

TUOMAS MÖTTÖNEN

# Yritysjohtajakapitalismiin siirtyminen Suomessa; ammattijohtajuuden kasvu suomalaisissa suuryrityksissä

## ABSTRACT:

*Yritysten kasvaminen suuryrityksiksi on osa suomalaisen yhteiskunnan taloudellista kehitystä. Suurteollisuutta alkoi muodostua vasta ensimmäisen maailmansodan jälkeen, joten suurteollisuuden synty on suhteellisen uusi ilmiö. Johtajissa ja johtajistossa on tapahtunut muutoksia, kun Suomi on kehittynyt moderniksi teollisuusmaaksi. Tunnettu ilmiö on omistajajohtajuuden muuttuminen ammattijohtajuudeksi. Tässä artikkelissa selvitetään sitä, milloin ja miten ammattijohtajat tulivat suuryritysten johtoon. Artikkelissa tuodaan esille ammattijohtajien, perhe- ja sukuyritysten johtajien sekä perustajajohtajien osuutta suomalaisessa yritysjohtajistossa. Aineistona ovat kaikki vuorineuvoksen arvonimen saaneet suomalaiset yritysjohtajat. Artikkelin näkökulma on rakennettu ”managerial capitalism” -kirjallisuuden pohjalta. Yritysjohtajakapitalismiin siirtymisen alku voidaan ajoittaa 1800-luvun kahdelle viimeiselle vuosikymmenelle. Ammattijohtajat ovat olleet hallitsevassa asemassa yritysjohtajissa 1910-luvulta lähtien.*

TUOMAS MÖTTÖNEN, VTM, FM, Tutkija

Jyväskylän yliopisto • e-mail: tumotton@student.jyu.fi

*Ammattijohtajuuden nousu tapahtui suuryrityksissä aikaisemmin kuin aikaisemmissa tutkimuksissa on arvioitu.<sup>1</sup>*

*Asiasanat: Yritysjohtaja, liiketoimintahistoria, yritysjohtajakapitalismi*

## 1. AMMATTIJOHTAJAT LIIKETOIMINTAHISTORIAN TUTKIMUKSESSA

Ammattijohtajalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa palkkajohtajaa, joka on rekrytoitu erikoisosaamisensa vuoksi yrityksen omistajien ulkopuolelta yritysjohtajaksi. Ammattijohtajan asema perustuu osaamiseen eikä omistamiseen. Ammattijohtajalla ei ole suoraa yhteyttä yrityksen omistajaan ja hänellä on tehtävään erityisominaisuuksia (mm. koulutusta), jonka vuoksi johtaja on rekrytoitu yritykseen. Ammattijohtajan rekrytointiperusta on ammatillisessa ja korporatiivisessa verkossa. Ammattijohtajalla tarkoitetaan johtajaa, joka etupäässä tai yksinomaan keskittyy yrityksen johtamiseen (Karonen 2004, 46). Ammattijohtajien nousu kytkeytyy managerivallankumoukseen, jonka myötä johtaminen erotettiin omistamisesta. Yhdysvaltojen taloutta koskeissa tutkimuksissa omistajuuden ja johtamisen erottaminen toisistaan tuli esille jo 1900-luvun alkupuoliskolla (ks. esim. Berle & Means 1932; Burnham 1941). Yhdysvalloissa omistajuuden ja johtajuuden erottamisesta oli jo viimeistään 1910-luvulla tullut määräävä ominaisuus talouskasvua luoneissa suuryrityksissä, jotka investoivat uuteen teknologiaan ja uusiin markkinoihin (Lazonick 2008, 74).

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, oli pitkän aikavälin kehityskulku, joka tapahtui eri maissa eri tavalla. Suomen osalta asiasta kaivataan lisätietoa. Yritysjohdon ammatillistumiseen on viitattu useissa tutkimuksissa. Esimerkiksi Sirpa Hajba (1982, 11) ajoittaa ammattijohtajien vaiheen alun Suomen talouselämän johtajistossa noin 1940-luvulle. Susanna Fellman (2000) ajoittaa ammattiverkostosta rekrytoitujen johtajiston vuosina 1875–1904 syntyneiden johtajien ryhmään, eli hieman aikaisempaan vaiheeseen kuin Hajba. Oiva Laaksosen (1962) tutkimus kuvaa suomalaisen yritysjohdon tilannetta 1950-luvun alussa, jolloin muutos oli jo tapahtunut. Petri Karosen tutkimuksessa, joka käsittelee vuosia 1600–1920, on mukana vain kahdeksan johtajaa joita voidaan pitää jossain määrin ammattijohtajina chandlerilaisessa merkityksessä (Karonen 2004, 46). Heitä ei harvalukuisuutensa vuoksi voida pitää modernin managerillisen vallankumouksen merkkienä Suomessa.

