toimitusjohtaja  
 Stig Hästö (1918–1997), Oy Finlayson Ab:n toimitusjohtaja  
 Emil Höglund (1901–1973), Oy Wiik & Höglund Ab:n toimitusjohtaja, Oy Keppo Ab:n hallituksen puheenjohtaja,  
 Oy Wilh. Schauman Ab:n hallituksen puheenjohtaja  
 Jaakko Ihamuotila (1939–), Neste Oy:n pääjohtaja, Valmet Oy:n toimitusjohtaja  
 Hubert Ingman (1890–1956), Oy Alkoholiliike Ab:n tuotannon johtaja  
 Olavi Jaakkola (1914–2001), Perusyhtymä Oy:n pääjohtaja  
 Harald Jensen (1882–1953), Oy Suomen Trikoo Ab:n toimitusjohtaja  
 Olav W. Jensen (1895–1966), Oy Gutzeitin Laatikotehtaan toimitusjohtaja  
 Waldemar Jensen (1913–1986), Suomen Trikoo Oy:n toimitusjohtaja  
 Ole Johansson (1951–), Wärtsilä Oyj:n konsernihoitaja  
 Kari Jordan (1956–), Metsäliitto-konsernin pääjohtaja  
 Albert Lindsay von Julin (1871–1944), Fiskars Ab:n toimitusjohtaja  
 Jacob von Julin (1881–1942), Kaukaan Tehdas Oy:n toimitusjohtaja  
 Jacob von Julin (1906–1987), Oy Kaukas Ab:n toimitusjohtaja  
 Fritz Arthur Jusélius (1855–1930), F. A. Juselius Ab:n johtokunnan puheenjohtaja  
 Jyrki Juusela (1943–), Outokumpu Oyj:n toimitusjohtaja  
 Jorma Järvi (1925–2001), Keskusosuusliike Hankkijan pääjohtaja  
 Aulis Kairamo (1905–1991), Kemi Oy:n toimitusjohtaja, Oulu Oy:n toimitusjohtaja  
 Kari Kairamo (1932–1988), Oy Nokia Ab:n pääjohtaja  
 Matti Kankaanpää (1927–), Valmet Oy:n toimitusjohtaja  
 Kerppo K. Kankaanranta (1919–2001), Asko-Upo Oy:n pääjohtaja  
 Niilo Kanto (1897–1956), Kajaani Oy:n toimitusjohtaja  
 Reijo Karhinen (1955–), OP-Pohjola-ryhmän pääjohtaja  
 Heimo Karinen (1939–), Kemira Oy:n pääjohtaja

Aarne Karjalainen (1913–1986), Hyvon-Kudeneule Oy:n toimitusjohtaja  
 Osmo P. Karttunen (1922–1985), Saastamoinen Yhtymä Oy:n pääjohtaja  
 Mauri Karvetti (1927–), Raision Tehtaat Oy:n pääjohtaja, Lounais-Suomen Osuusteurastamon toimitusjohtaja  
 Matti Kavetvuo (1944–), Pohjola-Yhtymä Vakuutus Oyj:n toimitusjohtaja, Valio Oy:n toimitusjohtaja, Orion-konsernin pääjohtaja, Instrumentarium Oy:n toimitusjohtaja  
 Harri Kerminen (1951–), Kemira Oyj:n toimitusjohtaja  
 Jussi Ketola (1908–1986), Ky Jussi Ketola & Co:n toimitusjohtaja  
 Irja Ketonen (1921–1988), TS-Yhtymän pääjohtaja, Oy Turun Sanomien toimitusjohtaja  
 Åke Kihlman (1901–1968), Oy Tampella Ab:n pääjohtaja  
 Eero Kinnunen (1937–2010), Kesko Oy:n pääjohtaja  
 Lauri J. Kivekäs (1903–1998), Aaltosen Kenkätehdas Oy:n toimitusjohtaja, Oy Lokomo Ab:n toimitusjohtaja  
 Mikko Kivimäki (1939–), Rautaruukki Oy:n toimitusjohtaja  
 Lauri Kivinen (1895–1955), Veitsiluoto Oy:n toimitusjohtaja, Sotakorvausteollisuuden valtuuskunnan puheenjohtaja  
 Eino Kivivuori (1900–1966), Raision Tehtaat Oy:n pääjohtaja, Mekes Oy:n toimitusjohtaja  
 Antti Koivuniemi (1926–), Pohjolan Voima Oy:n toimitusjohtaja  
 Ilpo Kokkila (1947–), SRV Yhtiöt Oyj:n toimitusjohtaja  
 Aatu Paavo Kolehmainen (1886–1944), Riihimäen Lasi Oy:n toimitusjohtaja  
 Vilho Erik Kolehmainen (1901–1965), Riihimäen Lasi Oy:n toimitusjohtaja  
 Timo U. Korhonen (1952–), NCC Rakennus Oy:n toimitusjohtaja, Rakennusteollisuus RT:n hallituksen puheenjohtaja  
 Teppo Korte (1919–), Farnos-Yhtymä Oy:n pääjohtaja  
 Tapio Koski (1920–), Kesko Oy:n pääjohtaja  
 Väinö Aleksanteri Kotilainen (1887–1959), Enso-Gutzeit Oy:n toimitusjohtaja  
 Anders Kramer (1874–1952), Karhula Oy:n toimitusjohtaja  
 Bruno Krook (1883–1954), Ab Svartå Bruk Oy:n toimitusjohtaja, Tykö Bruk Ab:n toimitusjohtaja, Wilh. Schaumans Fanerfabrik Ab:n toimitusjohtaja  
 Lasse Kurkilahti (1948–), Kemira Oyj:n pääjohtaja, Elcoteq Network Oyj:n toimitusjohtaja, Raisio Yhtymä Oyj:n pääjohtaja, Nokian Renkaat Oyj:n toimitusjohtaja  
 Jere Lahti (1943–), Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan pääjohtaja  
 Aleksander Lampén (1879–1935), Tornator Oy:n toimitusjohtaja  
 Magnus Lavonius (1870–1948), Tampereen Puuvillateollisuus Oy:n toimitusjohtaja  
 Robert Lavonius (1879–1967), Teijon tehtaat Oy:n toimitusjohtaja, Kone- ja Siltarakennus Oy:n toimitusjohtaja, Ab Crichton-Vulcan Oy:n toimitusjohtaja, Hietalahden Laivatelakka ja Konepaja Oy:n toimitusjohtaja  
 Jaakko Lehmus (1913–2006), Kemira Oy:n varapääjohtaja, Typpi Oy:n toimitusjohtaja  
 William Lehtinen (1895–1975), Enso-Gutzeit Oy:n toimitusjohtaja  
 Kaarlo Lehtiö (1902–1978), Oulu Oy:n toimitusjohtaja, Veitsiluoto Oy:n apulaistoimitusjohtaja  
 Heikki Lehtonen (1909–1977), Imatran Voima Oy:n toimitusjohtaja, Oulujoki Oy:n toimitusjohtaja, Kemijoki Oy:n toimitusjohtaja  
 Anders Wilhelm Liljeberg (1883–1961), A. W. Liljeberg Oy:n toimitusjohtaja  
 Eino Henrik Liljeroos (1882–1977), Suomen Gummitehdas Oy:n teknillinen johtaja  
 Johan T. Lindroos (1867–1952), Oy Pallas Ab:n toimitusjohtaja  
 Torsten Lindroos (1894–1970), Fennia Faneri Oy:n toimitusjohtaja  
 Pekka Luhtanen (1937–), L-Fashion Group Oy:n toimitusjohtaja  
 Viljo Luukka (1925–2005), Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan pääjohtaja  
 Bertel Långhjelm (1903–1987), Oy Wärtsilä Ab:n pääjohtaja  
 Kauko Maijala (1924–2006), Perusyhtymä-konsernin pääjohtaja  
 Hugo Malmi (1878–1952), Imatran Voima Oy:n toimitusjohtaja, Oulujoki Oy:n toimitusjohtaja  
 Erkki Olavi Mansukoski (1928–2008), Kesko Oy:n pääjohtaja  
 Tauno Matomäki (1937–), Repola Oy:n pääjohtaja  
 Björn Mattsson (1941–), Danisco A/S:n varapääjohtaja, Cultor Oy:n toimitusjohtaja, Oy Partek Ab:n varatoimitusjohtaja  
 Mauri Melamies (1916–2008), Kemi Oy:n toimitusjohtaja  
 Reijo Merikanto (1919–2004), Oulu Oy:n toimitusjohtaja  
 Lars Mikander (1917–1999), A. Ahlström Oy:n pääjohtaja  
 Sakari Mikkola (1923–2009), Kesko Oy:n pääjohtaja  
 Esko Muhonen (1941–), Vapo Oy:n toimitusjohtaja  
 Aarne Mustakallio (1909–1970), Lahden Rautateollisuus Oy:n toimitusjohtaja  
 Heikki Mustakallio (1924–1998), Raute Oy:n toimitusjohtaja  
 Martti Mustonen (1909–1998), Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan pääjohtaja  
 Eero Mäkinen (1886–1953), Outokumpu Oy:n toimitusjohtaja

Kari Neilimo (1944–), Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan pääjohtaja  
 Tor Nessling (1901–1971), Oy Suomen Autoteollisuus Ab:n toimitusjohtaja  
 Juha Niemelä (1946–), UPM-Kymmene Oyj:n toimitusjohtaja  
 Eino Niemistö (1920–2001), Tuottajain Lihakeskuskunnan pääjohtaja, Lihakunnan toimitusjohtaja  
 Jalmari Niinikoski (1900–1978), Satakunnan Liikenne Oy:n toimitusjohtaja  
 Väinö Niiniluoto (1883–1956), Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan toimitusjohtaja  
 Armas Nikander (1883–1947), Oy Lokomo Ab:n toimitusjohtaja  
 Yrjö Niskanen (1932–2007), Vakuutusosakeyhtiö Pohjolan pääjohtaja, Keskinäisen henkivakuutusyhtiö Suomen toimitusjohtaja  
 Fjalar Nordell (1903–1976), Salora Oy:n toimitusjohtaja  
 Gösta Nordenswan (1886–1959), Nokia Oy:n toimitusjohtaja, Etelä-Suomen Voimaosakeyhtiön toimitusjohtaja  
 Kurt Nordman (1938–), Helsingin Puhelinyhdistyksen toimitusjohtaja  
 Kalevi Numminen (1932–), Imatran Voima Oy:n pääjohtaja  
 Ilmo Nurmela (1903–1974), Kesko Oy:n pääjohtaja  
 Väinö J. Nurmimaa (1923–1995), Sanoma Osakeyhtiön toimitusjohtaja, Oy Saab-Valmet Ab:n toimitusjohtaja, Oy Tesvisio Ab:n toimitusjohtaja  
 Johan Nykopp (1906–1993), Oy Tampella Ab:n toimitusjohtaja  
 Antti Oksanen (1944–), Metsäliitto-Yhtymän pääjohtaja  
 Pekka Paasikivi (1944–), Oras Invest Oy:n hallituksen puheenjohtaja, Oras Oy:n konsernijohtaja  
 Seppo Paatelainen (1944–), Atria Oyj:n toimitusjohtaja  
 Karl Evert Palmén (1857–1940), Forssa Ab:n pääjohtaja  
 Karl Alfred Paloheimo (1862–1949), Vakuutusosakeyhtiö Pohjolan toimitusjohtaja  
 Olli Paloheimo (1894–1974), H. G. Paloheimo Oy:n toimitusjohtaja, Kajaani Oy:n toimitusjohtaja  
 Simo Palokangas (1944–), HK Ruokatalo Oyj:n toimitusjohtaja, LSO Osuuskunnan toimitusjohtaja, Lännen Tehtaat Oy:n toimitusjohtaja, Munakunnan toimitusjohtaja  
 Erkki Partanen (1915–1983), Huhtamäki-yhtymä Oy:n toimitusjohtaja  
 Väinö Pekkala (1908–2000), Rakennustuote Oy:n toimitusjohtaja  
 Aarne Pelkonen (1909–1984), Veitsiluoto Oy:n toimitusjohtaja  
 Timo Peltola (1946–), Huhtamäki Oyj:n toimitusjohtaja  
 Heikki Pentti (1946–2008), Lemminkäinen Oy:n toimitusjohtaja  
 Onni Penttilä (1915–1986), Asko-yhtymän pääjohtaja  
 Juhani Pesonen (1928–), Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan pääjohtaja, Wihuri Oy:n pääjohtaja, Huhtamäki Oy:n johtaja, Oy Polarpak ltd:n toimitusjohtaja  
 Yrjö Pessi (1926–), Kemira Oy:n pääjohtaja  
 Eero Piipari (1931–), Haka Oy:n pääjohtaja  
 Yrjö Pulkkinen (1875–1945), Keskuskauppakamarin yliasiamies  
 Armas Puolimatka (1918–1989), Rakennustoimisto A. Puolimatka Oy:n toimitusjohtaja  
 Matti Puttonen (1930–), Osuuskunta Metsäliiton toimitusjohtaja  
 Uolevi Raade (1912–1998), Neste Oy:n toimitusjohtaja  
 Eemeli Jonas Railo (1891–1961), Kesko Oy:n toimitusjohtaja  
 Juha Rantanen (1952–), Outokumpu Oyj:n toimitusjohtaja, Ahlstrom Oyj:n toimitusjohtaja, Borealis A/S:n toimitusjohtaja  
 Kauko Rastas (1925–2007), Polar-rakennus Oy:n toimitusjohtaja  
 Jaakko Rauramo (1941–), SanomaWSOY Oyj:n hallituksen puheenjohtaja  
 Pentti Rautalahti (1925–2010), Veitsiluoto Oy:n toimitusjohtaja, Metsäliiton Teollisuus Oy:n toimitusjohtaja  
 Kaarlo Rautio (1896–1989), Vaasan Puuvilla Oy:n toimitusjohtaja  
 Kari Reenpää (1902–1968), Kustannus Oy Otavan toimitusjohtaja  
 Olli Reenpää (1934–), Otava-Kuvalehdet Oy:n konsernijohtaja  
 Bengt G. Reh binder (1911–1999), A. Ahlström Oy:n pääjohtaja  
 Antti Remes (1947–), Osuuskunta Tradeka-yhtymän toimitusjohtaja, Tradeka Group Oy:n toimitusjohtaja  
 Onni K. Rentto (1906–1997), Rentto Oy:n toimitusjohtaja, Reka Oy:n toimitusjohtaja, Teollisuuskumi Oy:n toimitusjohtaja  
 Hans von Rettig (1894–1979), P. C. Rettig & Co:n johtaja  
 Pentti Riikkala (1922–1997), Vaasanmylly Oy:n toimitusjohtaja  
 Yrjö Ossian Riisla (1889–1957), Tukkukauppojen Oy:n pääjohtaja  
 Risto Rinne (1949–), Neste Oil Oyj:n toimitusjohtaja  
 Erik Rosenlew (1877–1952), W. Rosenlew & Co. Ab:n johtaja  
 Sven-Erik Rosenlew (1902–1963), W. Rosenlew & Co. Ab:n toimitusjohtaja  
 Urho Ruola (1919–2006), Rakennus-Ruola Oy:n pääjohtaja  
 Magnus Rydman (1891–1970), Oy Ford Ab:n toimitusjohtaja

Veikko Räsänen (1916–1992), Turo Oy:n toimitusjohtaja  
 Eero Saari (1899–1960), Oy Airam Ab:n toimitusjohtaja  
 Martin Saarikangas (1937–), Kvaerner Masa-Yards Oy:n pääjohtaja  
 Pellervo Saarinen (1910–2010), Valion pääjohtaja, Maatalouden tutkimuskeskuksen ylijohtaja, kotieläintieteen professori  
 Niilo Saarivirta (1898–1982), Oulujoki Oy:n toimitusjohtaja  
 Onni Herman Saastamoinen (1895–1966), H. Saastamoinen Oy:n toimitusjohtaja  
 Aulis Salin (1938–), Sonera Oyj:n toimitusjohtaja  
 Ensio Salmenkallio (1900–1985), Suomen Kumitehdas Oy:n toimitusjohtaja  
 Pentti Salmi (1930–2007), Enso-Gutzeit Oy:n toimitusjohtaja  
 Matti Salminen (1941–), Raisio Yhtymä Oyj:n pääjohtaja  
 Reino Salo (1920–2011), Hollming Oy:n pääjohtaja  
 Reino Salonen (1929–1995), Orion-yhtymä Oy:n toimitusjohtaja  
 Gustav Sandelin (1924–2012), Tuottajain Lihakeskuskunnan pääjohtaja, Osuusteurastamo Itikan toimitusjohtaja  
 Sadi Sandell (1891–1986), Oy Finlayson-Forssa Ab:n toimitusjohtaja  
 Emil Sarlin (1875–1956), Paraisten Kalkkivuori Oy:n toimitusjohtaja  
 Erik Sarlin (1906–1975), Paraisten Kalkki Oy:n toimitusjohtaja, Oy E. Sarlin Ab:n toimitusjohtaja  
 Uno Savola (1904–1968), Oy Wilhelm Schauman Ab:n toimitusjohtaja  
 Jouko Sere (1927–), Rauma-Repola Oy:n pääjohtaja  
 Bror Serlachius (1907–1987), Tervakoski Oy:n toimitusjohtaja  
 Gustaf Serlachius (1935–2009), G. A. Serlachius Oy:n toimitusjohtaja  
 Gösta Serlachius (1876–1942), G. A. Serlachius Ab:n toimitusjohtaja  
 R. Erik Serlachius (1901–1980), G. A. Serlachius Oy:n toimitusjohtaja  
 Olavi Sipilä (1914–1998), Tuottajain Lihakeskuskunnan pääjohtaja  
 Sauli Sipilä (1914–2001), Orion-yhtymä Oy:n pääjohtaja  
 Håkan Smeds (1928–), Oy Wiik & Höglund Ab:n toimitusjohtaja  
 Kari O. Sohlberg (1940–), Oy G. W. Sohlberg Ab:n toimitusjohtaja  
 Olavi Sohlberg (1908–2001), Oy G. W. Sohlberg Ab:n toimitusjohtaja  
 Wilhelm Aleksanteri Sohlberg (1876–1938), Oy G. W. Sohlberg Ab:n toimitusjohtaja, Luottopankki Oy:n pääjohtaja  
 Arno Solin (1889–1959), Tampereen Pellava- ja Rautateollisuus Oy:n toimitusjohtaja  
 Ebbe Sommar (1928–), Metsä-Serla Oy:n toimitusjohtaja, Metsäliiton Teollisuus Oy:n toimitusjohtaja  
 Allan Staffans (1880–1946), Ab Crichton-Vulcan Oy:n toimitusjohtaja  
 Julius Stjernvall (1874–1939), Kone- ja Siltarakennus Oy:n toimitusjohtaja  
 Tor Stolpe (1927–), Oy Wärtsilä Ab:n pääjohtaja  
 Björn Strandell (1897–1990), Auran Panimo Oy:n toimitusjohtaja  
 Gottfrid Strömberg (1863–1938), Ab Gottfrid Strömberg Oy:n toimitusjohtaja  
 Keijo Suila (1945–), Finnair Oyj:n pääjohtaja, Leaf-ryhmän toimitusjohtaja  
 Gösta Sumelius (1866–1940), Hammarén & Co Ab:n hallituksen puheenjohtaja, Äänekoski Ab:n hallituksen puheenjohtaja, Tmi G. O. Sumeliuksen johtaja  
 Matti Sundberg (1942–), Metso Oyj:n pääjohtaja, Valmet Oy:n pääjohtaja, Ovako Steel Ab:n toimitusjohtaja, Oy Metsä-Botnia Ab:n toimitusjohtaja  
 Paavo V. Suominen (1920–), Huurre Oy:n toimitusjohtaja  
 Kurt Swanljung (1918–), Kymi Kymmene Oy:n toimitusjohtaja  
 Uuno Takki (1901–1968), Osuustukkukaupan pääjohtaja  
 Wäinö Tammenoksa (1870–1943), Chymos Oy:n toimitusjohtaja, Finska Elektrokemiska Ab:n toimitusjohtaja  
 Sakari Tamminen (1953–), Rautaruukki Oyj:n toimitusjohtaja  
 Arvi Tammivuori (1911–1972), Upo Oy:n toimitusjohtaja  
 Asko Tarkka (1929–), Huhtamäki Oy:n toimitusjohtaja  
 Sulo A. Tervo (1920–1998), Rakennustoimisto S. A. Tervo Oy:n toimitusjohtaja  
 Erkki Jalmari Toivanen (1927–2000), Onninen Oy:n toimitusjohtaja  
 Maarit Toivanen-Koivisto (1954–), Onvest Oy:n toimitusjohtaja  
 Pertti Tuomala (1931–), Novera-Yhtymä Oy:n pääjohtaja, Keskusosuusliike Hankkijan pääjohtaja  
 Erik Tuomas-Kettunen (1916–2001), Vaasan Höyrymylly Oy:n toimitusjohtaja  
 Eino Tuomola (1908–1983), Keskusosuusliike Hankkijan pääjohtaja  
 Mikko Tähtinen (1914–2003), Kajaani Oy:n toimitusjohtaja  
 Eero Utter (1933–), Kesko Oy:n pääjohtaja  
 Veikko Vainio (1915–2007), Metsäliitto-yhtymän pääjohtaja, Raison Tehtaat Oy:n pääjohtaja  
 Väinö Vartiainen (1898–1973), Teollisuudenharjoittajain Liiton puheenjohtaja, Eri Oy:n toimitusjohtaja, Firestone Rengastukku Oy:n toimitusjohtaja, Neste Oy:n johtokunnan puheenjohtaja

Hugo Vasarla (1886–1960), Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan toimitusjohtaja, Valtion hankintakeskuksen toimitusjohtaja  
Yrjö Vesa (1898–1967), Teollisuuden Auto- ja vastuuvakuutus keskinäisen yhtiön toimitusjohtaja, Valmet Oy:n pääjohtaja, Wärtsilä-Yhtymä Oy:n apulaispääjohtaja  
Paavo Viding (1899–1965), Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan pääjohtaja  
Eero Viima (1907–1982), Tukkukauppojen Oy:n pääjohtaja  
Jukka Viinanen (1948–), Orion Oyj:n pääjohtaja, Neste Oy:n toimitusjohtaja  
Eino Vikström (1901–1966), Oy Iskun Tehtaiden toimitusjohtaja  
Timo Vikström (1929–), Isku Oy:n pääjohtaja  
Matti Viljanen (1874–1946), Suomen Teollisuusliiton toimitusjohtaja  
Åke Virkola (1911–1989), Valion pääjohtaja  
Erik Volmari (1926–), Kemi Oy:n toimitusjohtaja  
Pertti Voutilainen (1940–), MeritaNordbanken Oyj:n varatoimitusjohtaja, Merita Pankki Oyj:n toimitusjohtaja, Kansallis-Osake-Pankin pääjohtaja, Outokumpu Oy:n toimitusjohtaja  
Simo Vuorilehto (1930–), Oy Nokia Ab:n pääjohtaja  
Claes Wahlberg (1917–1999), Oy Huber Ab:n toimitusjohtaja  
Wilhelm Wahlforss (1891–1969), Wärtsilä-Yhtymä Oy:n pääjohtaja  
Juuso Walden (1907–1972), Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n toimitusjohtaja  
Marcus Wallenberg (1899–1982), Skandinaviska Enskilda Bankenin johtokunnan puheenjohtaja, Stockholms Enskilda Bankin toimitusjohtaja  
Jarl Wasastjerna (1896–1972), Yhtyneet Villatehtaat Oy:n toimitusjohtaja  
Stig Weckman (1902–1956), Ab Kemi Oy:n toimitusjohtaja  
Verner Weckman (1882–1968), Suomen Kaapelitehdas Oy:n toimitusjohtaja  
Hjalmar von Wendt (1874–1948), Oy Finlayson-Forssa Ab:n toimitusjohtaja  
Wolter Westerholm (1908–2009), Metsäliiton Selluloosa Oy:n toimitusjohtaja  
Björn Westerlund (1912–2009), Oy Nokia Ab:n toimitusjohtaja, Suomen Kaapelitehdas Oy:n toimitusjohtaja  
Torsten Westerlund (1888–1963), Suomen Gummitehdas Oy:n toimitusjohtaja  
Mikko Wuoti (1924–1997), Metsäliitto-Yhtymän pääjohtaja, Osuuskunta Metsäliiton toimitusjohtaja  
Gunnar Zilliacus (1908–1994), Oy Esso Ab:n toimitusjohtaja  
Gustaf Zitting (1860–1934), Insinööritoimisto Zitting & Co:n omistaja  
Jarl Åström (1909–1988), Oy Kyro Ab:n toimitusjohtaja

## LIITE 2. Tutkimusaineiston koodausluettelo (muuttajat, ts. vastausasteikot).

1. Sukupuoli (1. mies, 2. nainen)
2. Syntymävuosi/aika (1. 1845-1869, 2. 1870-1889, 3. 1890-1910, 4. 1911-1930, 5. 1931-1940, 6. 1941-1950, 7. 1950 jälkeen syntyneet)
3. Arvonimen myöntövuosi (1.1917-1945, 2. 1946-1975, 3. 1976-2012)
4. Isän ammatti (1. yritysjohtaja, liikemies, kauppias, pankinjohtaja 2. maanviljelijä, 3. korkea valtion virkamies, professori, rehtori 4. upseeri, 5. muu virkamies, ammatinharjoittaja, opettaja 6. työlläinen, 7. mestari, työnjohtaja, merikapteeni, 8. akateeminen ammatti, 9. kirkollinen, 10. ei tietoa)  
Huom! Jos kaksi ammattia, niin ylempi on merkitty.
5. Syntymäpaikka (1. Uusimaa, 2. Varsinais-Suomi, 3. Satakunta, 4. Pirkanmaa, 5. Pohjanmaa, 6. Etelä-Pohjanmaa, 7. Kymenlaakso, 8. Pohjois-Savo, 9. Keski-Suomi, 10. Pohjois-Karjala, 11. Kanta-Häme, 12. Pohjois-Pohjanmaa, 13. Etelä-Savo, 14. Päijät-Häme, 15. Pohjois-Suomi, 16. Etelä-Karjala, 17. Keski-Pohjanmaa, 18. Luovutetut alueet, 19. Ulkomaat, 20. Ei tietoa)
6. Sotilasarvo (1. Upseeri, 2. Aliupseeri, 3. Miehistö, 4. Ei mahdollista suorittaa, 5. Ei tiedossa)
7. Ulkomaan opintomatkat (1. ei, 2. kyllä)
8. Ulkomaan opintoja, myös johtajakoulutus (1. ei, 2. kyllä)
9. Ulkomaan työkokemus (1. ei, 2. kyllä)
10. Työkokemus ennen johtajaksi tulemistä (1. Saman yrityksen palveluksessa koko ajan, 2. Yksi työpaikka ennen, 3. Kaksi työpaikkaa ennen, 4. Kolme tai enemmän)
11. Työkokemuksen pituus ennen johtajaksi tulemistä (1.1-5 vuotta, 2. 6-10 vuotta, 3. 11-15 vuotta, 4. 16-20 vuotta, 5. 21 vuotta tai enemmän)
12. Työpaikkojen lukumäärä yhteensä (1. Vain yksi työpaikka, 2. 2-3 työpaikkaa, 3. 4-5 työpaikkaa, 4. 6 työpaikkaa tai enemmän)
13. Toimien määrä (1. 1-5 toimea, 2. 6-10 toimea, 3. 11 tai enemmän)
14. Koulutustaso, ylempi korkeakoulutus (1. Korkea tekninen koulutus, 2. Kauppätieteellinen, 3. Juridinen koulutus, 4. Metsänhoitaja, 5. Agronomi 6. Kadettikoulu, 7. Jatkokoulutus, 8. muu korkeakoulutus, 9. Alempi tekninen, 10. Alempi kauppätieteellinen, 11. Muu alempikoulutus, 12. Ei koulutusta)
15. Korkeakoulututkinto (1=kyllä, 2=ei)
16. Oppiarvo (1. agronomi, 2. diplomi-insinööri, 3. ekonomi, 4. diplomiekonomi, 5. filosofian kandidaatti, -maisteri, 6. insinööri, 7. kauppätieteiden kandidaatti, -maisteri, 8. varatuomari, lakitieteen-, oikeustieteen kandidaatti, 9. maatalous- ja metsätieteiden kandidaatti, -maisteri, 10. metsänhoitaja, 11. rakennusmestari, 12. yhteiskuntatieteiden-, valtiotieteen kandidaatti/maisteri, 13. jatko-opintoja, 14. Ei ole, jokin muu). Huom! Jos kaksi samantasoista korkeakoulututkintoa, niin ensiksi suoritettu on merkitty. Jos useita tutkintoja, niin korkein oppiarvo on merkitty.
17. Oppiala (1. Kaupallinen, 2. Tekninen, 3. Juridinen, 4. Lääketieteellinen, 5. Maa- ja metsätaloustieteellinen, 6. Rakennus, 7. Humanistinen, 8. Sotilaallinen, 9. Ei ole, 10. Muu)
18. Kaksi tai useampia akateemista tutkintoa (1. ei, 2. kyllä)
19. Jatkokoulutus (lisansiaatti tai tohtori) (1. ei, 2. kyllä)
20. Ensimmäisen loppututkinnon suorittamisikä (1. alle 24 v., 2. 25-29, 3. yli 30 v., 4. ei tutkintoa)
21. Liikkeenjohdon koulutusohjelmat (1. ei, 2. kyllä)
22. Työkokemuksen pituus johdettavassa yrityksessä (1. 1-10 v., 2. 11-20 v., 3. yli 20 v.)
23. Työuran pituus (1. alle 35 v., 2. 36-39 v., 3. 40-45 v., 4. yli 46 v.)
24. Johtajauran pituus (1. 1-10 v., 2. 11-19 v., 3. 20-29 v., 4. Yli 30 v.)
25. Johtajatyypit (1=ammattijohtaja, 2=perustaja, 3=perhe- ja sukuyritysjohtaja)
26. Johtajaksi tuloikä (1.18-35 v., 2. 36-39 v., 3.40-45 v., 4. 46 v. tai vanhempi)
27. Rekrytoimistapa, sisältä rekrytoitu (1=kyllä, 2=ei)
28. Kuinka monen yrityksen toimitusjohtajana; (1. Vain yksi yritys, 2. Kaksi, 3. Kolme, 4. Neljä tai enemmän)
29. Kuinka monella toimialalla johtajana; (1. Samalla (vain yksi), 2. Kaksi, 3. Kolme tai enemmän)
30. Toimiala (pääyrityksen toimialan mukaan) (1. elektroniikka- ja sähköteollisuus, 2. elintarviketeollisuus, 3. energia, 4. graafinen teollisuus, 5. kaivos- ja kaivannaistoiminta, 6. kauppa ja palvelut, 7. kemian teollisuus, 8. lasi-, kivi ja saviteollisuus, 9. liikenne, 10. maa- ja metsätalous, 11. metalli- ja konepajateollisuus, 12. metsä- ja puunjalostusteollisuus, 13. rahoitus-, vakuutus- ja kiinteistötoiminta, 14. rakennustoiminta, 15. tekstiili- ja vaateteollisuus, 16. yhteiskunnallinen toiminta)
31. Luottamustoimet, paikalliset poliittiset (1. kyllä, 2. ei)
32. Luottamustoimet, valtakunnalliset poliittiset (1. kyllä, 2. ei)
33. Jäsenyydet keskusjärjestöissä, edunvalvontajärjestöissä. (1. kyllä, 2. ei)
34. Jäsenyydet yritysten ja pörssiyritysten hallintoelimissä (1. kyllä, 2. ei)
35. Luottamustoimien määrä (1. alle 5, 2. 5-10, 3. 10 tai enemmän)
36. Johtajan tehtävästä luopumisen ikä/muusta syystä pois johtajan tehtävästä (1. 55 v. tai sitä nuorempi, 2. 56-59 v., 3. 60-64 v., 4. 65 v. tai vanhempi, 5. Ura jatkuu/ei tietoa)
37. Johtajakauden pituus (1. enintään 10 vuotta, 2. 11-20 vuotta, 3. Yli 20 vuotta)
38. Arvonimen myöntövuosi, ikä myöntämishetkellä (1. Alle 50 v., 2. 51-55 v., 3. 56-60 v., 4. yli 60 v.)
39. Kotipaikka arvonimen myöntämishetkellä (1. Uusimaa, 2. Varsinais-Suomi, 3. Satakunta, 4. Pirkanmaa, 5. Pohjanmaa, 6. Etelä-Pohjanmaa, 7. Kymenlaakso, 8. Pohjois-Savo, 9. Keski-Suomi, 10. Pohjois-Karjala, 11. Kanta-Häme, 12. Pohjois-Pohjanmaa, 13. Etelä-Savo, 14. Päijät-Häme, 15. Pohjois-Suomi, 16. Etelä-Karjala, 17. Keski-Pohjanmaa, 18. Luovutetut alueet, 19. Ulkomaat, 20. Ei tietoa)

LIITE 3. Ammattijohtajat. Tutkimukseen sisältyvien ammattijohtajien työuran vaiheet. Lähde: Suomen talouselämän vaikuttajat -julkaisu, [www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat).

#### Ensimmäisen ryhmän, eli vuosina 1917-1945 arvonimen saaneet, ammattijohtajat

1. Ahlman Einar Vt. oikeusneuvos Tampereella (1901–04), osakas asianajajatoim. Ahlman & Pulkkisessa Tampereella (1904–13), Pohjoismaiden Osakepankin Tampereen konttorin joht. (1913–18), Kymin Oy:n toimitusjoht. (1918–37), hall. j. (1918–), pj. (1929–).
2. Alanen Julius Toiminimi G. O. Sumeliuksen konttoristi (1898–1905), Suomen Osuuskuntien Keskuskunnan (SOK) neuvoja ja matkustaja (1905), Tampereen konttorin hoit. (1906–10), lyhyttavaraosaston hoit. (1910–17), Osuustukkukaupan toimitusjoht. (1918–).
3. Alfthan Anton Kemian- ja sokeritehtaiden palv. Saksassa ja Itävallassa (1877–79), Venäjällä (1879–82), Raivola-Lintulan metsä- ja puutavaraaliikkeen joht. (1882–83), Töölön Sokeritehtaan tekn. joht. (1884–1918), toimitusjoht. (1910–1918), Suomen Sokeri Oy:n joht. (1919–1927).
4. Antero Antti Baltische Papier- und Cellulosafabrikin suunnittelija, tekn. joht. Slokassa (Latvia) (1896–1900), Suomen Gummitehdas Oy:n tekn. joht. ja Nokian tehtaitten isännöitsijä (1900–39).
5. Baumgartner Leonard C. H. Ahlqvistin palv. Haminassa (1896–1909), Stockfors Oy:n puuhiomon ja sahan isännöitsijä (1909–17), toimitusjoht. (1917–40), johtok. pj. (1917–).
6. Ehrnrooth Georg Suomen Maalaisten Paloapuyhdistyksen toimitusjoht. (1896–1921), johtok. pj. (1921–), Nääs Spritfabriks Ab:n toimitusjoht. (1898–).
7. Ekholm Karl-Erik Keskuslaboratorio Oy:n assist. Turussa (1920–23), Ab Vitrum Oy:n Kirkniemen lasitehtaan tekn. joht. (1923–25), Walkiakoski Ab:n sulfittiselluloosatehtaan joht. (1926–27), isännöitsijä (1928–32), Ab Kemi Oy:n toimitusjoht. (1932–37), Kymin Oy:n toimitusjoht. (1937–65).
8. Frenckell, von Rafael Helsingin maistraatin va. notaari ja oikeusneuvosmies, Ahvenanmaan tuomiokunnan va. tuomari (1907–09), asianajaja Helsingissä (1907–13), Suomen Luotonantajyhdistyksen lakimies (1909–13), Helsingin arvopaperipörssin pörssiinjoht. (1912–13), Vaasan Osakepankin johtok. j. ja pankinjoht. Vaasassa (1914–16), W. Rosenlew & Co. Ab:n joht. (1916–23), (1931–46), hall. j. (1916–70), pj. (1933–66), Suomen Paperitehtaitten Yhdistyksen toimitusjoht. (1923–31).
9. Gartz Åke Helsingin yliopiston kirjaston amanuenssi (1907–16), Tieteellisten seurojen kirjaston amanuenssi (1909–16), asianajaja Artur Söderholmin asianajotoim. ssa (1916–19), G. A. Serlachius Oy:n johtok. j., lainopillinen asiamies (1921–26), asianajaja Procopé & Hornborgin asianajotoim. ssa (1926–31), A. Ahlström Oy:n apulaisjoht. (1931–51), lähettiläs Bernissä, samalla Vatikaanissa (1951–53), lähettiläs (1954–), suurlähettiläs Moskovassa (1953–55), sekä Bukarestissa, Sofiassa.
10. Grundström John Jokioisten Sokeri- ja Siirappitehdas Oy:n palv. (1899–), Toiminimi Schildt & Hallbergin palv., Helsingin Sokeritehdas Oy:n toimitusjoht. (1907–12), Helsingin Siirappitehdas Oy:n toimitusjoht. (1912–17), Kotkan Sokeritehdas Oy:n toimitusjoht. (1917–18), Suomen Sokeri Oy:n joht. (1919–27), toimitusjoht. (1928–47), johtok. pj. (1944–53).
11. Gräsbeck Walter Bureau Vegan virkailija Pietarissa (1912–17), Ab Bumagan toimitusjoht. (1917–18), Suomen Paperitehtaitten yhdistyksen palv. (1918), Suomen Selluloosayhdistyksen toimitusjoht. (1918–).
12. Hackzell Gustaf Pähkinälinnan ruutitehtaan osastoin. Venäjällä (1913–17), Turengin kemiallisen tehtaan joht. (1917–18), Oy Tekan tekn. joht. Riihimäellä (1919–20), Suomen terva- ja täppätkonttorin keskustislaamon joht. Keuruulla (1920–23), Valtion ruutitehtaan toimitusjoht. (1923–35), Valtion Rikkihappo- ja Superfosfaattitehtaat Oy:n toimitusjoht. (1935–54).
13. Helenius Lauri Konstruktööri Ludv. Nobelin dieselmootoritehtaassa Pietarissa (1914–15), sorvausosaston joht. sotatarviketehtaassa Pietarissa (1915–16), Oy Lokomo Ab:n tekn. joht. (1916–21), toimitusjoht. (1922–24), Tampereen Pellava- ja Rautateollisuus Oy:n konepajan joht. ja yli-ins. (1924–40), Suomen Teollisuusliiton toimitusjoht. (1940–42), Fiskars-yhtymän pääjoht. (1943–57).
14. Herlitz Carl-Gustaf Oy Arabia Ab:n palv. (1906–), toimitusjoht. (1916–47), Turun Porssiliinitedas Oy:n toimitusjoht. (1923–47), Ab Lidköpings porssinsfabrikin joht., Ab Rörstrands porssinsfabrikerin joht.
15. Kanto Niilo Tornator Oy:n sprittehtaan tekn. joht. (1921–22), Valtion Rikkihappo- ja Superfosfaattitehdas Oy:n ins. Lappeenrannassa (1922), Kajaanin Puutavara Oy:n selluloosatehtaan teknillisen joht. n apul. (1922–25), selluloosatehtaan tekn. joht. (1925–33), Kajaanin Puutavara Oy:n (v:sta 1945 Kajaani Oy:n) tekn. joht. (1933–), toimitusjoht. (1934–).
16. Kivinen Lauri Kiviniemen Saha Oy:n työnjoht., piirikassööri (1913–14), metsähall.metsäkonduktööri (1919), Kevätniemen sahan, Sukevan sahan palv. (1920–), valtion lautatarhan joht. Kotkassa (1921–22), Veitsiluodon sahan metsäosaston pääll. Rovaniemellä, apulaisjoht. (1922–30), metsähall.metsäneuvos, liikeosaston pääll. (1930–32), Veitsiluoto Oy:n toimitusjoht. (1932–55), Valtakunnan metsätyöpääll. (1942–44), Pohjois-Suomen evakuoitinpääll. (1944), Sotakorvausteollisuuden valtuuskunnan (Soteva) pj. (1944–48).
17. Kotilainen Väinö Asianajaja Mikkeliissä (1911–19), Mikkelin vt. pormestari (1913–15), Kajaanin Puutavara Oy:n apulaisjoht. (1919–), toimitusjoht. (1921–24), Ab W. Gutzeit & Co:n (v:sta 1927 Enso-Gutzeit Oy:n) toimitusjoht. (1924–44), johtok. pj. (1937–44), Tornator Oy:n toimitusjoht. (1932–44), liikemies Ruotsissa (1944–49), Kansallis-Osake-Pankin palv.
18. Kramer Anders Axel von Knorringin teknillisen toim. n apul. (1898–99), Siitolan kalsiumkarbiinitehtaan rakennustyömaalla Ruokolahdella (1899–1901), Luth & Rosens Elektriska Ab:n palv. Tukholmassa, Billingsforsin selluloosatehtaan palv. Taalainmaalla (1901–03), Ins.toim. Zitting & Co:n palv. (1903–06), Suomen Teollisuudenharjoittajain Keskinäisen Paloapuyhdistyksen tarkastaja (1906–15), Karhula Oy:n toimitusjoht. (1916–41).
19. Lampén Alexander Tornator Oy:n tekn. joht. (1908–18), toimitusjoht. (1918–32), Kansallis-Osake-Pankin teollisten kysymysten asiantuntija (1932–), Suomen Puunvienti Oy:n toimitusjoht. (1933–).
20. Lavonius Magnus Tampereen Pellava- ja Rautateollisuus Oy:n kutomon joht. (1895–1909), Tampereen Puuvillateollisuus Oy:n isännöitsijä, toimitusjoht. (1909–34), Tampereen Pellava- ja Rautateollisuus Oy:n Lapinniemen puuvillatehtaan isännöitsijä (1935–45).
21. Lavonius Robert A. G. Görlitzer Maschinenbau-Anstalt und Eisengiesserein höyrykone- ja turbiinosaston konstruktööri (1905–06), Tampereen Pellava- ja Rautateollisuus Oy:n konepajan piirustuskonttorin joht. (1907–09), konepajan joht. (1913–18), Suomen Metalliteollisuuskonttorin ins. (1909–11), Kone- ja Siltarakennus Oy:n apulaisjoht. (1918–29), toimitusjoht. (1929–37), Atlantic Rederi Oy:n toimitusjoht. (1923–24), Hietalahden Laivatelakka ja Konepaja Oy:n apulaisjoht. (1927–29), toimitusjoht. (1929–36), Ab Crichton-Vulcan Oy:n toimitusjoht. (1930–36), Teijon tehtaat Oy:n johtok. j. (1942–), toimitusjoht. (1944–55), johtok. pj. (1945–).
22. Mäkinen Eero Geologisen toimikunnan ylimääräinen geologi (1905–06), (1909–13), Teknillisen korkeakoulun mineralogian ja kemian laboratorion assist., laboraattori (1908–10), (1914–16), Helsingin yliopiston assist. (1912–16), vt. valtiongeologi (1914–16), valtiongeologi (1919–21), Outokummun kaivoksen (v:sta 1932 Outokumpu Oy:n) toimitusjoht. (1921–).
23. Niiniluoto Väinö Varamaanmittari Vaasan läänissä (1910–17), Kansallis-Osake-Pankin Alavuden konttorin esimies (1917), Suomen Osuuskappojen Keskuskunnan lakimies (1917–21), apulaisjoht. (1921–25), toinen joht. (1925–39), toimitusjoht. (1939–49), johtok. j. (1921–).