<sup>1</sup> Artikkelin liittyy ”Talouselämän vaikuttajat” -hankkeen tuottamiin aineistoihin ([www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat)). Artikkelin pohjautuu tekeillä olevaan taloushistorian väitöskirjatyöhön, jossa tarkastellaan suomalaisia yritysjohtajia itsenäistymisestä 2000-luvulle. Liikesivistysrahasto on tukenut taloudellisesti jatkotutkimuksen tekemistä.

Tutkimuksissa ei ole juurikaan käsitelty sitä, milloin ja miten muutos ammattijohtajuuteen tapahtui Suomessa.

Tässä artikkelissa selvitetään ammattijohtajuuden yleistymistä suomalaisessa ylemmässä yritysjohdossa. Keskeinen tutkimuskysymys on; milloin ja miten ammattijohtajat ottivat johtotehtävät vanhalta omistaja-yrittäjä sukupolvelta? Tutkimuskysymykseen on annettavissa vastaus tutkimalla ammattijohtajien osuutta suomalaisten suuryritysten johtajissa.

Muutoksen kuvaamisessa käytetään apuna ns. managerial capitalism -käsitettä ja siihen liittyvää liiketoimintahistorian (business history) tutkimuskirjallisuutta.<sup>2</sup> Alan keskeisen tutkijan Alfred D. Chandler jr:n vaikutuksesta liiketoimintahistoria suuntautui yritystasolle (corporate business history).<sup>3</sup> Suuryritysten (big business) johtajilla on ollut näkyvä rooli liiketoimintahistorian tutkimuksessa (ks. esim. Cassis 1997). 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.

Artikkelissa kuvataan suomalaisen ylimmän yritysjohdon kehitystä ryhmänä. Tutkimusaineistoksi on valittu kaikki itsenäisyyden aikana vuorineuvoksen arvonimen saaneet yritysjohtajat, joita oli huhtikuun 2013 loppuun mennessä yhteensä 295. Valintaani vaikutti se, että oli olemassa valmis aineisto, jonka voi katsoa edustavan suomalaisia suuryritysten johtajia. En ole itse tuottanut tutkimuksessa käytettävää tietoa, vaan olen kerännyt tiedot artikkeleista, jotka ovat Internetissä luettavissa. Tutkimuksessa käytettävät tiedot on kerätty erikseen jokaisesta ”Suomen talouselämän vaikuttajat” -verkkojulkaisun elämäkerta-artikkelista. Jokaisesta vuorineuvoksesta on koottu samanlaisia tietoja taustasta, urakehityksestä ja elämänvaiheista. Tuloksia yleistettäessä on huomioitava, että kartoitus on tehty vuorineuvoksista. Toisaalta vuorineuvoksia, jotka ovat merkittäviä talouselämän vaikuttajia, ei ole aiemmin tutkittu omana ryhmänä.

Chandleriläisen teorian mukaan ns. managerial revolution tai ”yritysjohtajavallankumous” tapahtui Yhdysvalloissa 1850- ja 1860-luvulla. Tällä muutoksella oli vaikutuksia yrityksen organisaatorakenteeseen (managerial hierarchies) ja sen johtamiseen. Chandlerin (1977, 1990) mukaan Yhdysvalloissa ammattijohtajat nousivat omistajajohtajien tilalle 1840–1920, jolloin johto erotettiin omistamisesta (”managerial revolution.”) Chandler käsitteli kvantitatiivisesti yritysjohtajia organisaation osana. Chandlerin teorian mukaan teknologiset muutokset synnyttivät suuruuden

<sup>2</sup> Managerial capitalism voidaan suomentaa yritysjohtajakapitalismiksi tai liikkeenjohdolliseksi kapitalismiksi. Käsitteellä halutaan erottaa tämä kapitalismi 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). Ammattimaistuneen johtamisen merkitys talouskasvulle on tullut tieteellisen tutkimuksen kohteeksi.