24. **Nikander Armas** Porin Konepaja Oy:n laivanrakennusosaston työnjoht. (1909–10), Savonlinnan Telakka- ja Konepaja Oy:n tekn. joht. ja isännöitsijä (1910–14), Tampereen Pellava- ja Rautateollisuus Oy:n veturiosaston verstasins. (1914–17), Oy Lehtoniemi Ab:n konepajan, laivaveistämön ja sahan toimitusjoht., johtok. varaj. (1917–21), A. Ahlström Oy:n Varkauden konepajan ja laivaveistämön joht. (1921–23), Ab Wärtsilä Oy:n rautatehtaiden yli-ins. ja tekn. joht. (1923–25), Oy Lokomo Ab:n toimitusjoht., johtok. j. (1925–).
25. **Palmén Karl Evert** Suomen Polyteknillisen opiston opettaja (1883–96), kirjastonhoit. (1885–96), vararehtori (1890–96), teollisuushall.teollisuusintendentti (1896–99), Forssa Ab:n isännöitsijä (pääjoht.) (1899–1919), johtok. j. (1899–1922).
26. **Paloheimo Karl Alfred** Viipurin klassillisen lyseon matematiikan ja fysiikan lehtori (1888–91), Palovakuutusosakeyhtiö sittemmin Vakuutusosakeyhtiö Pohjolan toimitusjoht. (1892–1932), johtok. pj. (1932–), Tapaturmavakuutusosakeyhtiö Kullervon toimitusjoht. (1896–1932), johtok. pj. (1932–), Jälleenvakuutusosakeyhtiö Osmon toimitusjoht. (1899–1932), johtok. pj. (1932–).
27. **Pulkkinen Yrjö** Senaatin talousosaston ylimääräinen kopisti (1896–97), Turun hovioikeuden ylimääräinen virkamies (1900–1903), Tampereen Pellava- ja Rautateollisuus Oy:n virkailija (1903), asianajaja Tampereella (1904–17), Einar Ahlman & Yrjö Pulkkinen lakiasiantoim.n osakas (1904–12), omistaja (1913–17), Tampereen Osake-Pankin pääjoht. (1917–20), lainvalmistelukunnan vanhempi j. (1920–21), Keskuskauppakamarin yliasiamies (1922–40).
28. **Riisla Yrjö Ossian** Kauppa- ja konttoriharjoittelija V. A. Järvisen ja Antti Ahon liikkeissä Turussa (1906–09), harjoittelija Hanson & Co:ssa Lyypekkissä 1911, toiminimi Lindén & Wallinin konttoristi Uudessakaupungissa (1911–12), konttoripääll., kaupallinen joht. Raumalla (1912–17), Länsi-Suomen Tukkukauppa Oy:n toimitusjoht. (1917–26), Tukkukonttorin, Tukkukunta-osuuskunnan, Tuontikunta-osuuskunnan, Helsingin Margariini Oy:n toimitusjoht. (1924–36), Suomen Tukkukauppiaiden Oy:n toimitusjoht. (1936–42), Tukkukauppojen Oy:n pääjoht., johtok. pj. (1942–54).
29. **Staffans Allan** Kone- ja Siltarakennus Oy:n laivanrakennusmestari, työnjoht. (1898–1917), Suomenlinnan komendantinviraston teknillisen osaston joht. (1918–20), Ab Vulcanin (v:sta 1924 Ab Crichton-Vulcan Oy:n) toimitusjoht. (1921–44).
30. **Stjernvall Julius** Yliluutnantti 132. Benderin jalkaväkirykmentissä (1896–98), Siemens & Halske Oy:n teknillisen toim.n joht. (1904–14), Kone- ja Siltarakennus Oy:n apulaisjoht. (1914–17), toimitusjoht. (1919–29).
31. **Wahlforss Wilhelm** Piirtäjä Nobelin tehtailla Pietarissa (1916), konepajains. Turun Rautateollisuus Oy:ssä (1916–17), Fiskars Ab:ssa (1917–19), tekn. joht. Turun Rautateollisuus Oy:ssä (1919–21), toimitusjoht. Oy Lehtoniemi Ab:ssa (1921–25), Turun Verkatehdas Oy:ssä (1924–25), Oy Sofia Zwegyberg Ab:ssa (1925–26), Ab Wärtsilä Oy:n toimitusjoht. (1926–38), Wärtsilä-Yhtymä Oy:n pääjoht. (1938–61), hall.pj. (1939–) (v:sta 1965 Oy Wärtsilä Ab).
32. **Wasarla Hugo J.R.** Stinkelin konsulaatti- ja laivatoimen palv. Viipurissa (1904–07), Viipurin osuiskaupan kirjanpitäjä, rahastonhoit. (1906–), Suomen Osuiskauppojen Keskuskunnan (SOK) palv. (1908–), prokuristi (1913–), johtok. j. (1917–), toimitusjoht. (1921–39), Elintarvekeskuskomitean j., kaupallinen joht. (1915–17), Suomen elintarpeiden tuontikunnan toimitusjoht. (1917–20), kansanhuoltoministeriön kaupallinen asiantuntija (1939–), rationalisoimistoiminnan joht. (1942–49), Valtion hankintakeskuksen toimitusjoht. (1948–56), johtok. pj. (1957–).
33. **Wendt, von Hjalmar** Kalliokosken lasitehtaan palv. Miehikkälässä (1895–98), Finlayson & Co Ab:n (v:sta 1934 Oy Finlayson-Forssa Ab:n) palv. (1898–), prokuristi (1911–), tehtaanisännöitsijä (1915–), toimitusjoht. (1917–47), johtok. pj. (1947–).
34. **Viljanen Matti** Forssa Oy:n puuvillatehtaan osaston apulaisjoht. ja osastonjoht. (1899–1904), Tampereen teollisuuskoulun opettaja (1906–13), Tampereen kauppaoppilaitoksen opettaja (1908–16), Tampereen teknillisen opiston opettaja (1913–19), kauppa- ja teollisuuskomission apulaisjoht. (1918), joht. (1919), kauppa- ja teollisuushall.ylijoht. (1919–21), Suomen Tuontiteollisuusliiton (v:sta 1924 Suomen Teollisuusliiton) toimitusjoht. (1921–40), Rördam & Co:n asiantuntija (1940–).

## Toisen ryhmän, eli vuosina 1946-1975 arvonimen saaneet, ammattijohtajat

1. **Arppe Gustaf** Vesiturbiinisunnittelija Escher, Wyss & Co AG:ssa Zürichissä (1907–08), Werner Klaile & Co:n ins. Helsingissä (1908–09), Ab Karlstads Mekaniska Verkstadin vesiturbiinisunnittelija Kristinehamnissa (Ruotsi) (1909–12), Paraisten Kalkkivuori Oy:n käyttöins. (1912–18), sementitehtaan tekn. joht. (1914–18), yli-ins. (1918–29), Högforsin Tehdas Oy:n (v:sta 1940 Kymin Oy:n) Högforsin tehtaan toimitusjoht. (1929–58).
2. **Axelson Veikko** Imatran Voima Oy:n toim.ins. (1934–38), Insinööritoim. Niilo Saarivirran toim.ins. (1938–40), Imatran Voima Oy:n toim.ins. (1941–47), suunnittelutoim.n pääll. (1947–48), rakennusosaston apulaisjoht. (1949–52), rakennusosaston joht. (1952–60), Oulujoki Oy:n rakennusosaston joht. (1952–60), Kemijoki Oy:n toimitusjoht. (1960–75), johtok. j. (1959–75), pj. (1960–75).
3. **Berghel Helge** Uudenmaan lääninhall.vt. varalääninkamreeri, vt. varalääninsiht. (1934–37), varalääninsiht. (1937), Suomen Puunjalostusteollisuuden Keskusliiton yleisen osaston pääll. (1937–40), G. A. Serlachius Ab:n pääjuristi (1940–45), Suomen Työnantajain Keskusliiton varatoimitusjoht. (1945–46), Wärtsilä-Yhtymä Oy:n pääjuristi (1946–57), johtok. j. (1951–57), Oy Strömberg Ab:n varatoimitusjoht. (1957–58), toimitusjoht. (1958–71), johtok. j. (1960–76).
4. **Bryk Petri** Outokumpu Oy:n Imatran kuparitehtaan metallurgi (1938–), Porin metallitehtaan osastopääll. (1940–), Outokumpu Oy:n päämetallurgi (1947–), johtok. j. (1949–), toimitusjoht. (1953–72).
5. **Ehrnrooth Gay** Finncellin palv. (1948–), osastopääll. (1952–59), myyntijoht. (1959–65), joht. (1965–69), Oy Wilhelm Schauman Ab:n toimitusjoht. (1969–88), Kymmene Oy:n toimitusjoht. (1988–90).
6. **Enberg Ragnar** Nuorempi suunnittelains. Ab Gottfrid Strömberg Oy:ssä (1910), teollisuusasenmus- ja voimaketusosaston yli-ins. (1910–19), Etelä-Suomen Voima Oy:n apulaisjoht. (1919–25), Suomen Sähkö Oy Gottfrid Strömbergin yli-ins. ja apulaisjoht. (1925–37), Oy Strömberg Ab:n toimitusjoht. (1937–56).
7. **Haavisto Helge** Tampereen Pellava- ja Rautateollisuus Oy:n (Tampella) Tampereen konepajan suunnittelija (1945–51), Wärtsilä-Yhtymä Oy:n Kone ja Sillan piirustuskonttorin pääll. (1951–53), tekn. joht. (1954–58), toimitusjoht. (1959–60), Rautaruukki Oy:n toimitusjoht. (1960–82), johtok. pj. (1965–82), päätoiminen johtok. pj. (1982–85).
8. **Halle Pentti** Enso-Gutzeit Oy:n Enson sulfaattiselluloosatehtaan palv. (1933–), Kaukopään tehtaiden käyttöins. (1934–43), pääkonttorin suunnitteluosaston pääll. (1943–45), Kotkan tehtaiden tekn. joht. (1945–48), Kaukopään tehtaiden paikallisjoht. (1948–62), yhtiön johtok. j. (1950–73), toimitusjoht. ja johtok. pj. (1962–72).
9. **Heikkilä Pentti** Rake Oy:n prokuristi (1940–42), Asfaltti Oy Lemminkäisen konttoripääll. (1942–44), apulaisjoht. (1944–45), toimitusjoht. (1945–55), Oy Sica Ab:n toimitusjoht. (1947–55), Oy Colas Ab:n toimitusjoht. (1948–55), Amer-Tupakka Oy:n toimitusjoht. (1955–72), johtok. j. (1950–72).
10. **Hernberg Gunnar** Suomen Sokeri Oy:n Töölön tehtaan kemisti (1926–46), tekn. joht. (1946–48), Suomen Sokeri Oy:n toimitusjoht. (1948), pääjoht. (1949–70).



11. **Hietanen Lauri** Harjoittelija, liikeapul. Ikaalisten Osuuskaupassa (1920-25) Haminan ja ympäristön Osuuskaupan keskusmyymälän hoit. (1925-30), Heinolan Osuuskaupan toimitusjoht. (1930-32), Kouvolan ympäristön Osuusliikkeen toimitusjoht. (1932-38), Kuopion Osuusliikkeen toimitusjoht. (1938-46), Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan (SOK) johtok. varaj. (1947-49), SOK:n toinen, kaupallinen joht. (1949-65), pääjoht. (1965-68), johtok. j. (1949-).
12. **Hintikka Pentti** Tie- ja vesirakennushall. ylimääräinen ins. (1940-41), Kolsi Oy:n rakennuspäällikön apul. Kokemäellä (1941-45), Pohjolan Voima Oy:n osastopääll. Kemissä (1945-49), Tyrvään Voima Oy:n työpääll. (1949-52), Pohjolan Voima Oy:n pääsuunnittelija (1952-57), toimitusjoht. (1957-78).
13. **Holmberg Fjalar** Suunnittelija Kone- ja Silta Oy:ssä (1934-36), ins. A. Ahlström Oy:n Warkauden tehtaassa (1937-41), Oy Vuoksenniska Ab:n Imatran rautatehtaan osastoins. (1942-45), yli-ins. (1945-55), Oy Vuoksenniska Ab:n tekn. joht. (1955-57), Oy Fiskars Ab:n toimitusjoht., hall. j. (1957-66).
14. **Honkajuuri Paavo** Rauma Oy:n selluloosatehtaan ins. (1938-42), Rauma-Raahen Oy:n pääins. (1942-), apulaistoimitusjoht. (1947-), toimitusjoht. (1948-52), Rauma-Repola Oy:n pääjoht., hall. j. (1952-76), hall.pj. (1976-81).
15. **Hornborg Ingjald** Kotojärven kartanon hoit. (1928-43), Kiialan kartanon hoit. (1935-43), Bergstan kartanon hoit. (1936-43), Maanviljelijäin Maitokeskus Oy:n toimitusjoht. (1943-45), Ab P. Sinebryhoffin (v:sta 1955 Oy Sinebryhoff Ab:n) toimitusjoht. (1946-71), johtok. j. (1943-), vpj. pj. (1966-75).
16. **Hovi Martti** Valtion viljavaraston osastonjoht. (1941-45), Valtion Rikkihappo- ja Superfosfaattitehtaat Oy:n (v:sta 1961 Rikkihappo Oy:n, v:sta 1972 Kemira Oy:n) palv. (1940-), prokuristi kaupallisella osastolla (1946-), kaupallisen osaston joht. (1953-55), pääjoht. (1955-77), johtok. varaj. (1948-), j. (1950-), vpj. (1953-), pj. (1955-79).
17. **Härkönen Aarne** Oy J. W. Enqvist Ab:n Viitasaaren sahan sähköins. (1925-26), Keski-Suomen Auto Oy:n apulaisjoht. Tampereella (1926-27), AG Brown Boveri & C:ien palv. (1927-28), Suomen Sähkö Oy Gottfrid Strömbergin koekentän ins. (1928-39), Oy Strömberg Ab:n Pitäjämäen tehtaan joht. (1940-47), Valtion Metallitehtaiden (v:sta 1951 Valmet Oy) Jyväskylän tehtaiden apulaisjoht. ja yli-ins. (1948-54), tuotannon joht., johtok. j. (1954), apulaispääjoht., johtok. vpj. (1954-58), pääjoht., johtok. pj. (1958-).
18. **Hästö Stig** Asianajaja (1946-48), Suomen Metalliteollisuuden Työnantajaliiton asiamies (1948-57), Oy Finlayson-Forssa Ab:n (v:sta 1974 Oy Finlayson Ab:n) apulaistoimitusjoht. (1957-62), toimitusjoht. (1962-78), johtok. pj. (1978-79), Teollisuuden Keskusliiton toimitusjoht. (1979-83).
19. **Ingman Hubert** Hyvinge Fabriks Ab:n apulaisins. (isännöitsijän apul.) Rajamäellä (1913-14), Ab Munkholmen Oy:n nahkatehtaan tekn. joht. Helsingissä (1915-16), Kruununtehtaiden palv. Varkaudessa (1916-19), Valtion Hiiwa- ja alkoholitehdas Kronanin tekn. joht. Vaasassa (1919-20), Hyvinkään Alkoholitehdas Oy:n tekn. joht. (1920-22), Valtion Alkoholitehdas Keskuksen tekn. joht. (1922-32), Oy Alkoholiliike Ab:n teollisuustoiminnan joht., johtok. j. (1932-52), Rajamäen tehtaiden isännöitsijä (1932-55), tuotannon joht., johtok. j. (1952-).
20. **Jaakkola Olavi** Helsingin yliopiston tutkimusassistent. (1939), Elimäen pika-asutustoimikunnan j. (1940), Pellonraivaus Oy:n (v:sta 1968 Perusyhtymä Oy:n) työpääll. ja keskuskorjaamon joht. (1940-45), toimitusjoht., hall. j. (1945-60), pääjoht. (1960-77), hall.pj. (1959-80), hallintoneuvoston j. (1980-86).
21. **Järvi Jorma** Valtion Lentokoneitehtaan huolintamies (1946-47), Vimpelin Suksitehtaan konttorinhoit. (1948-51), Hirvihaaran Villatehtaan myynti- ja konttoripääll. (1951-53), Keskusosuusliike Hankkijan rationalisoija (1953-54), konttoripääll. (1955-58), osastonjoht., johtok. j. (1959-69), toimitusjoht., johtok. pj. (1969-), pääjoht. (1975-86).
22. **Kairamo Aulis** Enso-Gutzeit Oy:n Kotkan sulfaattiselluloosatehtaan käyttöins. (1931-34), Kaukopään sulfaattitehtaan käyttöins. (1934-36), Oulu Oy:n sulfaattitehtaan käyttöins. (1936), Sunila Oy:n sulfaattitehtaan tekn. joht. (1936-46), Oulu Oy:n toimitusjoht. (1946-53), Kemi Oy:n toimitusjoht., johtok. pj. (1953-66).
23. **Karttunen Osmo** H. Saastamoinen & Pojat Oy:n apulaisjoht. (1946-48), varatoimitusjoht. (1948-52), toimitusjoht. (1952-67), johtok. j., hall.pj. (1967-75), H. Saastamoinen Oy:n toimitusjoht. (1961-67), hall.pj. (1967-78), hallintoneuvoston j. (1978-), Saastamoinen Yhtymä Oy:n pääjoht. (1975-77).
24. **Kihlman Åke** Tampereen Pellava- ja Rautateollisuus Oy:n (v:sta 1960 Oy Tampella Ab:n) osastonhoit. (1920-29), apulaistoimitusjoht. (1929-59), toimitusjoht. (1959-60), pääjoht. (1960-62), johtok. päätoiminen pj. (1962-).
25. **Kivivuori Eino** Kansanopiston opettaja (1925-30), Keski-Suomen Maataloustuottajain Liiton siht. (1930-36), Keski-Suomen metsänmyyntiyhdistyksen toiminnanjoht. (1932-36), Varsinais-Suomen Maataloustuottajain Liiton siht. (1937-41), Oy Vehnä Ab:n toimitusjoht. (1940-61), Oy Kasviöljyn toimitusjoht. (1950-61), Margariini Oy:n toimitusjoht. (1956-61), Keksi Oy:n toimitusjoht. (1958-61), Raision Tehtaat Oy:n pääjoht. (1959-61), Mekes Oy:n, M-valmiste Oy:n, M-välitys Oy:n toimitusjoht. (1962-65).
26. **Korte Teppo** Upseeri, Koulutarpeiden Keskusliike Oy:n myyntikonttorin hoit. (1946-50), F. W. Hollming Oy:n konttoripääll. (1950-57), Joutseno Pulp Oy:n apulaisjoht. (1957-62), Famos Oy:n (v:sta 1976 Famos-Yhtymä Oy:n) hallinnollinen joht. (1962-64), pääjoht. (1964-83), hall.pj. (1984-87).
27. **Koski Tapio** Aarne Anerion lakiasiaintoim. n apul. (1945-48), Kesko Oy:n lakimies (1948-58), lakiasiainosaston joht. (1958-68), henkilökunnan pääll. (1961-68), varapääjoht. (1968), pääjoht. (1969-80), johtok. ja hallintoneuvoston siht. (1958-64), johtok. j. (1964-), pj. (1969-80).
28. **Krook Bruno** Paraisten Kalkkivuori Oy:n tekn. joht. (1907-12), Wilh. Schaumans Fanerfabrik Ab:n tekn. joht. (1912-17), toimitusjoht. (1917-29), Handelsmatschappij Cuban toimitusjoht. Haagissa, Bizdom & Zoonin toimitusjoht. Memelissä (Klapeida) (1930-32), Aug. Eklöf Ab:n toimitusjoht. (1933-38), Tykö Bruk Ab:n ja Ab Svartå Bruk Oy:n toimitusjoht. (1939-44).
29. **Lehmus Jaakko** Sarvis Oy:n teknisen joht. n apul. (1937-39), Tyypitoim. n suunnitteluins. (1939-40), Valtion Rikkihappo- ja Superfosfaattitehtaat Oy:n Lappeenrannan tehtaan laboratorioins. (1940-42), käyttöins. (1942-44), vt. tekn. joht. (1944-45), tekn. joht. (1945-48), Harjavallan tehtaan tekn. joht. (1948-51), Typpi Oy:n toimitusjoht. (1951-71), johtok. pj. (1953-71), Kemira Oy:n tuotanto-osaston joht., 1. varapääjoht. (1971-77), johtok. vpj. (1971-77).
30. **Lehtinen William** Suomen Puunjalostusteollisuuden Keskusliiton palv., Yhdysvalloissa (1928-30), Enso Gutzeit Oy:n keskuskonttorin pääll. (1930-40), johtok. j. (1935-62), myyntijoht. (1940-45), toimitusjoht. (1945-62).
31. **Lehtiö Kaarlo** Ylimääräinen metsänhoit. metsähall. Peräpohjolan piirikunnassa (1926), metsänarvostelija (1927), Veitsiluodon sahan (v:sta 1932 Veitsiluoto Oy:n) kassanhoit. (1927-32), konttoripääll. (1932-42), metsäpääll. (1942-44), apulaistoimitusjoht. (1944-53), Pohjolan Liikenne Oy:n liikennepääll. Rovaniemellä (1940-42), Oulu Oy:n toimitusjoht. (1953-67).
32. **Lehtonen Heikki** Imatran Voima Oy:n sähköosaston suunnittelija (1934-48), sähköosaston joht. (1948-52), toimitusjoht., johtok. pj. (1948-75).
33. **Långhjelm Bertel** Karhula Oy:n käyttöins. (1927), Sähkötarkastuslaitoksen tarkastusins. (1930-35), Oy Strömberg Ab:n osastopääll. (1935-45), Vaasan tehtaiden joht. (1945-51), Wärtsilä-Yhtymä Oy:n (v:sta 1965 Oy Wärtsilä Ab:n) apulaispääjoht. (1951-62), pääjoht. (1962-70), hall.varaj. (1954-55), j. (1956-76), pj. (1969-76).

34. **Malmi Hugo** Tie- ja vesirakennusten yllähoitaja. (1903–), nuorempi ins. (1908–), työpääll. eri vesivoimalaitostyömailla (1915–17), vanhempi ins. (1919–29), valtion koskivoimatoimikunnan yli-ins. (1918–29), pääjoht. (1929–32), Imatran voimalaitoksen rakennuspääll. (1923–29), Imatran Voima Oy:n toimitusjoht. (1932–48), Oulujoki Oy:n toimitusjoht. (1941–48).
35. **Melamies Mauri Kemi** Oy:n Kemin hankintapiirin pääll. (1944–), liikennepääll. (1949–), Kemijärven piirin piiripääll. (1951–), piiritarkastaja (1957–), apulaismetsäpääll. (1958–), metsäpääll. (1962–), varatoimitusjoht. (1966–), toimitusjoht. (1969–79).
36. **Merikanto Reijo** Oulu Oy:n tutkimusins. (1947–), selluloosatehtaan käyttöins. (1950–), tekn. joht. (1954–), Nuottasaaren tehtaiden yli-ins. (1962–), toimitusjoht. (1967–81).
37. **Mikander Lars A. Ahlström** Oy:n Varkauden paperitehtaan tutkimusins. (1944–45), kehitysins. (1945–52), tekn. apulaisjoht. (1953–55), tekn. joht. (1955–61), yli-ins. (1957–61), Varkauden tehtaiden apulaisjoht., puuhiomon, selluloosatehtaan ja paperitehtaan tekn. joht. (1962–67), A. Ahlström Oy:n paperi- ja selluteollisuuden joht. (1967–72), pääjoht. (1973–81), hall.vpj. (1982–90).
38. **Mustonen Martti** Turun Seudun Kulutusmaidontuottajain Yhdistyksen siht.konsulentti (1934–36), Tuorlan kartanon tilanhoit. Piikkiössä (1934–36), Pellervo-Seuran järjestökonsulentti (1936–39), Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan (SOK) neuvontatoiminn. maatalousasiain hoit. ja Yhteishyvän maataloustoimittaja (1939–41), (1944), Vako Oy:n Äänislinnan piirikonttorin joht. (1941–44), SOK:n maatalousosaston apulaispääll. (1945–46), Rovaniemen konttorin joht. (1947–49), SOK:n neuvontatoiminnan joht. sekä mainos- ja maatalousosastojen valvoja (1949–52), johtok. j. (1953–), pääjoht. (1968–75).
39. **Nessling Tor** Korpivaara & Halla Oy:n, Oy Henry-Auto Ab:n, Oy Auto-Bil Ab:n palv. (1926–28), Munkkisaaren Autotalli ja Konepajan joht. (1928–29), Oy Autovarikon toimitusjoht. (1929–30), Oy Autoteollisuus - Bilindustri Ab:n tekn. joht. (1929–31), Oy Suomen Autoteollisuus Ab:n tekn. joht. (1931–32), toimitusjoht., johtok. j. (1932–70), Oy Karia Ab:n toimitusjoht., johtok. j. (1942–60), Yhteissisu Oy:n toimitusjoht. (1943–46).
40. **Nordenswan Gösta** Piirtäjä, suunnittelija Nordberg Manufacturing Co:ssa (Milwaukee, Yhdysvallat), Allis-Chalmers Co:ssa, Associated Pipe Line Co:ssa, Stone & Webster Engineering Corp:ssa (1908-13), Helsingin kaupungin sähkölaitoksen ylimääräinen ins., osastonjoht. (1913–16), apulaisjoht. (1916–17), Etelä-Suomen Voimaosakeyhtiö apulaisjoht. (1917–18), toimitusjoht. (1918–37), Länsi-Suomen Voima Oy:n toimitusjoht. (1929–37), Nokia Oy:n toimitusjoht. (1929–58), Kolsi Oy:n toimitusjoht. (1934–40), (1942–45), Tampereen voimapiirin voimapääll. (1939–40), Nokia-Harjavallan voimapiirin voimapääll. (1941–).
41. **Nurmela Ilmo** Puutavaranoimittaja ja laivaaja Nurmela ja Kotonen Oy:ssä (1924–25), puutavaraoppia (1926–27), Viipurin kauppaoppilaitoksen sijaisopettaja (1926–27), Oy Savo-Karjalan Tukkuliikkeen tieto-osaston hoit. (1927–32), prokuraattori (1930–35), luotto-osaston hoit. (1932–40), johtok. j. (1935–45), Kesko Oy:n johtok. j. (1941–68), pääjoht. (1957–68).
42. **Nykopp Johan** Ulkoasiainministeriön harjoittelija (1929–), vt. avustaja (1930–), vt. jaostosiht. (1931), lähetystöavustaja Moskovassa (1931–35), varakonsuli Leningradissa (1935–37), ulkoasiainministeriön jaostosiht. (1937–39), jaostopääll. (1939–40, (1941–45), lähetystöneuvos Moskovassa (1940–41), ulkoasiainministeriön kauppapoliittisen osaston apulaispääll. (1945–47), osastopääll. (1947–51), lähettiläs Washingtonissa (1951–55), suurlähettiläs (1955–58), samalla Suomen lähettiläs Havannassa (1951–), Mexico Cityssä (1951–), Caracasissa ja Bogotassa (1954–), Suomen Työnantajain Keskusliiton toimitusjoht. (1958–61), Oy Tampella Ab:n toimitusjoht. (1962–72), johtok. pj. (1969–72).
43. **Partanen Erkki** Ylioppilaslehden päätoimittaja (1938), Mikkelin kaupunginsiht. (1940–44), Mikkelin kauppakamariosaston asiamies (1943–44), Huhtamäki-yhtymä Oy:n (v:sta 1976 Huhtamäki Oy:n) apulaisjoht. (1944–49), hallinnollinen joht. (1950–51), toimitusjoht. (1952–76), johtok. j. (1945–), vpj. (1957–76), pj. (1976–82).
44. **Pelkonen Aarne** Kotkan Tukinosto Oy:n, Valkiakoski Oy:n, Lahden Saha Oy:n palv., Askon Tehtaat Oy:n teknillisen toiminn. palv. (1931–33), Pakaan Saha Oy:n sahanhoit. (1933–35), Pieksämäen Puutavara Oy:n isännöitsijä (1935–37), Ukkola Oy:n toimitusjoht. ja johtok. pj. (1937–40), Metsänomistajain metsäkeskus Oy:n teollisuusosaston joht. ja johtok. j. (1940–47), apulaistoimitusjoht. (1947), Suomen Sahanomistajain yhdistyksen joht. (1947–49), toimitusjoht. (1950–51), Rauma-Repola Oy:n Rauman tehtaiden joht. ja johtok. j. (1951–55), Veitsiluoto Oy:n toimitusjoht. ja johtok. j. (1955–74).
45. **Penttilä Onni** Suurtalkoot ry:n järjestösiht. (1943–44), Suomen Reserviupseeriliiton pääsiht. (1944–45), Askon Tehtaat Oy:n toimihenkilö (1945–), prokuristi (1948–), toimitusjoht. (1952–66), Asko Oy:n toimitusjoht. (1966–73), Upo Oy:n toimitusjoht. (1972–73), Asko-yhtymän pääjoht. (1973–76).
46. **Raade Uolevi** Valtion Lentokoneitehtaan koelaitoksen apulaisjoht. (1937–39), hankintaosaston joht. (1939–40), Oy Lokomo Ab:n metallurgisen osaston käyttöins. (1940–42), kauppa- ja teollisuusministeriön kotimarkkinateollisuusosaston pääll. (1942–44), teollisuusosaston pääll., ylijohd. (1944–55), Neste Oy:n toimitusjoht. (1955–79), johtok. pj. (1959–79).
47. **Railo Eemeli Johan** Kauppa-apul. David Pulkkinen liikkeessä Mikkelissä (1906–), kauppamatkustaja Osk. Huttusen liikkeessä ja Maakauppiaitten Oy:ssä Helsingissä, Maakauppiaitten Oy:n Lahden konttorin hoit. (1918–27), pääkonttorissa prokuristi (1927–29), Kauppiaitten Keskuskunnan johtok. j. (1929–34), toimitusjoht. (1935–39), Kesko Oy:n johtok. vpj. (1940–45), pj., toimitusjoht. (1946–56).
48. **Rastas Kauko** Teknillisen korkeakoulun ylioppilaskunnan rakennustoimikunnan siht. (1950–52), Rakennus- ja ins.toim. Yrjö Karjalainen Oy:n tekn. joht. (1952–64), Polar-rakennus Oy:n toimitusjoht. (1964–83), hall.pj. (1983–86).
49. **Rautio Kaarlo** Juurikorven Tehtaat Oy:n ins. (1917–18), Tikkurilan Kaakelitehdas Oy:n palv. (1918–19), Turun Kaakelitehdas Oy:n käyttöins. (1919–21), Ab John Barker Oy:n palv. (1921–), tekn. joht. (1925–31), Vaasan Puuvilla Oy:n toimitusjoht. (1931–63), Oy Finlayson-Forssa Ab:n Vaasan tehtaan joht. (1963–65).
50. **Rehbinder Bengt** Uudenkaarlepyyn tuomiokunnan notaari (1938), asianajaja Lindqvist & Rothen asianajotoim. Helsingissä (1939–41), Suomen Teollisuuden Keskusvaliokunnan veroimikunnan siht. (1942), A. Ahlström Oy:n lainopillinen asiamies (1943–52), pääjuristi (1952–60), apulaisjoht. (1954–57), joht. (1957–60), pääjoht. (1960–72), hall.vpj. (1962–82).
51. **Rydman Magnus** Thomas Simson & Co:n palv. Lontoossa (1910–12), Toiminimi S. W. Wancken konttoripääll. (1912–16), Helsingin Osakepankin arvopaperiosaston joht. ja prokuristi (1916–18), Suomen Finanssi Oy:n joht. (1918–20), Osakepankki Ulkomaankauppaa varten, johtok. j. (1920–23), Oy Karl Fazer Ab:n myyntipääll., apulaistoimitusjoht. (1923–27), Autobiililuotto Oy:n toimitusjoht. (1927–28), Takuu ja Luotto Oy:n joht. (1928–29), Ford Motor Company of Finland sittemmin Oy Ford Ab:n luotto-osaston joht. (1929–31), myyntipääll. (1931–33), apulaisjoht. (1933–36), johtok. j. (1934–), toimitusjoht. (1936–56), Oy Machinery Ab:n neuvotteleva joht. (1957–61).
52. **Saari Eero** Savon Sähkö ja Kone Oy:n joht. Kuopiossa (1924–25), Suomen Sähkölampputehdas Oy:n (v:sta 1938 Oy Airam Ab:n) toimitusjoht. (1925–), Kurikan Pyörä Oy:n (v:sta 1940 Velsa Oy:n) perustaja, johtok. pj. (1936–), Oy Kovametalli Ab:n perustaja, johtok. j. (1946–).
53. **Saarinen Pellervo** Maatalouskoelaitoksen kotieläinhoito-osasto ylimääräinen assist. (1934–38), 1. assist. (1938–45), yliassist. (1945–51), kansanhuoltoministeriön toim.siht. (1939–40), toim.pääll. (1941–45), elintarvikeosaston pääll. (1945–46), Helsingin yliopiston kotieläintieteen dosentti (1945), Marylandin yliopiston professori (1948–50), Helsingin yliopiston kotieläintieteen henkilökohtainen ylimääräinen professori (1951–57), Maatalouden tutkimuskeskuksen ylijohd. (1957–60), Valion pääjoht. (1960–75).
54. **Saarivirta Niilo** Äetsän voimalaitoksen rakennustyömaalla (1920), Geodeettisen laitoksen havaintotornien rakentamisen työpääll. (1922), Kymin Oy:n Voikkaan voimalaitoksen ja tehdasrakentamisen apulaisins. (1922–23), Neuvotteleva Ins.toim. Oy Consultingin apulaisins. (1923–24), valtion koskivoimatoimikunnan suunnittelija (1924–29), Imatran voimalaitoksen voimajohtojen ja muuntoasemien rakennussuunnittelija (1929–32),

- Imatran Voima Oy:n rakennusosaston suunnittelutoim.n pääll. (1932–47), rakennusosaston joht. (1947–52), johtok. j. (1943–49), Oulujoki Oy:n voimalaitosten suunnittelija (1941–), rakennuspääll. (1944–48), toimitusjoht. (1948–68), johtok. j. (1941–77).
55. **Salmenkallio Ensio** Teknillisen korkeakoulun kemian laboratorion opetusassistentti (1922–23), Public Service Gas Company:n kemisti, Newark, New Jersey, Yhdysvallat (1923–25), Suomen Gummitehdas Oy:n apulaisins., osastoins. (1925–30), rengastehtaan tekn. joht. (1930–49), yhtiön tekn. apulaisjoht. (1949–53), tekn. joht., Nokian tehtaiden isännöitsijä (1953–58), varatoimitusjoht. (1955–58), Suomen Kumitehdas Oy:n toimitusjoht. (1959–66), hall. j.
56. **Sandell Sadi** Suomalais-englantilaisen Biscuit-Tehdas Oy:n konttoristi Hangossa (1913–15), konttoripääll. (1916–17), Finlayson & Co Oy:n konttoripääll., isännöitsijä Tampereella (1917–30), Oy Ph. U. Strengberg & Kni Ab:n toimitusjoht. Pietarsaareissa (1930–38), lisenssitoimikunnan apulaisjoht. (1939–40), Porin Puuvilla Oy:n apulaisjoht. (1940–41), Oy Finlayson-Forssa Ab:n apulaisjoht. (1941–47), johtok. j. (1944–), toimitusjoht. (1947–62), hall.pj. (1962–71).
57. **Savola Uno** Ilmavoimien ilmailukoulun radioins. (1928–29), Merenkulkuhall.loistoins. (1929), Itä-Suomen Faneeritehdas Oy:n käyttöins. Joensuussa (1929–30), Suomen Faneeritehdasyhdistyksen palv. (1932–33), Wilhelm Schaumanin Faneeritehdas Oy:n palv. Jyväskylässä (1933–35), Itä-Suomen Faneeritehdas Oy:n isännöitsijä (1935–40), Oy Wilhelm Schauman Ab:n Faneeritehtaan yli-ins., tekn. joht. Jyväskylässä (1940–45), kaikkien tuotantolaitosten tekn. joht. (1945–48), Viiala Oy:n tekn. joht. (1948), Askon tehtaalla Oy:n yli-ins. (1948–50), Oy Wilhelm Schauman Ab:n apulaisjoht. (1950–), toimitusjoht. (1951–).
58. **Sipilä Sauli** Puolustusvoimain pääesikunnan toim.siht. (1939–), nuorempi kamreeri (1940–), vanhempi kamreeri (1943–44), Kesko Oy:n lakiasiainosaston pääll. (1944–58), Regulus Oy:n johtok. pj. (1957–70), toimitusjoht. (1958–70), pääjoht. (1968–70), Orion-yhtymä Oy:n pääjoht. (1970–74), hall.vpj. (1970–77), tulosyksiköiden johtokuntien pj. (1970–74).
59. **Swanljung Kurt** Luottotieto Oy:n nuorempi lakimies (1945–47), Wärtsilä-Yhtymä Oy:n lakiasiainosaston nuorempi lakimies (1947–50), Oy Kaukas Ab:n lakiasiainosaston pääll. (1951–58), Joutseno-Pulp Oy:n toimitusjoht. (1958–61), Sunila Oy:n toimitusjoht. (1961–65), Kymin Oy:n (v:sta 1975 Kymi Kymmene Oy:n) toimitusjoht. (1966–79), hall. j.
60. **Takki Uno Myyjä**, varastonhoit., tarkastaja Kyminlaakson osuusliikkeessä, KK:ssa, Oulun osuuskaupassa (1914–22), KK:n osuuskauppakoulun opettaja (1927–28), koulunjoht., KK:n työehtosiain hoit. (1928–38), Lahden kaupunginjoht. (1938–42), Osuustukkukaupan (OTK) hallinnollinen joht. (1942–52), pääjoht. (1952–66).
61. **Tuomas-Kettunen Erik Vänrikki** (1938), nuorempi upseeri Kenttätukirykmentti 1:ssä (1938–39), Kenttätukirykmentti 4:n patterinpääll. Karjalan kannaksella (1939–40), luutnantti (1940), pääesikunnan järjestelyosaston toim.upseeri (1940–44), liikekannallepanotoim.n pääll. (1944), kapteeni (1941), majuri (1944), Suomen Työnantajain Yleisen Ryhmän siht. (1944–47), joht. (1947–50), hall.ja työvaliokunnan j. (1955–76), Vaasan Höyrymylly Oy:n sijaistoimitusjoht. (1950–53), toimitusjoht. (1953–74), johtok. päätoiminen pj. (1974–76), hall.pj. (1976–82).
62. **Tuomola Eino** Helsingin yliopiston maanviljelysopin professorin assist. (1934–36), Keskusosuusliike Hankkijan Tammiston ylimääräinen assist. (1933–34), siemenosaston pääll. (1936–47), siemen ja viljaosaston joht. (1947–62), johtok. j. (1947–71), varatoimitusjoht. (1952–62), toimitusjoht. (1962–69), pääjoht. (1969–71).
63. **Tähtinen Mikko** Suomen Raakasokeritehdas Oy:n kemisti Salossa (1937), Kumiteollisuus Oy:n osastoins. Tampereella (1938–40), Suomen Gummitehdas Oy:n osastoins. Nokialla (1940–44), Oulu Oy:n käyttöins. (1944–48), kemiallisen tehtaan tekn. joht. (1948–51), selluloosatehtaan tekn. joht. (1951–54), Nuottasaaren tehtaiden yli-ins. (1954–60), apulaisjoht. (1960–62), Kajaani Oy:n toimitusjoht. (1962–78).
64. **Vainio Veikko** Pohjoismaiden Yhdyspankin kirjeenvaihtaja (1938–39), Kotkan Asianajotoim.n apul. (1939–41), Viipurin läänin liikevaihtoverotoim.n apulaisjoht., valtionasiamies (1941–42), liikevaihtoverokonttorin toim.pääll. (1942–44), Outokumpu Oy:n metallitehtaan huoltopääll. (1944–47), Suomen Maanviljelijäin Kauppa Oy:n hallinnollisen osaston pääll. (1947–55), Osuuskunta Metsäliiton hallinnollinen joht. (1955–64), varatoimitusjoht. (1964–65), johtok. j. (1957–66), Raision Tehtaat Oy:n pääjoht., johtok. pj. (1965–73), Oy Vehnä Ab:n, Oy Kasviöljyn, Margariini Oy:n, Viljavakka Oy:n, Pohjolan Peruna Oy:n toimitusjoht. (1965–73), Metsäliitto-yhtymän pääjoht. (1973–80), Osuuskunta Metsäliiton, Metsäliiton Teollisuus Oy:n johtok. j. (1973–), vpj. (1974–80).
65. **Vartiainen Väinö** Puolustusvoimien palv. (1918–27), vänrikki (1918), luutnantti (1920), palvelut Autopataljoonassa, kapteeni (1924), majuri (1927), Korpivaara & Halla Oy:n apulaisjoht. (1927–32), johtok. j. (1931–32), Firestone Rengastukku Oy:n toimitusjoht. (1932–57), johtok. pj. (1938–64), Eri Oy:n toimitusjoht. (1940–72), johtok. pj. (1940–).
66. **Wasastjerna Jarl** Helsingin yliopiston kemian laboratorion ylimääräinen assist. (1917–20), fyysikaalisen kemian dosentti (1922–25), sovelletun fysiikan professori (1925–46), matemaattis-luonnontieteellisen osaston varadekaani (1936–40), (1944), (1945–46), Suomen lähettiläs Tukholmassa (1940–43), Yhtyneet Villatehtaat Oy:n toimitusjoht. (1948–54), johtok. (1935–), pj. (1954–59).
67. **Weckman Stig** Ab Kemi Oy:n selluloosatehtaiden palv. (1932–), yli-ins. (1934–36), toimitusjoht. (1937–52), johtok. pj. (1947–53).
68. **Weckman Werner** Westinghousen palv. Le Havressa Ranskassa (1909), asbestikaivoksen tekn. joht. Uralilla (1909–21), Suomen Kaapelitehdas Oy:n tekn. joht. (1921–37), toimitusjoht. (1937–55).
69. **Vesa Yrjö** Autopataljoonan korjauspajan pääll. (1919–20), varikon pääll. (1921–22), kauppa- ja teollisuusministeriön patenttiasian osaston ins. (1921–22), Siemens-Schuckert-Werke GmbH:n, Protos Automobile GmbH:n konepajains. Berliinissä (1922–24), apumontööri H. Drexlerillä New Yorkissa (1925), American Machine & Foundry Co:n piirtäjä Brooklynissa (1925), Westinghouse Electric Co:n piirtäjä Pittsburgissa (1925–26), Columbus Die & Tool Co:n erikoiskoneiden suunnittelija, valvoja, Columbus, Ohio (1926–27), Tampereen Pellava- ja Rauteollisuus Oy:n konepajains. (1927–32), Kone ja Silta Oy:n separaattoriosaston konepajan pääll. (1932–34), Kone ja Silta Oy:n tekn. joht. (1934), apulaisjoht. (1935–37), toimitusjoht. (1937–42), Wärtsilä-Yhtymä Oy:n apulaispääjoht. (1942–47), Valmet Oy:n pääjoht. (1947–54), Teollisuuden Auto- ja vastuuvakuutus keskinäisen yhtiön toimitusjoht. (1954–65), Keskinäinen yhtiö Teollisuusvakuutuksen joht. (1965).
70. **Westerholm Wolter** Helsingin kaupungin rakennuskonttorin satamarakennusosaston ins. (1930–37), katurakennusosaston ins. (1935), Kymin Oy:n Kuusankosken tehtaiden rakennuspääll. (1937–51), Wärtsilä-Selluloosa Oy:n toimitusjoht. (1951–53), Äänekoski Oy:n toimitusjoht. (1953–58), Metsäliiton Selluloosa Oy:n toimitusjoht. (1958–73), johtok. vpj., Metsäliiton Paperi Oy:n toimitusjoht. (1961–68), Savon Sellu Oy:n toimitusjoht. (1966–74), Oy Metsäpohjanmaa - Skogsbotnia Ab:n toimitusjoht. (1970–73).
71. **Westerlund Torsten** Vesiturbiinirakennuksen assist. Hannoverin teknillisessä korkeakoulussa (1912–13), Ab Karlstads Mekaniska Verkstadin suunnitteluins. (Kristinehamn, Ruotsi) (1913–14), Tampereen Pellava- ja Rautateollisuus Oy:n konepajan vesiturbiini-ins. (1914–18), tekn. joht. (1919–24), Suomen Gummitehdas Oy:n apulaisjoht. (1925–30), toimitusjoht. (1930–58), johtok. (1924–), vpj. (1929–).
72. **Westerlund Björn** Suomen Kaapelitehdas Oy:n laboratorions. (1936–40), osastoins. (1940–47), tekn. joht. (1947–56), toimitusjoht. (1956–67), hall. j. (1963–67), Suomen Kumitehdas Oy:n hall. j. (1960–67), vpj. (1963–67), Oy Nokia Ab:n toimitusjoht., hall. j. (1967–77), hall.pj. (1977–78).
73. **Widing Paavo** Maanviljelijä (1918–20), Valkealan kartanon tilanhoit. (1923), Kuopion maanviljelysseuran konsulentti (1926), Viipurin läänin maanviljelysseuran konsulentti (1926–31), Maatalousseurojen keskusliiton konsulentti (1931–37), Itä-Suomen Raakasokeritehdas Oy:n toimitusjoht. (1937–40), Maatalousseurojen keskusliiton jälleenkakennus- ja asutusvaliokunnan vpj. (1940–46), pj., liiton toiminnanjoht. (1946–49), maatalousministeriön tuotanto-osaston osastopääll. (1944–45), Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan pääjoht. (1949–).