<sup>3</sup> Ks. esim. Jones & Zeitlin 2008, 37–66; McCraw (2008); Wilkins (2008).

ekonomian (economics of scale) sekä rohkaisivat siirtymään suurempiin toimintayksiköihin. Samalla liikenne- ja kommunikaatiojärjestelmät yhdistyivät kansallisiin ja kansainvälisiin markkinoihin, joka teki tarpeelliseksi rationalisoida ja integroida tuotantojärjestelmien osia ja rakentaa hierarkkisia organisaatioita manageriaalisten byrokraattisten järjestelmien alaisuuteen. Organisaatioihin syntyi johtajien hierarkia (a hierarchy of managers). Markkinoiden koordinoinnista ja talouden hallitsemisesta vastanneet johtajat tekivät päätöksiä hallinnollisten hierarkioiden alaisuudessa. Näin syntyi moderni liikeyritys ja yritysjohtajakapitalismi.

Chandlerin mukaan ammattimainen johtajuus, joka syntyi omistuksen ja johtamisen eron myötä, oli keskeinen tekijä Yhdysvaltojen nopealle talouskasvulle 1800-luvun lopulla (Chandler 1977). Liiketoimintahistoriassa vertailuista tuli tämän jälkeen keskeinen tekijä. Myös johtajia alettiin vertailla sekä maan sisällä että kansainvälisesti. Yritysjohtajien koulutus ja tausta nousivat kiinnostuksen kohteiksi.

Chandlerin mallin mukaan Yhdysvallat siirtyi henkilökohtaisesta johtamisesta yritysjohtajakapitalismiin (managerial capitalism) kolmessa vaiheessa.<sup>4</sup> Ensimmäisessä vaiheessa omistaja johtaa omaa tai perheyrittystä (henkilökohtainen kapitalismi). Toisessa vaiheessa ammattijohtajat tekevät operationaalisia päätöksiä (yrittäjäkapitalismi). Kolmannessa vaiheessa omistaminen ja johtaminen erotetaan toisistaan (yritysjohtajakapitalismi tai ts. ”managerikapitalismi”). Chandlerin näkemyksen mukaan ammattimaiset johtajat vastaavat modernien manageristen liikeyritysten ja niiden hierarkkisten organisaatioiden menestyksestä (Whittington 2007).

Chandlerin analyysi managerillisesti johdettujen suuryritysten noususta ja niiden käänne- tekevästä merkityksestä hallitsi Yhdysvaltojen liiketoimintahistorian tutkimusta 1980-luvulle asti (Lazonick 2008, 41). Chandleriin perustuva keskustelu on ollut Yhdysvaltoihin keskittyvää ja muita maita tutkineet ovat suhtautuneet näkemyksiin kriittisesti. Chandlerin malli ei välttämättä päde sellaisenaan. Useissa saksalaisissa tutkimuksissa on tuotu esille yritysjohtajien sosiaalista taustaa, koulutusta ja metodeja sekä pankkien roolia yritysten rahoittamisessa ja ohjaamisessa (ks. esim. Kocka 1971, 1978; Tilly 1982). Japanissa tilanne on ollut samanlainen (ks. esim. Yamamura 1970.) Englannissa kiinnostusta paradigmaan vähensi suurten manageriyritysten (managerial enterprises) suhteellisesti pienempi osuus. Sen sijaan tutkimuksessa on korostunut pienten ja usein perhe- ja sukuyritysten rooli ja niiden merkitys (ks. esim. Jones & Rose 1993; Jeremy 1993; Lloyd-Jones & Lewis 1994). Chandlerin näkemystä siitä, että Englannin heikko talousmenestys on ollut seurausta modernien liikeyritysten puuttumisesta (Chandler 1990), on kritisoitu eri tutkimuksissa (Church 1990; Harvey & Jones 1990; Supple 1991; Kirby 1992.) Chandlerin kolmivaiheista mallia on kritisoitu useissa tutkimuksissa, joissa on tuotu esille yksinkertaisten universaalisten mallien

<sup>4</sup> Tämän kolmivaiheisen mallin Chandler esitti yhdessä belgialaisen taloushistorioitsija Herman Daemsin kanssa (Chandler & Daems 1981)

ongelmallisuus historian tutkimuksessa (ks. esim. Glete 1993, 1999; Maclean & Harvey & Press 2007). Uusimmassa tutkimuksessa on tuotu esille, miten nykyajan tehokkailla markkinoilla verkostot (networks) ovat suuremmissa roolissa kuin hierarkkiset johtamisjärjestelmät (Lamoreaux et al. 2003).

Pohjoismaisessa sekä kotimaisessa historian tutkimuksessa Chandlerin näkemyksiä on käsitelty niukasti.<sup>5</sup> Petri Karosen tutkimuksessa *”Patruunat ja poliitikot: yritysjohtajat taloudellisina ja poliittisina toimijoina Suomessa 1600–1920”* (2004) tarkastellaan suomalaisia yritysjohtajia yli kolmen vuosisadan ajalta. Tutkimusjoukkona on 75 johtohenkilöä eri ajanjaksoilta. Karosen mukaan Suomessa ei tapahtunut yritysjohtajien vallankumousta 1900-luvun alkuun mennessä. Karosen mukaan myöskään Chandlerin paradigman mukainen kolmivaiheinen malli ei toteutunut Suomessa, vaikka täälläkin on siirrytty henkilökohtaisesta kapitalismista yritysjohtajakapitalismiin, jossa omistaminen ja johtaminen on erotettu toisistaan. Susanna Fellmanin väitöskirjatutkimuksessa *”Uppkomsten av en direktröspredning. Industriledarnas utbildning och karriär i Finland 1900–1975”* (2000) tutkitaan suuryritysjohtajien koulutusta ja sosiaalisen taustan muutosta teollistumisen, laajojen suuryritysten synnyn ja koulutuksen kasvun aikakautena. Fellmanin tutkimusaineisto koostuu 324 yritysjohtajan perustiedoista. He edustavat kaikkiaan 66 eri yritystä. Mukana on vain suuryrityksiä. Aineiston valinnan pohjana on käytetty Riitta Hjerppen (1979) tutkimusta Suomen suurteollisuudesta. Joistakin yrityksistä mukana oli yli kymmenen johtajaa. 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, eli tutkimuksen mukaan ammattijohtajat pääsivät hallitsevaan asemaan 1920-luvulla.

On sanottu, että ei ole perusteltua korostaa liikaa ammattijohtajien ja yrittäjäjohtajien välistä eroa, koska myös yrittäjät tarvitsevat ammattimaisia johtajaitoja (Robertson 2003). Kuitenkin tutkimuksissa on todettu managerikapitalismin piirteiden esiintyminen talouksissa. Gleten (1993) mukaan Ruotsissa ollaan managerikapitalismissa, mutta suurilla omistajilla on yhä paljon valtaa teollisuudessa.

Tutkimukseni voi katsoa kuuluvan aiheeltaan taloushistorian johtajatutkimukseen. Kotimaisessa historian tutkimuksessa yrityselämän johtajistoa on analysoitu perinteisessä taloushistorian tutkimuksessa, esimerkiksi yrityshistoriikkeissa ja erilaisissa eri toimialojen kokonaisesityksissä. Yritysjohtajia on kuitenkin tutkittu vähemmän ryhmänä, joten tutkimukseni

5 Liiketaloustieteen tutkimuksessa on kuitenkin käytetty Chandlerin näkemyksiä mm. suuryritysten strategiakehityksestä (ks. esim. Hansén & Olkkonen 2002). Tainio & Räsänen & Santalainen (1987, 22–24) ovat kuvanneet liikkeenjohtajan työprosessin eriytymistä Chandlerin (1977) mallin mukaisesti. Pohjoismaisten liiketaloudellisten opilaitosten (Business School) julkaisuissa Chandlerin ”Visible Hand” (1977) on yksi kaikkein useammin lainatun tutkimuksista (Engwall 1998, 81). Pohjoismaisesta Chandler -tutkimuksesta ks. esim. Glete 1993; Djelic & Amdam 2007.

tuo uutta näkökulmaa taloushistorialliseen johtajatutkimukseen. Yrittäjillä on ollut keskeinen rooli liiketoimintahistorian tutkimuksessa. Johtajatutkimuksessa nämä tutkimukset ovat lisänneet ymmärrystä inhimillisen valinnan merkityksestä taloudellisissa prosessissa.<sup>6</sup>