74. Viima Eero Pitkäranta Oy:n kirjanpitäjä, pääkirjanpitäjä, konttoripääll. (1933–39), Oy Pohjolan Liikenne Ab:n konttoripääll. (1940–41), Suomen Tukkukauppiain (v:sta 1943 Tukkukauppojen Oy:n) konttoripääll. (1941–54), pääjoht. (1954–72), johtok. j. (1943–72), hallintoneuvoston j. (1972–).
75. Zilliacus Gunnar Pohjoismaiden Yhdyspankin pankkivirkailija (1927–29), Oy Nobel-Standard Ab:n jaostopääll., piiriedustaja (1929–40), pääesikunnan sotatalousosaston poltto- ja voiteluainetoim.n toim.pääll. (1940–43), (1944–45), kansanhuoltoministeriön toim.pääll. (1945–48), Oy Nobel-Standard Ab:n apulaismyyntipääll. (1948–52), Oy Esso Ab:n tuonti- ja kuljetusosaston pääll. (1952–56), johtok. j. (1953–70), toimitusjoht. (1956–70), hall. j. (1955–), pj. (1966–71).
76. Åström Jarl Merivakuutusyhtiö Argon konttoripääll. (1934), Ab Uleå Oy:n konttoripääll. (1934–36), Oulu Oy:n konttoripääll. (1936–40), Hammarén & Co Ab:n (v:sta 1941 Oy Kyro Ab:n) konttoripääll. (1940–46), varatoimitusjoht., isännöitsijä (1946–49), toimitusjoht. (1949–74).

### Kolmannen ryhmän, eli vuosina vuosina 1976-2012 arvonimen saaneet, ammattijohtajat

1. Ahava Juhani Kemi Oy:n tehdaskokeiluosaston pääll. (1959–62), teknillisen osaston pääll. (1962–64), sulfaattiseluloosatehtaan käyttöpääll. (1965–66), sellutehtaan tekn. joht. (1967–68), kemiallisen metsäteollisuuden joht. (1968–72), varatoimitusjoht. (1973–74), Oy Metsä-Botnia Ab:n toimitusjoht. (1974–78), Kajaani Oy:n toimitusjoht. (1978–89), Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n varatoimitusjoht., johtok. j. (1989–90), Pohjolan Voima Oy:n toimitusjoht. (1991), Metsäliitto-Yhtymän pääjoht. (1992–95).
2. Ahola Erkki Valion maito-osaston konsulentti (1949–51), Etelä-Pohjanmaan meijeriliiton konsulentti (1951–53), Pohjois-Suomen meijeriliiton toiminnanjoht. (1953–56), Valion Oulun konttorin joht. (1956–60), Valion maito-osaston joht. (1960–72), Valion tekn. ja tuotantojoht. (1972–77), varatoimitusjoht. (1975–77), pääjoht. (1977–85).
3. Alajoki Pentti Imatran Voima Oy:n sähköosaston suunnittelija (1946–61), sähköosaston joht. (1961–70), johtok. j. (1963–82), varatoimitusjoht., johtok. vpi. (1971–75), toimitusjoht., johtok. pj. (1975–82), Oulujoki Oy:n toimitusjoht. (1977–79).
4. Berg Pertti Myyntikonttorien tarkastaja Suomen Maanviljelijöiden Kauppa Oy:ssä Tampereella (1958–59), Oträ Oy:n konttoripääll., hallinnollinen joht. Tampereella (1959–62), Mekes Oy:n konttoripääll. ja hallinnollinen joht. Helsingissä (1962–64), Oy Kultakönni Ab:n toimitusjoht. Helsingissä (1965–96), Oy Starckjohann & Co Ab:n hallinnollinen joht. Lahdessa (1970–74), varatoimitusjoht. (1974–80), Oy Telko Ab:n toimitusjoht. Helsingissä (1978–81), Oy Starckjohann & Co Ab:n toimitusjoht. Lahdessa (1980–81), Starckjohann-Telko Oy:n toimitusjoht. Lahdessa (1981–89), pääjoht. (1989–93), Starckjohann Oy:n toimitusjoht. (1994).
5. Bergman Tor Valmet Oy:n Pansion tehtaan T&K -osastolla (1970–71), Åbo Akademin assist. (1972–73), kauppa- ja teollisuusministeriön Turun ja Porin läänin teollisuuspiirin yritystutkimuksen tekn. neuvoja (1975–79), Konehansa Oy:n toimitusjoht. (1979–83), Eka-Raisio Oy:n toimitusjoht. (1983–84), Jylhäraisio Oy:n toimitusjoht. (1983–91), Raisio Yhtymä Oy:n kemianteollisuuden liiketoimintaryhmän joht. (1991–92), Raisio Chemicals Oy:n toimitusjoht. (1992–99), Raisio Yhtymä Oy:n Benecol Divisionin joht. (1997–99), Raisio Yhtymä Oy:n pääjohtajan varamies (1997–99), Raisio Benecol Oy:n toimitusjoht. (1998–99), Rehuraisio Oy:n toimitusjoht. (1999–2000), Raisio Yhtymä Oy:n pääjoht. (1999–2000), Metso Oyj:n toimitusjoht. 2001–2003).
6. Bergström Carl-Gustaf Handelshögskolan vid Åbo Akademi, liiketaloustieteen assist. (1969–70), Oy Paraisten Kalkki Ab:n laskentaekonomi (1970–73), budjettipääll. (1973–79), talousjoht. (1979–82), sideaineryhmän joht. (1982–85), nosto- ja kuljetusvälineryhmän joht. (1985–89), Partec Logistics Ab:n toimitusjoht. (1989–90), Partec Cargotec Ab:n toimitusjoht. (1990–97), Oy Partek Ab:n varatoimitusjoht. (1986–2002), toimitusjoht. (2002–04), Kone Cargotec Oy:n toimitusjoht. (2004–05), Cargotec Oyj:n toimitusjoht. (2005–06), hall. j. (2006–08).
7. Castrén Fredrik Oy Rastor Ab:n neuvotteleva ins. (1953–54), Oy Machinery Ab:n myynti-ins. (1954–55), Tehokkaan tuotannon tutkimussäätiön toimitusjoht. (1956–60), Suomen Työn Liiton toimitusjoht. (1958–60), Oy Ph. U. Strengberg & K:n Ab:n varatoimitusjoht. (1960–63), Oy Strengberg Ab:n toimitusjoht. (1963–67), Oy Nokia Ab:n apulaisjoht. (1967–70), Oy Strömberg Ab:n varatoimitusjoht. (1971), toimitusjoht. (1972–78), Kymi-Kymmene Oy:n toimitusjoht. (1979–83), Kymi-Strömberg Oy:n pääjoht. (1983–87).
8. Ehrnrooth Georg Oy Wärtsilä Ab:n Helsingin tehtaan käyttöins. (1965–67), Joensuun tehtaan joht. (1968–73), Järvenpään tehtaan joht. (1973–76), Teollisuusryhmä II:n joht., johtok. j. (1976–79), Oy Lohja Ab:n toimitusjoht. (1979–90), Metra Oyj Ab:n konsernijoht. (1991–2000).
9. Eloranta Jorma Teknillisen korkeakoulun ylioppilaskunnan pääsiht. (1972–75), Suomen ylioppilaskuntien liiton pääsiht. (1976–78), Oy Travela Ab:n toimitusjoht. (1978), hall.pj. (1978–87), kauppa- ja teollisuusministerin poliittinen siht., erityisavustaja (1979–80), Oy Mec-Rastor Ab:n nuorempi konsultti, liikkeenjohdon konsultti, konsulttijoht. (1979–84), Painokytentä Oy:n toimitusjoht. (1982), Kopiopalvelu Oy:n toimitusjoht. (1982), Oy Hanke-Palsbo Ab:n toimitusjoht. (1983), Finvest Oy:n toimitusjoht. (1985–95), Finvest-konsernin ja Jaakko Pöyry -yhtiöiden varatoimitusjoht. (1996), Patria Industries Oyj:n toimitusjoht. (1997–2001), Kvaerner Masa-Yards Oy:n toimitusjoht. (2001–04), Metso Oyj:n toimitusjoht., Metso Automation Oy:n, Metso Minerals Oy:n, Metso Paper Oy:n hall.pj. (2004–).
10. Fagerström Henry Finnexpress Oy:n tuontihuolitsija Turussa (1966–68), konttorijoht. (1968–75), Suomen aluekonttoreiden joht. (1975–80), varatoimitusjoht. (1980–90), Scansped Oy:n toimitusjoht. (1990–92), BTL Equipment Oy:n toimitusjoht. (1992–95), Scansped Group Oy:n toimitusjoht. (1992–95), Oy Schenker East Ab:n toimitusjoht. (1995–2005), DB Schenker -konsernin erityistehtävissä (2005–).
11. Gillberg Erik Kesko Oy:n traktorijaoston myynti-ins. (1950–51), jaostopääll. (1951–52), Oy Transporter Ab:n toimitusjoht. (1952–59), Konetuote Oy:n kaupallinen joht. (1960–61), Sesamia Oy:n toimitusjoht. (1961–64), Oy Fiskars Ab:n teknisen myynnin pääll. (1964–67), tuotekehityspääll. (1967–71), Oy Suomen Autoteollisuus Ab:n (v:sta 1981 Oy Sisu-Auto Ab:n) toimitusjoht. (1971–83), hall.pj. (1977–83).
12. Gran Kim Oy Gran-Transport Ltd:n myyntipääll. (1978–80), A. Ahlström Oy:n Karhulan tehtaiden apulaisosastopääll. (1980–82), pakkauslasin markkinointipääll. (1982–85), Oy Gran-Transport Ltd:n joht. (1985–87), Printal Oy:n markkinointijoht. Hangossa (1987–88), Cebal-Printal UK Ltd:n tehtaanojoht. (Devizes, Englanti) (1988–95), Pechiney Cebal Packagings Ltd:n toimitusjoht. (Corby, Englanti) (1992–95), Nokian Renkaat Oyj:n henkilöautorenkaat-tulosyksikön joht. (1995–2000), toimitusjoht. (2000–), hall. j. (2002–).
13. Gustavson Stig Teknillisen korkeakoulun ylioppilaskunnan yritystoiminnan toimitusjoht.n apul. (1970), Oy Wärtsilä Ab:n Nuutajärven tehtaan tuotantopääll. Urjalassa (1970–74), Järvenpään tehtaan tuotantopääll. (1974–76), Raha-automaattiyhdistyksen (RAY) tehtaan pääll. (1976–78), Sponsor Oy:n tuotantoasiantuntija (1978–79), Bruun System Ab:n toimitusjoht. Filipstadissa Ruotsissa (1979–81), Forex Oy:n toimitusjoht. (1981–82), Kone Oy:n joht. (1982–94) (Kone Roxon (1982–84), Kone Wood (1984–88), Kone Cranes (1988–94), KCI Konecranes International Oy (v:sta 2003 KCI Konecranes Oyj:n, v:sta 2006 Konecranes Oyj:n) toimitusjoht., hall. j. (1994–2005), hall.pj. (2005–).
14. Haka Iikka Valion vientimyyjä (1953–55), prokuristi (1955–58), edustaja Englannissa (1959–62), kotimaan kauppasaston joht., johtok. varaj. (1963–75), kaupallinen joht., johtok. varsinainen j. (1975–77), varatoimitusjoht. (1977–85), pääjoht. (1985–92).
15. Hakala Heikki Valtion tietokonekeskuksen atk-suunnittelija (1965–66), kustannuslaskija ja laskentapääll. Rautaruukki Oy:ssä (1966–69), osastopääll. Enso-Gutzeit Oy:ssä (1969–71), Oy Strömberg Ab:n kirjanpitopääll. (1971–78), Lassila & Tikanoja -yhtymän hallinnollinen joht. (1979), Oy Strömberg Ab:n (v:sta 1983 Kymi-Strömberg Oy:n) talousjoht. (1980–86), Rauma-Repola Oy:n joht., varatoimitusjoht. (1986–91), Repola Oy:n varatoimitusjoht. (1991–96), Rauma Oy:n toimitusjoht. (1996–99), Metso Oyj:n toimitusjoht. (1999–2000).
16. Halmesmäki Matti Turun kauppakorkeakoulun tuntiass. (1975–77), Turun yliopiston tuntiopettaja (1976–78), Osuuspankkien Keskusliiton lakimies (1979–80), Kesko Oy:n lakimies (1980–81), kirjanpitopääll. (1982–85), talousosaston joht. (1985–89), talousjoht. (1989–93),

- hall. j. (1989–2000), maatalous- ja rautaryhmän joht. (1993–95), erikoistavararyhmän joht. (1995–96), Tuko Oy:n toimitusjoht. (1996–97), Kesko Oyj:n erikoistavarakaupan joht. (1997–2000), Rautakesko Oy:n ja Maatalouskesko Oy:n toimitusjoht. (2001–05), Kesko Oyj:n pääjoht. (2005–).
17. **Halonen Esa** Tornion tuomiokunnan notaari (1953), Eiran asianajotoim. n asianajaja (1953), Ylitornion verolautakunnan pj. (1954–56), valtiovarainministeriön verotarkastaja (1956–58), Raision Tehtaat Oy:n lakimies (1958–63), hallintojoht. (1963–73), varatoimitusjoht. (1973–85), pääjoht. (1986–87), Raisio Yhtymä Oy:n pääjoht. (1988–92).
18. **Hanhinen Reino** Oy Yleinen Insinööritoim. n työpääll. (1968–74), jaostopääll. (1974–76), Oy PPTH-Norden Ab:n toimitusjoht. (1976–85), YIT Oy Yleisen Ins.toim. n toimitusjoht. (1985–86, Perusyhtymä Oy:n toimitusjoht. (1986–87), YIT-Yhtymä Oyj:n toimitusjoht. (1987–2005), hall. j. (1988–2005), pj. (1989–2000), konsernijoht. (2000–05), YIT Oyj:n hall.pj. (2006–).
19. **Harva Martti** Turun kaupungin puhelinlaitoksen käyttöins. (1949–57), Helsingin Puhelinyhdistyksen apulaisjoht. (1957–60), tekn. joht. (1961–70), varatoimitusjoht. (1966–70), toimitusjoht. (1970–87).
20. **Herkama Pentti** Oy Weilin & Göös Ab:n kirjaltaja (1940–48), Tukkukauppojen Oy:n osastopääll. (1949–), Kotimaan tavarat -osaston osastopääll. (1954–62), osastonhoit., johtok. siht., lakimies (1962–67), joht., johtok. j. (1967–72), pääjoht. (1973–85).
21. **Herten, von Gustav** Suomen Sokeri Oy:n Töölön tehtaan käyttöins. (1954–58), tekn. joht. (1959–62), Porkkalan tehtaan projektipääll. (1963–65), tehtaanoht. (1965–68), Suomen Sokeri Oy:n tekn. joht. ja johtok. j. (1968–80), toimitusjoht. (1980–88), hall.pj. (1980–89), Cultor Oy:n hall.pj. (1989–91).
22. **Hintikka Harri** Henauer Leen suunnitteluins. Zürichissä (1961–62), Societe Technique pour l'Utilisation de la Precontrainten (S.T.U.P.) suunnitteluins. Pariisissa (1962–63), Rakennusinsinööritoim. Erkki Paloheimo & Co:n suunnitteluins. (1963), Elementtutuote Oy:n tekn. joht. (1964–67), Lemminkäinen Oy:n osastopääll. (1968–69), apulaisjoht. (1969), toimitusjoht. (1970–83), Polar-rakennus Oy:n toimitusjoht. (1983–86), pääjoht. (1986–93), BE&K international B.V:n toimitusjoht. Haagissa, Pariisissa, Tukholmassa (1993–).
23. **Honkala Matti** Pohjoismaiden Yhdyspankin virkailija (1962–66), Kesko Oy:n palv. (1966–), elintarvikeryhmän talouspääll. (1968–75), neuvontapääll. (1975–78), keskusvaraston joht. (1978–80), Uudenmaan konttorin joht. (1980–82), Lahden konttorin joht. (1982–85), Kesko Oy:n kenttäjoht. (1986–89), hallintojoht. (1989–98), varapääjoht. (1997–98), pääjoht. (1998–2005), hall. j. (1986–), pj. (1998–2005.)
24. **Honkasalo Jorma** Ins. Ekono Oy:n lämpöteknillisessä osastossa (1940–43), (1945–46), Petsamon Nikkeli Oy:n sulaton käyttöins. (1943–44), kauppa- ja teollisuusministeriön Otanmäen toim. n metallurgi (1946–49), Outokumpu Oy:n metallurgian tutkimusins. Porissa (1949–53), päämetallurgi (1953–66), johtok. j. (1967–75), varatoimitusjoht. (1970–75), vt. toimitusjoht. (1972), varapääjoht. ja johtok. vpj. (1975–80), hall.pj. (1980–82).
25. **Härmälä Jukka** Enso-Gutzeit Oy:n kirjanpito- ja talousosaston palv. (1970–81), talousjoht. (1981–83), saharyhmän joht. (1983), Kansallis-Osake-Pankin johtok. j. (1984–88), Enso-Gutzeit Oy:n (v:sta 1996 Enso Oy:n) toimitusjoht. (1988–98), hall.pj. (1992–98), Stora Enso Oyj:n toimitusjoht., hall. j. (1998–2007).
26. **Ihamuotila Jaakko** Teknillisen korkeakoulun reaktoriteknikan assist. (1963–65), fysiikan vt. apulaisprofessori (1964–66), Canadian General Electric Co:n tutkija, Toronto (1966), Imatran Voima Oy:n suunnitteluins. (1966–68), Valmet Oy:n suunnitteluins. (1968–70), apulaisjoht. (1970–72), suunnittelujoht. (1972–73), toimitusjoht., johtok. vpj. (1973–79), johtok. j. (1980–82), Neste Oy:n johtok. j. (1979–), toimitusjoht. ja johtok. pj. (1980–96), pääjoht. ja hall.pj. (1996–98), Fortum Oyj:n hall. j. (1998–2000).
27. **Johansson Ole** Oy Wärtsilä Ab:n palv. (1975–79), Valmet Oy:n talouspääll. (1979–81), Oy Wärtsilä Ab:n talouspääll. (1981–84), Wärtsilä Power Inc:n joht. New Orleansissa (Yhdysvallat) (1984–86), Wärtsilä Diesel -ryhmän talousjoht. (1986–94), Metra Oyj:n talous- ja rahoitusjoht. (1994–98), varatoimitusjoht. (1996–98), Wärtsilä NSD Oy:n toimitusjoht. (1998–2000), Wärtsilä Oyj:n konsernijoht. (2000–).
28. **Jordan Kari** Osuuspankkien Keskusliiton yritystutkija (1979–81), Oy Citibank Ab:n apulaisjoht. (1981–), joht. (1983–), varatoimitusjoht. (1984–87), Osuuspankkien Keskuspankin johtok. varaj. (1987–89), j. (1989–94), Kansallis-Osake-Pankin varatoimitusjoht. (1994–95), Merita Pankki Oy:n johtok. j. (1995–97), toimitusjoht. (2000–01), MeritaNordbankenin varatoimitusjoht. (1998–2000), konsernijoht. j. (1999–2000), Nordea Bank Ab:n (Ruotsi) varatoimitusjoht., konsernijoht. j. (2000–04), Nordea Pankki Suomi Oyj:n varatoimitusjoht. (2001–04), Metsäliitto Osuuskunnan toimitusjoht. (2004–), pääjoht. (2006–), hall. (2005–), vpj. (2006–).
29. **Juusela Jyrki** Vanhempi assist. Teknillisessä korkeakoulussa (1968–69), laboratorioins. (1970–71), Outokumpu Oy:n tutkimusins. Metallurgisessa tutkimuslaitoksessa Porissa (1971–74), Harjavallan tehtaiden kehityspääll. (1975–77), Harjavallan nikkelitehtaan joht. (1978–83), Metallurgisen tutkimuslaitoksen joht. Porissa (1983–87), joht., johtok. j. (1988–91), toimitusjoht. (1992–2004), hall. j. (1992–2002).
30. **Kairamo Kari W.** Rosenlew & Co:n käyttö- ja suunnitteluins. (1960–62), Osuuskunta Metexin suunnitteluins. (1962–64), Finnmetex Ltd:n toimitusjoht., São Paulo Brasilia (1964–65), Madden Machine Co:n varatoimitusjoht. (1965–67), toimitusjoht. New Yorkissa (1968–70), Oy Nokia Ab:n ulkomaanasioiden apulaisjoht. (1970–72), varatoimitusjoht. (1972–77), toimitusjoht. (1977–86), pääjoht. ja hall.pj. (1986–1988).
31. **Kankaanpää Matti** Wärtsilä-Yhtymä Oy:n Kone ja Sillan suunnittelija (1950–53), pääsuunnittelija (1953–56), Teknoinvest Oy:n pääsuunnittelija (1956), Beloit Corporationin (Yhdysvallat) Research Engineer (1957–58), Staff Engineer (1958–63), Jaakko Pöyry & Co. Ky:n osastopääll. (1963–67), varatoimitusjoht. (1968–71), Valmet Oy:n kaupallinen apulaisjoht. (1971–73), puunjalostuskoneryhmän joht. (1974–79), toimitusjoht. (1980–91), johtok. j. (1978–91), hall.pj. (1982–91).
32. **Kankaanranta Kerppo** Avustaja A. Kaspin asianajotoim. ssa (1946–50), Asianajotoim. Hannus & Kankaanrannan osakas (1951–52), Asianajotoim. K. K. Kankaanrannan omistaja (1952–66), Asianajotoim. K. K. Kankaanranta Ky:n vastuunalainen yhtiömies (1966–70), Asianajotoim. Kankaanranta & Korhosen osakas (1971–73), AskO Oy:n hallintoneuvoston pj. (1967–76), hall.pj., pääjoht. (1976–79), Upo Oy:n hallintoneuvoston pj. (1967–76), hall.pj., pääjoht. (1976–79), AskO-yhtymä Oy:n hall.pj. (1970–81), AskO-Upo Oy:n hall.pj., pääjoht. (1979).
33. **Karhinen Reijo** Juvan Osuuspankin apulaisjoht. (1979–84), Varkauden Osuuspankin toimitusjoht. (1985–88), Savonlinnan Osuuspankin toimitusjoht. (1988–90), Kuopion Osuuspankin toimitusjoht. (1990–94), Osuuspankkien keskusliiton (OKL)/ Osuuspankkikeskus (OPK) osuuskunnan toiminnanjoht. (1994–96), johtok. j. (1994–), toimitusjoht. ja OP-ryhmän pääjoht. n varamies (1997–2006), johtok. varaji. (1997–2006), pj. (2007–), OKO Pankki Oyj:n toimitusjoht. n varamies (1995–99), OP-Pohjola-ryhmän pääjoht. (2007–).
34. **Karinen Heimo** Typpi Oy:n käyttöins. (1964–66), suunnitteluins. (1966–68), osastoins. (1969–70), Kemira Oy:n Oulun tehtaant, käyttöpääll. (1971–75), tekn. joht. (1975–76), Kemira Oy:n Siilinjärven tehtaant ja kaivos, tehtaanoht. (1976–87), Kemira Oy:n lannoiteryhmän joht. (1988–90), Kemira Oy:n varapääjoht. (1990–91), pääjoht. (1991–99).
35. **Karvetti Mauri** Oy Vehnä Ab:n osastopääll., osastonhoit., Oy Vehnä Ab:n ja Oy Kasviöljyn yhteisen maatalousosaston pääll. (1953–57), hankintaosaston joht. (1957–61), Lounais-Suomen Osuusteurastamon toimitusjoht. (1962–73), Raision Tehtaat Oy:n pääjoht. (1973–85).
36. **Kavetvuo Matti** Oy International Business Machines Ab:n systeemisuunnittelija (1969–71), Instrumentarium Oy:n osastonjoht., PTS-koordinaattori (1971–73), talousjoht. (1973–77), varatoimitusjoht. (1977–79), toimitusjoht. (1979–84), Orion-yhtymä Oy:n toimitusjoht., Orion-konsernin pääjoht. (1985–91), Valio Oy:n toimitusjoht. (1992–99), Pohjola-Yhtymä Vakuutus Oyj:n toimitusjoht. (2000–01).
37. **Kerminen Harri** Rautatiehall. suunnittelija (1975–84), kehitysryhmän pääll. (1984–85), Kemira Oy:n suunnitteluins. (1985), osastopääll. (1985–88), tehdasrakennushankkeiden projektipääll. Suomessa, Ruotsissa, Belgiassa, Yhdysvalloissa (1989–94), Kemira Kemi Abs:n tuotantopääll.