Kaiken kaikkiaan Chandlerin näkemyksiä managerivallankumouksesta ja modernin liikeyrityksen syntymisestä ei ole juurikaan esitelty kotimaisessa taloushistorian tutkimuksessa. Lähden omassa tutkimuksessani liikkeelle aiemman managerial capitalism -tutkimuksen esittämistä väitteistä, joiden paikkansa pitävyyttä testaan tutkimusraporttini aineistolla. ”Yritysjohtaja vallankumous” -teesiin kuuluu liikkeenjohdon laajenemisprosessi, jossa yksityisyrittäjän ympärille asetunut rakennelma on laajentunut monitahoiseksi liikkeenjohtokollektiiviseksi (johtajien hierarkia). Moderni liikeyritys tarkoittaa monta divisioonaa käsittävää suuryritystä, jolla on hajautettu omistuspohja, jossa johtamisen ja omistamisen erotettu toisistaan ja jossa on strateginen näkökulma (Fellman 2000, 34). Tähän organisaatiomuutokseen liittyy omistajuuden ja johtajuuden erottaminen toisistaan sekä ammattijohtajien nousu. Väitteen mukaan perhe- ja sukuyrityksen aikakaudesta (henkilökohtainen kapitalismi) on siirrytty ammattijohtajien aikakauteen (yritysjohtajakapitalismiin).

Artikkeli jakautuu neljään kappaleeseen. Johdantoluvun jälkeen käsitellään tutkimuksen aineisto ja metodit. Kolmannessa luvussa tuodaan esille tutkimuksen empiirinen osa ja keskustelu aiheesta. Viimeisessä luvussa (luku 4.) esitellään johtopäätöksiä.

## 2. TUTKIMUKSEN AINEISTO JA METODOLOGIA

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu vuorineuvoksen arvonimen itsenäisyyden aikana saaneiden yritysjohtajien tiedoista. Tiedot on kerätty *Suomen talouselämän vaikuttajat* -julkaisusta. Suomen taloushistoriallisen yhdistyksen tuottamaan julkaisuun tulevat mukaan kaikki vuori-, kauppa-, ja teollisuusneuvokset sekä kaikki nykykäytännön mukaan ensimmäisen tai toisen luokan talouden alan arvonimen saaneet elinkeinoelämän toimijat. Hankkeen myötä kirjoitetaan noin 2 300 elämäkertaa-artikkeliä julkisen tunnustuksen saaneista suomalaisista talouselämän johtohenkilöistä 1700-luvulta 2000-luvulle. Verkkojulkaisussa on tällä hetkellä luettavissa yli 2 000 pienen elämäkerta.<sup>7</sup>

Tasavallan presidentti myöntää vuosittain arvonimiä ansioituneille elinkeinoelämän johtohenkilöille. Korkein on vuorineuvoksen arvonimi, joita nykyisin myönnetään kaksi kertaa vuodessa. Arvonimien myöntäminen yleistyi sotien jälkeen. Vuorineuvoksen arvonimiä myönnettiin eniten 1980-luvulla, jolloin arvonimen sai keskimäärin 5 yritysjohtajaa vuodessa. Nykyisin niitä

<sup>6</sup> Amdam & Lange 1994, 11.

<sup>7</sup> Julkaisun verkkosivut ovat osoitteessa; [www.finlit.fi/talousvaikuttajat](http://www.finlit.fi/talousvaikuttajat). *Suomen talouselämän vaikuttajat* -verkkojulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.

myönnetään vuosittain muutamalle ansioituneelle suomalaiselle yritysjohtajalle. Yhteensä vuorineuvoksen arvonimiä on myönnetty itsenäisyyden aikana 295:elle suomalaiselle vuoden 2013 huhtikuun loppuun mennessä.

Joka neljäs vuorineuvos tulee metsä- ja puunjalostusteollisuuden piiristä (ks. Taulukko 2.).

**Taulukko 1. Vuorineuvosarvonimen myöntäminen itsenäisyyden aikana vuosikymmenittäin.**

| Vuodet    | N   | %    |
|-----------|-----|------|
| 1917–1929 | 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 |
| 2000–2013 | 28  | 9,5  |
|           | 295 | 100  |

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

**Taulukko 2. Vuorineuvosten johtamien yrityksen toimialajaottelu, mukana kaikki itsenäisyyden ajan vuorineuvokset. Toimiala on valittu päätoimialan mukaan, jos on ollut mukana usealla toimialalla.**

| Toimiala                                   | N   | %     |
|--|-----|-------|
| 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)).

Metsä- ja puunjalostusteollisuuden osuus on suurin ensimmäisessä, vuodet 1917–1945 kattavassa, ryhmässä (noin 37 %). Viimeisessä ryhmässä, eli vuosina 1976–2011, osuus on enää viidennes. Kaupan ja palvelujen osuus oli suurin toisessa ryhmässä, eli vuosina 1946–1975 (14,1 %). Rakennustoiminta nousi myös samana aikajaksona.