- (1990–91), Kemira Chemicals Oy:n projektipääll. (1991–94), Kemira Oyj:n Oulun tehtaiden tehtaanojoht. (1994–96), Kemira Chemicals Oy:n hallintojoht. (1996–2000), Kemira Oyj:n Kemira Specialty -liiketoiminta-alueen joht. (2000–06), Kemira Oyj:n Kemira Pulp & Paper -liiketoiminta-alueen joht. (2006–07), Kemira Oyj:n toimitusjoht. (2008–).
38. **Kinnunen Eero** Kesko Oy:n Joensuun konttorin kenttöasaston neuvoja (1958–64), kenttöasaston pääll. (1964–67), Helsingin konttorin kenttöasaston pääll. (1967–74), Lahden konttorin joht. (1974–82), Tampereen konttorin joht. (1982–86), Helsingin konttorin joht. (1986–89), Kesko Oy:n kenttäjoht. (1989–93), varapääjoht. (1990–), pääjoht. (1993–98), hall. j. (1989–93), hall.pj. (1993–98).
39. **Kivimäki Mikko** Rautaruukki Oy:n lakimies (1967–68), johtok. siht. (1968–72), apulaisjoht. (1972–76), hallinnollinen joht. (1976–79), Otanmäen kaivoksen joht. (1979–80), varatoimitusjoht. (1980–82), toimitusjoht. (1982–2003), johtok. pj. (1985–2001), johtoryhmän pj. (2001–03), hall. j. (1976–2003), pj. (1985–2001).
40. **Koivuniemi Antti** Imatran Voima Oy:n voimajohtoins. (1950–52), Pohjolan Voima Oy:n käyttöins. (1952–56), käyttöpääll. (1956–65), sähköosaston apulaisjoht. (1965–72), Rauma-Repola Oy:n Rauman tehtaiden voimapääll. (1972–75), Teollisuuden Voima Oy:n voimaosaston joht. (1975–77), Teollisuuden Sähköntuottajain Liiton toimitusjoht. (1976–77), Pohjolan Voima Oy:n varatoimitusjoht. (1977–78), toimitusjoht. (1978–91).
41. **Korhonen Timo** Tie- ja vesirakennushall.siltasuunnittelutoim.n siltasuunnittelija Helsingissä (1976–77), Insinööritoim. Y-Suunnittelu Oy:n rakennesuunnittelija (1978–80), Insinööritoim. Auvo Kallio Oy:n projektipääll. (1980–83), Lemminkäinen Oy:n projektipääll. (1983–88), Rakennus-Ruola Oy:n aluejoht. Lahdessa (1988–93), Rakennustoim. A. Puolimatka Oy:n aluejoht. Lahdessa (1993–94), Lemminkäinen Oy:n aluejoht. Helsingissä (1994–96), vientijoht. (1996–98), NCC Puolimatka International Oy:n toimitusjoht. (1998–99), NCC Finland Oy:n toimitusjoht. (1999–), NCC Rakennus Oy:n toimitusjoht. (2003–), hall. j., NCC Ab:n (Ruotsi) johtoryhmän j. (2001–).
42. **Kurkilähti Lasse** Raision Tehtaat Oy:n tuotepääll. (1973–75), Suomen Ulkomaankauppaliiton kaupallisen siht.n apul. (1976–77), Raision Tehtaat Oy:n mallastamon tuotantopääll. (1977–81), mallastamon ja vehnätrökkelystehtaan joht. (1981–82), viljakemian teollisuuden toimialajoht. (1982–85), Are Oy:n toimitusjoht. (1985–88), Nokian Renkaat Oyj:n toimitusjoht. (1988–2000), Raisio Yhtymä Oyj:n pääjoht. (2000–01), Elcoteq Network Oyj:n toimitusjoht. (2001–03), Kemira Oyj:n pääjoht. (2004–07).
43. **Lahti Jere** Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan Kuopion konttorin tukkumyyjäharjoittelija (1963–64), Porin konttorin tukkumyyjä (1964–70), liikkeenjohdollinen kenttökoulutus koulutusosastolla (1970–72), Helsingin konttorin tarkastaja (1972–73), tarkastusosaston liikepaikkasuunnittelija (1973), Helsingin konttorin liikkeenjohdon tarkastaja ja apulaisjoht. (1974–78), tarkastusosaston osastonjoht. (1978–82), Turun Osuuskaupan toimitusjoht., hall.pj. (1982–85), Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan joht., hall. j. (1985–88), pääjoht., hall.pj. (1988–2002).
44. **Luukka Viljo** Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan konttoristi (1942–), jaostonhoit. (1951–), elintarvikeosaston pääll. (1955–60), johtok. j. (1960–83), markkinointijoht. (1960–65), toinen joht. (1965–75), pääjoht. (1975–83).
45. **Maijala Kauko** Helsingin yliopiston maatalouspoliittisen laitoksen vt. assist. (1951), Pellonraivaus Oy:n (v:sta 1968 Perusyhtymä Oy:n) tutkimustoim.n toim.pääll. (1951–55), yleisen osaston osastopääll. (1955–64), joht., hall. j. (1964–66), varatoimitusjoht. (1966–74), varapääjoht. (1974–77), pääjoht. (1977–82), hall.pj. (1980–86), vpj. (1986–), Perusyhtymä-konsernin pääjoht. (1982–87).
46. **Mansukoski Erkki Olavi** Kesko Oy:n Tampereen konttorin myyjä (1948–49), pääkonttorin kirjalaitos-osaston konttoristi (1949–52), neuvontaosaston toim.pääll. (1952–55), neuvontaosaston joht. (1955–59), Lahden konttorin joht. (1960–62), kenttäryhmän joht. (1963–73), hallintojoht. (1974–83), varapääjoht. (1980–83), pääjoht. (1983–88), johtok./hall. j. (1963–88), hall.pj. (1983–88).
47. **Matomäki Tauno** Wärtsilä-Yhtymä Oy:n Helsingin tehtaan tutkimusins. (1961–62), Sulfiittimurauus Oy:n tekn. joht. (1962–64), Oy Wärtsilä Ab:n Helsingin tehtaan asennusins. (1964–66), Rauma-Repola Oy:n Porin tehtaiden pääsuunnittelija (1966–73), Mäntyluodon tehtaan tekn. joht. (1973–76), joht. (1976–82), Rauma-Repola Oy:n telakka- ja meriteknisestä teollisuudesta vastaava joht. (1980–83), varatoimitusjoht. (1983–87), pääjoht. (1987–90), Repola Oy:n pääjoht. (1991–96).
48. **Mattsson Björn** Opetusassist. Åbo Akademiassa (1964–65), Outokumpu Oy:n tutkimusins. (1965–68), Oy Partek Ab:n tutkimusins. (1968–74), markkinointipääll. (1974–79), joht. (1979–85), varatoimitusjoht. (1985–87), Suomen Sokeri Oy:n / Cultor Oy:n varatoimitusjoht. (1987–89), toimitusjoht. (1989–99), Danisco Finland Oy:n toimitusjoht. (1999–2000), Danisco A/S:n varapääjoht. (1999–2001).
49. **Mikkola Sakari** Tampereen Pellava- ja Rautateollisuus Oy:n rationalisointi-ins. (1948–50), Oy Rastor Ab:n rationalisointi-ins. (1950–52), Kesko Oy:n paitatehtaan isännöitsijä Lahdessa (1952–57), tuotantolaitosten apulaisjoht. (1957–58), tuotantolaitosten joht. (1958–60), elintarvikeryhmän joht. (1960–67), talusjoht. (1967–69), varapääjoht. (1969–80), pääjoht. (1980–83), johtok. j. (1960–83).
50. **Muhonen Esko** Keskusosuusliike Hankkijan varaosamyyjä (1961–64), Helsingin yliopiston hallinto-oikeuden laitoksen tilapäinen amanuenssi (1965), Asianajotoim. Jouko Aaltosen avustaja (1965), Keskusosuusliike Hankkijan kassa- ja luotto-osaston lakimies (1965–67), Oy Huber Ab:n luottopääll. ja lainopillinen asiamies (1967–69), luotto- ja lakiasian osaston pääll. (1969–74), hallinnollinen joht. (1974–77), varatoimitusjoht. (1977–80), Oy Datasaab-Valmet Ab:n hallintojoht. (1980–81), Valmet Oy:n Paperikoneryhmän hallinto- ja talusjoht. (1981–83), Valmet Oy:n Helsingin telakan hallintojoht. (1983–85), Valmet Oy:n telakkaryhmän hallinto- ja talusjoht. (1986), Valmet Oy:n Prosessiautomaation joht. (1986–88), Vapo Oy:n toimitusjoht. (1988–2001), hall.pj. (1989–).
51. **Neilimo Kari** Vaasan kaupparakennuskoulun vt. lehtori (1969–70), Tampereen yliopiston laskentatoimen vt. lehtori (1970–72), taloustieteen assist. (1972–74), lehtori (1974–85), yrityksen laskentatoimen apulaisprofessori (1985–89), dosentti (1990–99), liiketaloustieteen professori (1999–2002), yliopiston hall. j. (1984–86), (2004–), valtuuston j. (1988–), Lapin yliopiston liiketaloustieteen professori (1989–91), Lappeenrannan teknillisen korkeakoulun liiketaloustieteen professori (1991–99), Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan (SOK) pääjoht. ja hall.pj. (2002–06).
52. **Niemelä Juha** Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n markkinointipääll. (1971–75), markkinointijoht. (1977–79), paperituotteen tulosityksikön yksikönjoht. (1979–83), johtajiston j. (1983–93), varatoimitusjoht. (1993–96), Makrotalo Oy:n markkinointijoht. (1975–76), UPM-Kymmene Oyj:n toimitusjoht. (1996–2004), hall. j. (1998–2004).
53. **Niemistö Eino** Savo-Karjalan Osuusteurastamon (v:sta 1956 Lihakunnan) tekn. joht. (1949–62), Lihakunnan varatoimitusjoht. (1962–63), toimitusjoht. ja johtok. vpj. (1963–77), Tuottajain Lihakeskuskunnan pääjoht. ja johtok. pj. (1977–83).
54. **Niskanen Yrjö** Keskinäisen vakuutusyhtiö Tarmon palv. (1954–59), Vakuutusosakeyhtiö Pohjolan kamreeri (1959–), joht. (1972–85), hall. j. (1980–96), Keskinäisen henkivakuutusyhtiö Suomen toimitusjoht. (1986–92), hall. (1980–89), pj. (1989–), pääjoht. (1992–96), Henkivakuutus Oy Salaman toimitusjoht. (1987–92), hall. (1987–89), pj. (1989–96), pääjoht. (1992–96), Vakuutusosakeyhtiö Pohjolan toimitusjoht. (1989–92), hall.pj. (1989–96), pääjoht. (1992–96), Vakuutusosakeyhtiö Eurooppalaisen toimitusjoht. (1989–92), hallintoneuvosto (1988–89), hall.pj. (1989–96), pääjoht. (1992–96).
55. **Nordman Kurt** Helsingin Puhelinyhdistyksen (HPY) suunnitteluis. (1963–67), toim.pääll. (1967–68), ITT Europan senior engineer Brysselissä (1969–70), HPY:n tekn. joht. (1970–87), toimitusjoht. (1987–97), Helsingin Puhelin Oyj:n hall.pj. (1997–2000).
56. **Numminen Kalevi** Toim.ins. Voima- ja polttoainetaloudellisessa yhdistyksessä Ekonossa (1956–57), Imatran Voima Oy:n sähköosaston suunnittelija (1957–66), sähköosaston prosessi- ja instrumenttitoim.n toim.pääll. (1966–70), Loviisan voimalaitoksen projektipääll. (1970–75), johtok. j. (1975–97), toimitusjoht. (1982–93), pääjoht. (1993–97).

57. **Nurmimaa Väinö** Maanmittaushall.topografi-ins. (1948–52), Oy Lindell Ab:n myynti-ins. (1952–55), osastopääll. (1955–57), myyntipääll. (1957–59), Oy Tesvisio Ab:n toimitusjoht. (1959–64), Rank Xerox Oy:n toimitusjoht. (1964–67), Oy Asea Ab:n toimitusjoht. (1967–69), Oy Saab-Valmet Ab:n toimitusjoht. (1969–71), Sanoma Osakeyhtiön varatoimitusjoht. (1971–76), toimitusjoht. (1976–84).
58. **Oksanen Antti** Keskusosuusliike Hankkijan myyntipääll. (1969–73), Osuuskunta Metsäliiton / Metsäliitto Osuuskunnan koulutuspääll. (1973–75), hankinta- ja korjuutoimintojen kehittämispääll. (1975–78), metsäosaston hankintapääll. (1978–82), Pohjanmaan alueen ylimetsänhoit. (1982–86), metsäosaston joht. (1986–92), toimitusjoht. (1992–2005), hall. j. (1992–), vpj. (1995–), Metsäliitto-Yhtymän johtok. j. (1992–), pääjoht. (1996–2005).
59. **Paatelainen Seppo** Tapio Lihateollisen tutkimuslaitoksen tutkija (1967–68), Etelä-Suomen Osuusteurastamon tuotantopääll. (1968–70), Itikka Osuuskunnan tuotantojoht. (1970–73), Lujabetoni Oy:n myyntipääll. (1973–76), tehtaanjoht. (1976–80), teollisuusryhmän joht. (1980–87), hall. j. (1982–91), Itikka Osuuskunnan ja Itikka Lihabotnia Oy:n toimitusjoht. (1988–91), Itikka-Lihapolar Oy:n toimitusjoht. (1991–94), Atria Oyj:n toimitusjoht. (1994–2006), hall. j. (1991–2006), SP-Resurssi Oy:n toimitusjoht. (2006–).
60. **Palokangas Simo** Osuuskunta Satakunnan Karjakeskus – Satahämmeen Osuusteurastamon osaston esimies, osastopääll. (1968–74), Vientikunta Munan / Munakunnan osastopääll. (1974–77), suunnittelujoht. (1977–79), toimitusjoht., hall.vpj. (1979–87), Lännen Tehtaat Oy:n toimitusjoht. (1987–94), hall. j. (1982–94), (2006–), hall.pj. (1991–94), LSO Osuuskunnan ja LSO Foods Oy:n / HK Ruokatalo Oyj:n toimitusjoht. (1994–2006), hall. j. (1994–2006).
61. **Peltola Timo** Kesko Oy:n tutkija (1965–69), Turun Saippua Oy:n (Unilever) laskentaekonomi (1969–71), Huhtamäki Oy:n Jalostajan tuotepääll. (1971–72), Fyens konserverfabrik A/S:n tuotepääll. (1973–74), Jalostajan markkinointijoht. (1975–81), Polarpakin joht. (1981–83), Huhtamäki Oyj:n toimialajoht. (1983–86), varatoimitusjoht. (1986–89), toimitusjoht. (1989–2004), hall. j. (1984–2005), pj. (1993–99).
62. **Pesonen Juhani** Valtionrautateiden Turun konepajan osastoin. (1951–52), Valmet Oy:n Lapuan tehtaan piirustuskonttorin pääll. (1952–54), Kareko Oy:n tekn. joht. (1954), Raahe Oy:n tuotantopääll. (1954–60), Valmet Oy:n Rautpohjan tehtaan paperikoneosaston pääll. (1960–64), Huhtamäki-yhtymän Mensa Oy:n kartonginjalostusosaston pääll. (1964–65), Oy Polarpak Ltd:n toimitusjoht. (1966–71), Huhtamäki Oy:n johtok. j., pakkaus- ja metalliryhmän joht. (1972–77), Wihuri Oy:n toimitusjoht. (1977–78), pääjoht. (1978–82), Suomen Osuuskappojen Keskuskunnan (SOK) pääjoht.n varamies (1982–83), pääjoht. (1983–88).
63. **Pessi Yrjö** Pelson hallakoeaseman va. joht. (1951–57), Suonviljelysyhdistyksen toiminnanjoht. (1957–67), Leteensuon koeaseman joht. (1957–64), Rikkihappo Oy:n tutkimus- ja neuvontapääll. (1964–71), Kemira Oy:n maatalousosaston apulaisjoht. (1972–73), toimitusjoht. (1975–78), pääjoht. (1978–91), johtok. j. (1974–79), pj. (1980–91), Maatalouden tutkimuskeskuksen maanviljelyskemian ja -fysiikan professori (1973–74).
64. **Piipari Eero** Maaseudun keskusrakennustoim. Oy:n lakimies (1957–61), Helsingin Asuntokeskuskunta Hakan (v:sta 1974 Rakennuskunta Hakan) lakimies ja siht.stön pääll. (1961–64), osastopääll. (1964–65), apulaisjoht. (1965–68), joht. (1968–75), varatoimitusjoht. (1975–82), toimitusjoht. (1982–88), hall.vpj. (1976–82), (1984–88), pj. (1982–84), Haka Oy:n pääjoht. ja hall.pj. (1988–91).
65. **Puttonen Matti** Oulu Oy:n apulaismetsänhoit. (1956–57), Metsäliiton Selluloosa Oy:n Äänekosken tehtaiden piirimetsänhoit. (1957–67), Osuuskunta Metsäliiton ylimetsänhoit. (1968–73), markkinointijoht. (1974–78), Puulaaki Oy:n toimitusjoht. (1978–80), Osuuskunta Metsäliiton toimitusjoht. (1980–92), hall. j. (1980–92), vpj. (1987–92), Metsä-Pohja Oy:n toimitusjoht., hall. j. (1987–92).
66. **Rantanen Juha** Neste Oy:n taloussuunnittelija (1975–77), sisäisen laskennan pääll. (1977–78), suunnittelupääll. (1979–81), Oy Partek Ab:n Covering Materials -tuotelinjan joht. (1981–84), Insulations-tuotelinjan joht. (1984–86), Neste Oy:n kaasuryhmän joht. (1986–89), Neste Chemicalsin toimialajoht. (1989–92), talousjoht., hall. j. (1992–94), Borealis A/S:n (Tanska) toimitusjoht. (1994–97), A. Ahlström Oy:n varatoimitusjoht. (1997–98), Ahlstrom Oyj:n toimitusjoht. (1998–2004), Outokumpu Oyj:n hall.vpj. (2003–04), toimitusjoht. (2005–11).
67. **Rauramo Jaakko** Sanoma Osakeyhtiön Sanomaprintin käyttöins. (1966–67), tuotantopääll. (1967–71), kirjapainon joht. (1971–76), yhtiön varatoimitusjoht. ja sanomalehtiryhmän joht. (1976–84), toimitusjoht. (1984–99), hall. j. (1979–2001), pj. (1999–2001), SanomaWSOY:n toimitusjoht. ja hall. j. (1999–2001), hall.päätoiminen pj. (2001–06), sivutoiminen pj. (2006–).
68. **Rautalahti Pentti A.** Ahlström Oy:n Karhulan tehtaiden konepajan apulaisins. (1948–50), käyttöins. (1950–51), Nokia Oy:n puuhiomon ja paperitehtaan käyttöins. (1952–53), St. Lawrence Corp:n Dolbeau tehtaiden palv. Quebecissä (Kanada) (1953), Powell River Co:n palv. British Columbiassa (Kanada) (1954), Enso-Gutzeit Oy:n Summan tehtaiden käyttöins. (1955–57), tekn. joht. (1958–59), Svenska Cellulosa Ab:n Ortvikenin paperitehtaan yli-ins. Ruotsissa (1960–62), Metsäliiton Selluloosa Oy:n Kirkiniemen tehtaiden paikallisjoht. Lohjalla (1962–73), johtok. j. (1967–79), varatoimitusjoht. (1969–79), Metsäliiton Teollisuus Oy:n toimitusjoht., Osuuskunta Metsäliiton johtok. j. (1973–79), Veitsiluoto Oy:n toimitusjoht. ja johtok. pj. (1980–90).
69. **Remes Antti** Kemira Oy:n laskentamies (1971–73), Oy Stockmann Ab:n suunnittelija (1974–76), Pietarsaaren tavaratalon tavaratalopääll. (1976–79), Suomalainen Kirjakauppa Oy:n toimitusjoht. (1979–88), Osuuskunta Eka-yhtymän kehitysjoht. (1988), (1990–91), liiketoimintaryhmä Tradekan varatoimitusjoht. (1989–91), toimitusjoht. (1991–94), Osuuskunta Tradeka-yhtymän toimitusjoht. (1994–2007), Tradeka Group Oy:n toimitusjoht. (1995–2005), Tradeka Oy:n hall.pj. (1995–2007), j. (2007–), Tradeka-kiinteistöt Oy:n toimitusjoht. (2005–).
70. **Riikkala Pentti** Valtion Metallitehtaiden Helsingin telakan työsuunnittelupääll. (1947–48), Teollisuuden Työteholiiton koulutusosaston pääll. (1948–50), Suomen Työnantajain Yleisen Ryhmän teknillisten asiain osastopääll. (1950–53), Printal Oy:n toimitusjoht. (1953–57), Vaasan Höyrymylly Oy:n (v:sta 1981 Vaasanmylly Oy:n) tuotantotaloudellinen joht. (1957–67), varatoimitusjoht. (1967–74), toimitusjoht. (1974–82).
71. **Rinne Risto** Neste Oy:n käyttöins. Porvoon jalostamolla (1975–81), osastoin. Naantalın jalostamolla (1981–84), kehitysryhmän pääll. Naantalın jalostamolla (1984–85), Naantalın jalostamon tuotantopääll. (1985–87), öljynjalostuksen tutkimusjoht. (1988–89), Naantalın jalostamon joht. (1989–90), öljynjalostuksen joht. (1990–95), konsernisuunnittelun joht. (1995–98), Fortum Oil and Gas Oy:n (sittemmin Fortum Oil Oy) öljynjalostuksen joht. (1999–2004), Fortum Oyj:n öljysektorin joht. (2004–05), Neste Oil Oyj:n toimitusjoht. (2005–08).
72. **Saarikangas Jarl-Martin** Oy Wärtsilä Ab:n Hietalahden/Helsingin telakan suunnittelija (1959–), tuotantoin. (1960–), projekti-ins. (1963–), koneistosuunnittelun pääll. (1967–), yli-ins. (1973–), piirustuskonttorin pääll. (1977–), markkinoinnin ja tuotekehityksen joht. (1979–), telkanjoht. (1981–), telakkaryhmän varajoht. (1982–87), Wärtsilä Meriteollisuus Oy:n varatoimitusjoht. (Pohjois-Amerikka) (1987–89), samalla Helsingin telakan joht. (1989), Masa-Yards Oy:n toimitusjoht. (1989–91), Kvaerner Masa-Yards Oy:n toimitusjoht. (1991–), pääjoht. (1998–2001), samalla Kvaerner PLC/ASA:n laivanrakennuksen konsernijoht., konsernin varatoimitusjoht. (1997–2001).
73. **Salin Aulis** Posti- ja lennätinhall.puhelinrakennuspiirin ryhmäpääll. (1963–67), toimialapääll. (1967–71), lennätinosaston koordinaattori (1971–79), toimintojen tarkastaja (1979–81), Posti- ja telehall.Helsingin telepiirin piiri-ins. (1982–84), teleosaston joht. (1984–85), teleylijoht. (1985–89), Suomen Posti-Telen varatoimitusjoht. (1990–93), Oy Telecom Finland Ab:n toimitusjoht. (1993–98), Sonera Oyj:n toimitusjoht. (1999–2000).
74. **Salmi Pentti** Suomen kartonkiyhdistyksen vientimyyjä (1954–57), Enso-Gutzeit Oy:n vientimyyjä (1957–64), ulkomaan myyntijoht. (1964–67), apulaisjoht. (1969–71), paperiryhmän joht. (1971–72), johtok. j. (1972–75), toimitusjoht. (1975–88), hall.pj. (1983–92), Säteri Oy:n joht. ja toimitusjohtajan sijainen (1967–69).
75. **Salminen Matti** Lounais-Suomen Osuusteurastamon myyntipääll. (1965–69), Raision Tehtaat Oy:n myyntipääll. (1970–72), markkinointipääll. (1973–76), projektijoht. (1977–82), toimialajoht. (1983–84), rehuteollisuuden joht. (1984–91), Raisio Yhtymä Oyj:n pääjoht. (1992–99).

76. **Salo Reino** Teräsbetoni Oy:n konstruktori ja valvoja (1947–49), F. W. Hollming Oy:n sittemmin Hollming Oy:n rakennusosaston joht. (1949–51), toimitusjoht. (1951–78), (1982–87), hall.pj. (1977–2000).
77. **Salonen Reino** Vakuutus Oy Pohjolan palv. (1952–55), Oy Union-Ölly Ab:n toimintapääll. (1955), Neste Oy:n myyntipääll. (1955–62), kaupallinen apulaisjoht. (1962–63), kaupallinen joht. (1963–66), Autokeskus Oy:n toimitusjoht. (1966–68), Regulus Oy:n joht. (1968–71), Orion-yhtymä Oy:n apulaispääjoht. (1971–74), toimitusjoht. (1974–84), hall. j. (1968–), vpj. (1986–89), pj. (1989–).
78. **Sandelin Gustav** Maanviljelijä Loukun tilalla Nurmossa (1943–86), Osuusteurastamo Itikan apulaisjoht. (1953–59), Tuottajain Lihakeskuskunnan toimitusjoht. (1959–63), Osuusteurastamo Itikan toimitusjoht. ja hall.pj. (1963–83), Tuottajain Lihakeskuskunnan pääjoht. ja hall.pj. (1983–87), Keskuskunta OK-Lihan toimitusjoht. ja hall.pj. (1985–86).
79. **Sere Jouko** Valmet Oy:n Turun telakan suunnitteluis. (1955–56), Rauma-Repola Oy:n Loviisan tehtaitten piirustuskonttoriosaston pääll. (1956–63), Rauman telakan apulaisjoht. ja joht. (1963–70), Rauma-Repola Oy:n Rauman tehtaitten paikallisoht. (1970–75), Rauma-Repola Oy:n telakkaryhmän joht. (1972–83), yhtymän varatoimitusjoht. (1973–76), toimitusjoht., hall.pj. (pääjoht.) (1976–83), hall.vpj. (1983–90).
80. **Sipilä Olavi** Uudenmaan maataloustuottajain liiton siht. (1945–48), Maataloustuottajain Keskusliitto (MTK), toiminta Osuuskunta Metsäliiton perustamistehtävissä (1947–48), MTK:n järjestöosasto (1949–53), yleissiht., yleisosaston hoit. (1954–64), Tuottajain Lihakeskuskunnan toimitusjoht. (1964–77), pääjoht. (1977).
81. **Smeds Håkan** Oy Strömberg Ab toim.pääll. Vaasassa (1950–53), Helsingin Osakepankin Vaasan konttorin kamreeri, notariaatin pääll. (1953–56), Vaasan Sähkö Oy:n konttoripääll. (1956–61), Oy Wiik & Höglund Ab:n talousjoht. (1961–64), varatoimitusjoht. (1964–71), toimitusjoht. (1971–87), hall. j. (1964–87), pj. (1988–89).
82. **Sommar Ebbe** Oy Metallikutomon apulaisins. (1952–56), Enso-Gutzeit Oy:n Summan tehtaantalon käyttöins. (1957–62), Oy Metsäliiton Paperin Kirkniemen tehtaantalon tuotantopääll. (1962–73), Metsäliiton Teollisuus Oy:n Kirkniemen paikallisoht. (1974–79), toimitusjoht. (1979–86), Metsä-Serla Oy:n toimitusjoht. (1987–90), hall. j. (1989–), pj., Myllykoski Oy:n palv. Saksassa.
83. **Stolpe Tor** Ylioppilastuen palv. (1951), Mustialan kartanon palv. (1951–53), Oy Vuoksenniska Ab:n geologi (1954–57), Nyhamnin malmikentän paikallispääll. (1957–59), Jussarön kaivoksen paikallisoht. (1959–66), hallinnollisen osaston joht. (1966–68), Kymin Oy:n Karkkilan tehtaantalon isännöitsijä (1968–69), Kymin Oy:n (v:sta 1975 Kymi Kymmene Oy:n) metalliteollisuuden joht. (1970–76), Oy Aerator Ab:n toimitusjoht. (1974–75), hall. j. (1969–76), johtok. pj. (1970–76), Oy Wärtsilä Ab:n Teollisuusryhmä I:n joht., johtok. j. (1976–), toimitusjoht. (1978–), hall. j. (1984–), pääjoht. (1987–89).
84. **Suila Keijo** Unilever-konsernin Turun Saippua Oy:n markkinoinnin harjoittelija (1968–69), tuotepääll. (1969–72), markkinointipääll. (1972–73), myyntijoht. (1973–78), markkinointijoht. (1978–81), Oy Sinebrychoff Ab:n varatoimitusjoht. (1981–85), Huhtamäki Oy:n Leafin Euroopan toimitusjoht. (1985–88), Leaf-ryhmän toimitusjoht. (1988–98), Huhtamäki Oy:n hall. j. (1989–96), vpj. (1996–98), varatoimitusjoht. (1992–98), Finnair Oyj:n pääjoht. (1999–2005), sen tytäryhtiöiden hall.pj. (1999–2005).
85. **Sundberg Matti** Outokumpu Oy:n tutkimusekonomi (1969–70), Kokkolan tehtaantalon konttoripääll. (1970–74), Outokumpu Oy:n projektitehtävissä (1974–75), talous- ja hallintojoht. (1975–76), Tervakoski Oy:n hallintojoht. (1976–78), Oy Metsä-Botnia Ab:n toimitusjoht. (1978–86), Ovako Steel Ab:n (Ruotsi) toimitusjoht. (1986–91), Valmet Oy:n toimitusjoht., hall.vpj. (1991–92), pääjoht. (1992–99), hall.pj. (1992–97), hall. j. (1997–99), Metso Oyj:n pääjoht. (1999), neuvonantaja, hall. j. (1999–2000), Scania Ab:n Pohjois-Euroopan aluejoht.
86. **Tamminen Sakari** ATK-Yhtymä Avonius Oy:n talouspääll. (1981–84), Oy Tampella Ab:n projektipääll. (1984–86), Oy W. Rosenlew Ab:n Metalliteollisuuden talouspääll. (1986–87), Rauma-Repola Oy:n Konepajateollisuuden talousjoht. (1987–91), Rauma Oy:n talous- ja rahoitusjoht. (1991–98), varatoimitusjoht. (1998–99), Metso Oyj:n talous- ja rahoitusjoht. (1999), johtoryhmän varapuheenjoht. (1999–2003), varatoimitusjoht., rahoitusjoht. (2000–03), Rautaruukki Oyj:n varatoimitusjoht. (2003), toimitusjoht. (2004–).
87. **Tarkka Asko** Huhtamäki-yhtymä Oy:n (v:sta 1976 Huhtamäki Oy:n) lakimies (1958–60), erikoistehtävissä Oy Norfinn A/S:ssa Norjassa (1960–61), henkilöstöasiain hoit. (1961–62), lakimies (1962–64), hallintojoht. (1964–74), varatoimitusjoht. (1974–76), toimitusjoht. (1976–89), hall. j. (1970–76), vpj. (1976–82), pj. (1982–93), hallintoneuvoston pj. (1993–96).
88. **Tuomala Pertti** Osuuskassojen Keskus Oy:n osastopääll. (1956–59), toim.pääll. (1959–65), johtok. siht. (1965–66), varatoimitusjoht. (1967–70), Teollistamisrahasto Oy:n toimitusjoht. (1970–85), Keskusosuuskunta Hankkijan (v:sta 1990 Novera-Yhtymä Oy:n) pääjoht. (1986–92).
89. **Utter Eero** Kesko Oy:n Kotkan konttorin piirineuvoja (1954–57), Kesko Oy:n neuvontaosaston liikkeenhoidon neuvoja (1957–60), neuvontaosaston toim.pääll. (1960–67), neuvontaosaston joht. (1967–71), Joensuu konttorin joht. (1972–76), Uudenmaan konttorin joht. (1976–80), materiaali-toimintojen joht. (1980–83), hallintojoht. (1983–88), varapääjoht. (1987–88), pääjoht. (1988–93), johtok./hall. j. (1980–93), pj. (1988–93).
90. **Viinanen Jukka** Pekema Oy:n käyttöins. (1973–75), käyttöpääll. (1975–76), tuotantopääll. (1976–79), Neste Oy:n Chemicalsin suunnittelu- ja kehitysjoht. (1979–85), polyolefiiniyksikön joht. (1985–88), toimialajoht. (1988–90), Neste Oy:n hall. j. (1990–96), vpj. (1996–99), varatoimitusjoht. (1995–96), toimitusjoht. (1997–99), Orion-yhtymä Oyj:n (v:sta 2006 Orion Oyj:n) pääjoht. (2000–08).
91. **Virkola Åke** Harjoittelija Kansallis-Osake-Pankissa (1928–31), Helsingin Villakehräämö Oy:n konttoristi (1931–34), Valion kirjeenvaihtaja (1935–39), kansanhuoltoministeriön osastosiht., apulaistoim.pääll., toim.pääll., apulaisosastopääll. (1940–47), Oy Helsingin Meijeriliikkeen toimitusjoht. (1947–53), Valion kaupallinen joht., johtok. j. (1953–75), varatoimitusjoht. (1958–75), pääjoht. (1975–77).
92. **Volmari Erik** Oy Alkoholiliike Ab:n keskuslaboratorion tekn. apul. (1952), Valtion Rikkihappo- ja Superfosfaattitehtaat Oy:n Vihtavuoren tehtaantalon dynamiittiosaston käyttöins. (1952–54), Oulu Oy:n suunnitteluins., käyttöins. (1954–60), Oy Wilhelm Schauman Ab:n Pietarsaaren sulfaattiseluloosatehtaan osastoins., käyttöins. (1960–63), A. Ahlström Oy:n Karhulan konepajan selluloosa- ja paperikoneosaston pääll. (1964–65), Kajaani Oy:n projektipääll. ja PTS-joht. (1965–67), Oy Ja-Ro Ab:n varatoimitusjoht. (1967–72), toimitusjoht. (1972–77), Oy Wilhelm Schauman Ab:n varatoimitusjoht. (1977–79), Kemi Oy:n toimitusjoht. (1979–89).
93. **Voutilainen Pertti** Outokumpu Oy:n Kotalahden kaivoksen käyttöins. (1964–66), kehitystehtävissä (1967–70), tuotannon joht. (1971–73), yritys suunnittelun joht. (1973–77), johtok. j. (1977–91), toimitusjoht. (1980–91), johtok. pj. (1983–91), Kansallis-Osake-Pankin (KOP) pääjoht. (1992–95), Merita Pankki Oyj:n toimitusjoht. (1995–2000), MeritaNordbanken Oyj:n varatoimitusjoht. (1998–2000).
94. **Vuorilehto Simo** Teknillisen korkeakoulun kemian kokeopin assist. (1956), Oy Semptalin Ab:n käyttöins. (1956), Oy Vuoksenniska Ab:n lämpöalouden. (1957–59), Enso-Gutzeit Oy:n Kaukopään tehtaantalon käyttöins. (1959–60), Tainionkosken tehtaantalon osastopääll. (1961–65), paikallisoht. (1965–71), kemian tuotannon tuoteryhmän joht. (1969–71), toimitusjoht.n assist., joht. (1971–75), Jaakko Pöyry & Co:n projektijoht. (1975), Suomen Metsäteollisuuden Keskusliiton joht. (1976), Oy Nokia Ab:n metsäteollisuusryhmän joht., johtok. j. (1976–83), varatoimitusjoht., johtok. työvaliokunnan j. (1983–86), toimitusjoht., johtok. pj. (1986–88), pääjoht. (1988–89), toimitusjoht. (1989–92), hall. j. (1986–88), pj. (1988–90), j. (1990–92).
95. **Wuoti Mikko** Mo och Domsjö Ab:n apulaismetsänhoit. Ruotsissa (1948–49), Varsinais-Suomen Maanviljelysseuran apulaismetsänhoit. (1949–51), Turun kaupungin apulaismetsä- ja polttoainepääll.(1951–52), Lounais-Suomen metsänhoitolautakunnan piirimetsänhoit. (1952–55), Oy K. E. Blomberg Ab:n toimitusjoht. (1955–73), Osuuskunta Metsäliiton myynninjoht. (1960–72), varatoimitusjoht. (1973), toimitusjoht. (1973–80), hall. j. (1973–), Sahojen Myyntikeskus Oy:n toimitusjoht. (1972–76), hall. j. (1972–), pj. (1974–), Metsäliiton Myyntikonttorit Oy:n toimitusjoht. (1974–79), johtok., Metsäliitto-Yhtymän pääjoht. (1979–86), hall.vpj. (1980–86), Oy Metsäpohjanmaa - Skogsbotnia Ab:n toimitusjoht. (1980–86), hall.



Liite 4. Tutkimukseen sisältyvät suuryritykset. (listauksessa on käytetty pääosin arvonimen myöntämisaikajankohdan yritysnimiä)

A. Ahlström Oy	Lemminkäinen)	P. C. Rettig & Co
A. W. Liljeberg Oy	L-Fashion Group Oy	Palkki Oy
Aaltosen Kenkätehdas Oy	Lihakunta	Paraisten Kalkki Oy
Ab Crichton-Vulcan Oy	Lohjan Kalkkitehdas Oy	Patria Industries Oyj
Ab Gottfrid Strömberg Oy	Lounais-Suomen Osuusteurastamo (LSO	Pellos Oy
Ab Kemi Oy	Osuuskunta)	Perusyhtymä-konserni (Perusyhtymä Oy)
Amer-Tupakka Oy	Luottopankki Oy	Pohjolan Voima Oy
Are-yhtymä	Lännen Tehtaat Oy	Pohjola-Yhtymä Vakuutus Oyj
Artekno Oy	Matti Eloranta Oy	Polar-rakennus Oy
Asko-yhtymä (Askon tehtaata Oy, Asko-Upo	Merita Pankki Oyj (MeritaNordbanken Oyj)	Raisio Yhtymä Oyj (Raision Tehtaat Oy)
Oy)	Metra Oyj	Rakennus-Ruola Oy
Atria Oyj	Metso Oyj	Rakennusteollisuus RT
Auran Panimo Oy	Metsäliitto-konserni (Metsäliitto-Yhtymä,	Rakennustoimisto A. Puolimatka Oy
Billnäs Bruks Ab	Osuuskunta Metsäliitto, Metsäliiton	Rakennustoimisto Arvonen Oy
Borealis A/S	Teollisuus Oy, Metsäliiton Selluloosa Oy,	Rakennustoimisto Juho L. Aalto
BTL Equipment Oy	Metsä-Serla Oy)	Rakennustoimisto S. A. Tervo Oy
Cargotec Oyj	NCC Rakennus Oy	Rakennustuote Oy
Chymos Oy	Neste Oy (Neste Oil Oyj)	Rautaruukki Oyj
Cultor Oy	Nokian Renkaat Oyj	Raute Oy
Danisco A/S	Novera-Yhtymä Oy	Reka Oy
Elcoteq Network Oyj	Nääs Spritfabriks Ab	Rentto Oy
Etelä-Suomen Voimaosakeyhtiö	Onvest Oy (Onninen Oy)	Riihimäen Lasi Oy
F. A. Juselius Ab	OP-Pohjola-ryhmä	Saariainen Oy
Farmos-Yhtymä Oy	Oras Oy (Oras Invest Oy)	Saastamoinen Yhtymä Oy
Fennia Faneri Oy	Orion Oyj (Orion-konserni, Orion-yhtymä	Salora Oy
Finnair Oyj	Oy)	SanomaWSOY Oyj (Sanoma Osakeyhtiö)
Finska Elektrokemiska Ab	Osuuskunta Tradeka-yhtymä (Tradeka	Satakunnan Liikenne Oy
Firestone Rengastukku Oy	Group Oy)	Scansped Group Oy
Fiskars-yhtymä (Fiskars Ab)	Osuusteurastamo Itikka	Sonera Oyj
Forssa Ab	Osuustukkukauppa	SRV Yhtiöt Oyj
G. A. Serlachius Oy	Otava-Kuvalehdet Oy	Starckjohann Oy
H. G. Paloheimo Oy	Oulu Oy	Stockfors Oy
H. Saastamoinen Oy	Oulujoki Oy	Stora Enso Oyj (Veitsiluoto Oy, Enso-Gutzeit
Haarla-yhtymä	Outokumpu Oyj	Oy, Oy Tampella Ab)
Hackman & Co	Ovako Steel Ab	Suomen Gummitehdas Oy
Haka Oy	Oy Airam Ab	Suomen Kaapelitehdas Oy
Hammarén & Co Ab	Oy Alkoholiliike Ab (Alko)	Suomen Kumitehdas Oy
Helsingin Puhelinyhdistys	Oy Arabia Ab	Suomen Osuuskappojen Keskuskunta (SOK)
Hietalahden Laivatelakka ja Konepaja Oy	Oy E. Sarlin Ab	Suomen Sokeri Oy
HK Ruokatalo Oyj	Oy Epeko Ab	Suomen Trikoo Oy
Hollming Oy	Oy Esso Ab	Tampereen Pellava- ja Rautateollisuus Oy
Hufvudstadsbladets Förlags och Tryckeri Ab	Oy Finlayson Ab ( Oy Finlayson-Forssa Ab)	Tampereen Puuvillateollisuus Oy
Huhtamäki-yhtymä Oy (Huhtamäki Oy, Oy	Oy Fiskars Ab	Tervakoski Oy
Polarpak Ltd)	Oy Ford Ab	Teräsbetoni Oy
Huurre Oy	Oy G. W. Sohlberg Ab	Tmi G. O. Sumelius
Hyvon-Kudeneule Oy	Oy Gutzeitin Laatikotehtaat	Tornator Oy
Hämeenlinnan Verkatehdas Oy	Oy Huber Ab	TS-Yhtymä (Oy Turun Sanomat)
Isteräs Oy	Oy Iskun Tehtaat	Tukkukauppojen Oy (Tuko)
Imatran Voima Oy	Oy Karl Fazer Ab	Tuottajain Lihakeskuskunta
Insinööritoimisto Zitting & Co	Oy Kaukas Ab	Turo Oy
Instrumentarium Oy	Oy Keppo Ab	Tykö Bruk Ab
Isku Oy	Oy Koverhar Ab	Typpi Oy
Kansallis-Osake-Pankki (KOP)	Oy Kyro Ab	UPM-Kymmene Oyj (Yhtyneet Paperitehtaat Oy,
Karhula Oy	Oy Lohja Ab	Kymi Kymmene Oy, Kymi-Strömberg Oy,
Kaukaan Tehdas Oy	Oy Lokomo Ab	Kymmene Oy, Rauma-Repola Oy (Repola
KCI Konecranes Oyj	Oy Metsä-Botnia Ab	Oy), Kajaani Oy)
Kemi Oy	Oy Nokia Ab	Upo Oy
Kemijoki Oy	Oy Pallas Ab	W. Rosenlew & Co. Ab
Kemira Oyj (Valtion Rikkihappo- ja	Oy Partek Ab	Vaasan Höyrymylly Oy
Superfosfaattitehtaat Oy)	Oy Saab-Valmet Ab	Vaasan Puuvilla Oy
Keskinäinen henkivakuutusyhtiö Suomi	Oy Schenker East Ab	Vaasanmylly Oy
Kesko Oyj	Oy Sinebrychoff Ab	Vakuutusosakeyhtiö Pohjola
Keskusosuusliike Hankkija	Oy Sisu-Auto Ab	Valio Oy
Kone- ja Siltarakennus Oy	Oy Strengberg Ab	Valmet Oy
Kone Oy	Oy Strömberg Ab	Valtion hankintakeskus
Kustannus Oy Otava	Oy Suomen Autoteollisuus Ab	Vapo Oy
Kvaerner Masa-Yards Oy	Oy Suomen Trikoo Ab	Wihuri Oy
Ky Jussi Ketola & Co	Oy Wiik & Höglund Ab	Wilh. Schaumans Fanerfabrik Ab
Kymin Oy (Kymin Oy:n Högforsin tehtaata)	Oy Wilhelm Schauman Ab	Wärtsilä Oyj (Wärtsilä-Yhtymä Oy)
Lahden Rautateollisuus Oy	Oy Vuoksenniska Ab	Yhtyneet Villatehtaat Oy
Lemminkäinen Oy (Asfaltti Oy	Oy Wärtsilä Ab	YIT-Yhtymä Oyj

**Liite 5. Arvonimen myöntämisperustelut. Valtioneuvoston kanslian ohje menettelytavoista arvonimiasioissa. (saatavissa; [www.vnk.fi/arvonimet/haku/pdf/arvonimet\\_menettelytapaohje010110.pdf](http://www.vnk.fi/arvonimet/haku/pdf/arvonimet_menettelytapaohje010110.pdf))**

**OHJE VNK/56/06/2010 (1.1.2010)**

Asia Ohje menettelytavoista arvonimiasioissa

Toimivalta: Valtioneuvoston ohjesääntö (262/2003) 12 §, valtioneuvoston asetus valtioneuvoston kansliasta (393/2007) 1 § 16 kohta, laki julkisen arvonannon osoituksista (1215/1999), Tasavallan presidentin asetus arvonimistä (381/2000) ja laki arvonimistä suoritettavasta verosta (1388/2001) Soveltamisala: arvonimiasiat, jotka kuuluvat valtioneuvoston kanslian toimialaan

Voimassaoloaika: Ohje on voimassa 1.1.2010 lukien toistaiseksi. Ohje korvaa 11.4.2002 annetun ohjeen siihen tehtyine muutoksineen.

**1 Yleistä**

Julkisen arvonannon osoituksista (1215/1999) annetun lain mukaan tasavallan presidentin asetuksella voidaan säätää arvonimistä sekä niiden myöntämisen ja peruuttamisen edellytyksistä. Tasavallan presidentin asetuksella arvonimistä (381/2000) säädetään arvonimien myöntämisen yleisistä edellytyksistä ja peruuttamisesta sekä arvonimilautakunnasta.

Arvonimi on kansalaiselle hänen yhteiskunnan hyväksi tekemästään työstä myönnettävä julkisen arvonannon osoitus. Lain mukaan tasavallan presidentti päättää yksittäistä arvonimeä koskevasta asiasta, jolle päätöksen tekoa ole säädetty muun viranomaisen tehtäväksi. Arvonimi myönnetään todellisen viran sitä seuraamatta eikä siihen liity oikeuksia ja velvollisuuksia, joita liittyy vastaavaan virka-arvoon. Arvonimiä on käytössä noin sata. Ehdotetun arvonimen tulisi, mikäli mahdollista, kuvata henkilön elämäntyötä. Mikä arvonimi tulee kulloinkin kysymykseen, määräytyy monen eri perusteen mukaan. Tästä esimerkkinä ovat liike-elämään viittaavat arvonimet (mm. vuorineuvos, kauppaneuvos, teollisuusneuvos, talousneuvos, taloustirehtööri), joiden kohdalla ratkaiseva merkitys on usein henkilön johtaman tai omistaman yrityksen liiketoiminnan laajuudella.

Myönnettävien arvonimien määrää ei pääsääntöisesti ole rajoitettu. Arvonimiasetuksen 3 §:n 3 momentin mukaan arkkiatrin arvonimi voi olla samanaikaisesti vain yhdellä henkilöllä. Pitäjänneuvoksen arvonimi voi olla kunnassa samanaikaisesti vain yhdellä henkilöllä, mutta esimerkiksi kunnallisneuvosten määrää ei sen sijaan ole rajoitettu.

**2 Edellytykset arvonimen myöntämiselle**

Yleisenä edellytyksenä on arvonimiasetuksen 3 §:n 1 momentin mukaan, että arvonimen saaja on hyvämaineinen ja nuhteeton. Koska arvonimi on lain mukaan julkisen arvonannon osoitus, on sen vakiintuneesti katsottu edellyttävän, että arvonimen saaja on menestynyt poikkeuksellisen hyvin omalla työ- tai virkaaurallaan. Lisäksi asianomaisella edellytetään olevan yhteiskunnallisia ansioita. Ne voivat olla valtiollisia tai kunnallisia tai liittyä henkilön toimintaan esimerkiksi järjestöissä, vapaaehtoistyössä tai kirkon piirissä. Arvonimiä koskevassa lainsäädännössä ei ole ikärajoituksia. Arvonimiä on kuitenkin yleensä myönnetty vain 50 vuotta täyttäneille. Yläikärajasta ei ole ollut vakiintunutta käytäntöä. Pääsääntöisesti arvonimiä on myönnetty henkilöille, jotka vielä ovat olleet aktiivisesti mukana työelämässä tai muussa toiminnassa. Arvonimiä on kuitenkin myönnetty myös silloin, kun asianomaiset henkilöt ovat pitkän ja ansiokkaan elämäntyönsä jälkeen olleet siirtymässä tai jo siirtyneet eläkkeelle. Jos asianomaiselle on myönnetty Vapaudenristin, Suomen Valkoisen Ruusun tai Suomen Leijonan ritarikunnan kunniamerkki tai jokin muu presidentin myönnettäväksi kuuluva arvonimi viimeisten viiden vuoden aikana, ei arvonimeä yleensä ole myönnetty. Myös merkkipäivän yhteydessä (esim. 50 tai 60 vuotta) arvonimen myöntämistä on pyritty välttämään, koska on haluttu korostaa arvonimien myöntämistä ansioiden perusteella.

**3 Esityksen tekeminen**

Arvonimeä koskeva asia tulee arvonimiasetuksen 4 §:n mukaan vireille kirjallisella esityksellä, joka on osoitettava tasavallan presidentille. Esityksen voivat tehdä yksityiset henkilöt, yhteisöt tai molemmat yhdessä. Kuntien esityksissä on pidettävä riittävänä, että kunta yksinään on esityksen tekijänä. Arvonimiasetuksen 3 §:n 2 momentin mukaan henkilö ei voi itse esittää itselleen arvonimeä. Esityksen tekijöiden on varmistettava etukäteen, että henkilö tietää hänelle esitettävän arvonimeä.

Kirjallinen esitys arvonimen saajasta tulisi perustella lyhyesti ja selvästi. Aloitteentekijät allekirjoittavat esityksen. Allekirjoituksen yhteyteen merkitään nimenselvennys ja allekirjoittajan asema mahdollisissa yhteisöissä.

Esitykseen liitetään arvonimiasetuksen 4 §:ssä tarkoitettut asiakirjat (suomeksi tai ruotsiksi):

- mahdollisimman tarkka ja seikkaperäinen ansioluettelo tai nimikirjanote, josta käyvät ilmi asianomaisen täydellinen nimi, syntymäaika, opinnot, päätoimet sekä sivu- ja luottamustoimet (selvitys virka-, työ- tai muista palvelussuhteista) ja niiden ajankohdat;
- yhdistysten ja yhteisöjen osalta ote tai oikeaksi todistettu jäljennös esitykseen liittyvistä päätöspöytäkirjoista;
- sitoumus arvonimestä perittävän veron suorittamisesta, erillinen sitoumus tai maininta perustelujen yhteydessä. Jos sitoumuksen antavat yksityishenkilöt, tulee allekirjoittajia olla vähintään kaksi; sekä - esityksen tekijän/yhteyshenkilön ja arvonimen saajaksi esitettävän yhteystiedot eli voimassaolevat postiosoite-, telefaksi-, sähköposti- ja puhelin tiedot - henkilön antama suostumus arvonimiesityksen käsittelyyn.

Valtioneuvoston kanslia (VNK) ilmoittaa arvonimen saajaksi esitetulle kirjeitse arvonimiesityksen vireille tulosta ja siihen kuuluvasta nuhteettomuuden tarkistamisesta (laki rikosrekisterilain muuttamisesta (1093/1999), joka tuli voimaan 1.1.2000 lukien, edellyttää, että viranomainen ilmoittaa henkilölle, että häntä koskevat tiedot voidaan pyytää rikosrekisteristä); sekä siitä että päätös tulee aikanaan julkiseksi heti tasavallan presidentin esittelyn jälkeen (ks. jäljempänä kohta Julkisuus). Tarvittaessa esitetään toivomus tasavallan presidentin mahdollisesti antaman avoimen kirjeen kielestä (suomi/ruotsi), jos se on eri kuin esityksessä käytetty kieli. Suhteellisen laajasta ja aikaa vievästä lausuntokierroksesta johtuen esitysten käsittelyaika saattaa olla jopa yhdeksän kuukautta. Arvonimiesityksiä käsitellään arvonimilautakunnassa yleensä kaksi kertaa vuodessa. Jos esimerkiksi halutaan, että esitys ehtii kevään käsittelyyn, se kannattaa panna vireille viimeistään jo edellisen vuoden joulukuussa ja vastaavasti syksyn käsittelyyn tuleva esitys viimeistään kesäkuussa. Esitys liitteineen toimitetaan valtioneuvoston kirjaamoon Ritarikatu 2 B, Helsinki tai lähetetään osoitteella:

**4 Sähköinen lomake**

Arvonimiesityksen voi tehdä edellä mainitun kirjallisen esityksen sijaan myös sähköisellä verkkolomakkeella julkishallinnon sähköisiä asiointipalveluja sisältävällä <http://www.suomi.fi> -sivulla (Asiointi ja lomakkeet-aliasivu, hakusanana voi käyttää: arvonimi). Tällöin kuitenkin pakolliset suostumus- ja sitoumuslomakkeet tulee edelleen toimittaa paperisina ja allekirjoitettuna valtioneuvoston kansliaan. Muut asiakirjat toimitetaan sähköisesti. Sähköisen arvonimiesityksen tekemisessä on noudatettava erityistä huolellisuutta, jotta annetut tiedot ovat oikeita. Verkkolomakkeen täyttäjän tulee lisäksi tunnistautua palvelussa joko verkkopankkitunnusten tai varmennekortin avulla. Sivuille on tarkemmat ohjeet sähköisestä asioinnista.

## 5 Esityksen käsittelyvaiheet

### 5.1 Lausunnot

Tarkistettuaan, että esitys on muodollisesti oikein tehty ja että esitys sisältää tarvittavat asiakirjat ja liitteet, valtioneuvoston kanslia lähettää asian lausunnon eri viranomaisille. Kanslia pyytää arvonimiesityksestä lausunnon asianomaiselta aluehallintovirastolta ja poliisi viranomaiselta (aluehallintovirasto hankkii poliisiviranomaisen lausunnon), Verohallinnolta sekä asiasta riippuen muilta tarpeelliseksi katsomiltaan viranomaisilta (esim. Opetushallitukselta, Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitokselta, maa- ja metsätalousministeriöltä tai Metsähallitukselta). Professorin arvonimen myöntämisestä hankitaan Helsingin yliopiston kanslerin lausunto.

### 5.2 Arvonimilautakunta

#### 5.2 Arvonimilautakunta

Arvonimiasetuksen 5 §:n 2 momentin mukaan arvonimiasioiden käsittelyä varten valtioneuvoston kansliassa on arvonimilautakunta, joka tekee arvonimiasiaassa ratkaisuehdotuksen tasavallan presidentille. Arvonimilautakunnan asettaa julkisista arvonnannon osoituksista annetun lain 3 §:n 2 momentin nojalla tasavallan presidentti.

Arvonimiasetuksen 6 §:n 1 momentin nojalla lautakunnan puheenjohtajana on pääministeri, ja lautakuntaan kuuluu 7 jäsentä. Sihteerinä toimii valtioneuvoston kanslian virkamies.

## 6 Arvonimen myöntäminen

Tasavallan presidentti päättää arvonimistä arvonimilautakunnan käsittelyn jälkeen. Valtioneuvoston kanslia lähettää aloitteentekijöiden edustajalle (esityksessä merkitylle yhteyshenkilölle) kirjeen päätöksen sisällöstä. Jos presidentti myöntää arvonimen, annetaan arvonimestä arvonimiasetuksen 5 §:n 3 momentin mukaan toimituskirjana tasavallan presidentin avoin kirje, josta peritään veroa siten kuin laissa arvonimistä suoritettavasta verosta (1388/2001) säädetään. Avoin kirje annetaan valtioneuvoston kirjaamosta säädetyn veron maksamisesta osoittavaa kuittia vastaan. Kuitti on esitettävä alkuperäisenä, eikä ilman asianmukaista tositetta maksun suorittamisesta avointa kirjettä voida luovuttaa.

## 7 Julkisuus

Tasavallan presidentin päätökset ovat julkisia ja VNK tiedottaa niistä myös internetsivuillaan ([www.vnk.fi](http://www.vnk.fi)). Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999) edellyttää, että arvonimiasiaasta annetaan tieto asianosaiselle, ennen kuin asia annetaan julkisuuteen. Koska tasavallan presidentin päätökset tulevat julkisiksi heti, joutuu valtioneuvoston kanslia käytännön aikataulusyistä antamaan asianosaisille etukäteen tiedon tasavallan presidentin ratkaisun arvioidusta ajankohdasta. Tällöin asianosainen voi halutessaan pyytää tiedon ratkaisun sisällöstä välittömästi tasavallan presidentin päätöksenteon jälkeen tai tarkistaa sen VNK:n internet-sivuilta. Pyynnön voi tehdä valtioneuvoston kanslian arvonimiasioihin puhelimitse tai kirjallisena ja myös etukäteen.

## 8 Uuden esityksen tekeminen

Jos arvonimeä ei ole myönnetty, olisi yleensä suositeltavaa odottaa henkilön ansioiden karttumista muutamia vuosia, ennen kuin uusi samaa arvonimeä koskeva esitys pannaan vireille. Erityisistä syistä, esimerkiksi, jos ensimmäisestä esityksestä oli jäänyt pois tärkeitä asiaan vaikuttavia perusteluja, uusi esitys voitaisiin tehdä nopeamminkin.

## 9 Arvonimistä suoritettava vero

Arvonimistä suoritettavasta verosta on säädetty lailla. Laki määrittää tasavallan presidentin arvonimistä antaman asetuksen (381/2000) 2 § 2 momentin liitteessä 1 mainituista arvonimistä suoritettavan veron. Veron suuruus määräytyy arvonimen saajan päätoimen mukaan. Päätoimisesti valtion, kunnan tai kirkon palveluksessa olevien (tai niiden palveluksesta eläkkeelle siirtyneiden henkilöiden) osalta vero on alempi. Valtioneuvoston kanslia määrää veron avoimesta kirjeestä, jolla arvonimi myönnetään. Verohallinnon yleisien veroja koskevien ohjeiden mukaan verot maksetaan pankkiin. Ne voidaan maksaa myös itsepalveluautomaatilla, kotipääteellä tai yritysasiakaspääteä käyttäen. Tarkempia tietoja verojen maksusta saa Verohallinnolta. Veroa maksettaessa on aina ilmoitettava tilisiirtolomakkeelle tai maksuohjeeseen merkitty viitenumero. Viitenumero sisältää suorituksen yksilöivää tietoa, jonka avulla maksun saaja voi kohdistaa suorituksen maksajan hyväksi.

## 10 Uusi arvonimi

Arvonimiasetuksen 2 §:n liitteessä 1 on lueteltu valtioneuvoston kansliasta esiteltävät arvonimet. Arvonimiasetuksen 7 §:n mukaan 4 §:ssä tarkoitettu esitys voi koskea myös uutta arvonimeä. Tällöin 4 §:n 2 momentin 2 kohdassa tarkoitettua maksusitoumuksen tulee kattaa arvonimesta perittäväksi tuleva vero. Mikäli tasavallan presidentti myöntää uuden arvonimen, lisätään se säädösmuutoksella myös arvonimiasetuksen 2 §:n 2 momentin liitteeseen 1. Uuden arvonimen kohdalla veron maksamiseen sitoutuva taho ei tiedä tarkkaa maksusitoumuksensa suuruutta ennen kuin myönnetty uusi arvonimi on lisätty arvonimiasetuksen em. liitteeseen, jonka ryhmittely määrää arvonimen maksukategorian arvonimistä suoritettavasta verosta annetun lain 2 §:ää varten. Sitoumuksen antajat joutuvat siis tällöin sitoutumaan suoritukseen, jonka tarkka määrä ei ole tiedossa sitoumusta annettaessa. Avoin kirje uudesta arvonimesta voidaan näin ollen lunastaa vasta aikaisintaan kahden viikon kuluessa myöntämisestä, koska veron vahvistaminen säädösmuutoksella ja säädösmuutoksen voimaantulo vievät oman aikansa.

## 11 Arvonimet ja vieraat kielet

Valtioneuvoston kanslia suosittelee, että suomalaisista arvonimistä käytettäisiin vain suomen- tai ruotsinkielistä muotoa, koska virallisia käännöksiä muille kielille ei ole. Jos arvonimeä halutaan käyttää ulkomailla, mukaan tulisi liittää tieto, että kyseessä on suomalainen arvonimi. Osa arvonimistä on samanmuotoisia virkanimikkeiden kanssa (esimerkiksi professori, opetusneuvos, yli-insinööri). Vaikka virkanimikkeestä olisi sovittu käytettäväksi vieraskielistä vastinetta, ei sitä tulisi käyttää arvonimen vastineena.