Aineisto on jaettu ajallisesti kolmeen ryhmään arvonimen myöntämivuoden perusteella, jotta voidaan tarkastella eri aikakausina tapahtuneita muutoksia. Kolmella eri tarkastelujaksolla saadaan kuvattua eri aikakausia. Jaksottelun kautta saadaan tarkempia tuloksia johtajien taustatekijöissä tapahtuneista muutoksista. Jaotteluvuosiksi on valittu vuodet 1945 ja 1975. Vuosi 1945 on otettu käyttöön, koska se oli eräänlainen vedenjakaja Suomen talouselämässä ja historiassa. Toisen maailmansodan jälkeen alkanut jälleenrakennus ja siihen liittynyt teollistuminen merkitsivät suurta muutosta. Toinen vuosi, 1975, on otettu käyttöön suuryritysten määrän kasvun vuoksi. 1970-luvun puolivälissä suomalaisten suuryritysten määrä alkoi kasvaa, jolloin entistä selvemmin syntyi moderni suurteollisuus. Tällä kehityksellä oli vaikutusta ammattijohtajuuteen.

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 1976–2013. Kaikkiaan tutkimusryhmänä on siis 295 yritysjohtajaa itsenäisyyden ajalta. Kriteerinä on arvonimen myöntövuosi. Tutkimuksessa esitellään myös ammattijohtajuuden yleistyminen johtajien syntymävuosittain tarkasteltuna.

Käytettäessä vuorineuvos-aineistoa kaikki Suomen suurimmat yritykset eivät tule mukaan tutkimukseen. Jos kriteerinä käytettäisiin yrityksen suuruutta, mukaan voitaisiin ottaa esimerkiksi kaikki Suomen 10. suurimman yrityksen johtajat. On kuitenkin huomioitava, että arvonimikriteerin käytöstä huolimatta tutkimusjoukko antaa edustavan kuvan myös kaikkein suurimmista yrityksistä. 1910-luvun alun kymmenestä suurimmasta yrityksestä tutkimuksessa on mukana seitsemän johtajaa. 1940-luvun lopun yrityksistä on mukana yhdeksän ja 1970-luvun puolivälin

**Taulukko 3. Vuorineuvosten synnyinajat**

|         |                          | Määrä      | Prosentti    |
|---------|--------------------------|------------|--------------|
| Valikko | 1 1845–1869              | 11         | 3,7          |
|         | 2 1870–1889              | 53         | 18,0         |
|         | 3 1890–1910              | 80         | 27,1         |
|         | 4 1911–1930              | 86         | 29,2         |
|         | 5 1931–1940              | 26         | 8,8          |
|         | 6 1941–1950              | 29         | 9,8          |
|         | 7 1950 jälkeen syntyneet | 10         | 3,4          |
|         | <b>Yhteensä</b>          | <b>295</b> | <b>100,0</b> |

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



yriksistä sekä 1980-luvun lopun yritysistä ovat mukana kaikki johtajat.<sup>8</sup> Talouselämä -lehden vuoden 2011 "Suomen suurimmat yritykset" -listan 10. suurimman yrityksen joukosta on mukana kahdeksan yritystä (arvonimi myönnetty nykyiselle johtajalle tai hänen edeltäjilleen.) Valtionyhtiöt muodostavat oman kokonaisuutensa suuryrityksissä. Valtioenemmistöistenyrityksien määrä koko Suomen talouselämässä oli kuitenkin vähäinen. Esimerkiksi vuonna 1959 niitä oli yhteensä 18 (Laaksonen 1962, 228). Valtionyhtiöitä, joiden johtajalle (yhdelle tai sitä useammalle) on myönnetty vuorineuvoksen arvonimi on yhteensä kolmetoista. Vuorineuvoksista kaikkiaan 40 on ollut valtionyhtiön johtajana (13,6 %). Osuuskuntatoimintayrityksistä on tullut yhteensä 22 vuorineuvosta. Liike-elämän edunvalvontatehtäviä hoitaneista johtajista vuorineuvoksen arvonimen on saanut kolme henkilöä.

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

### 3. AMMATTIJOHTAJUUDEN NOUSU SUOMESSA

Ammattijohtajien joukkoon ei tässä tutkimuksessa lasketa yritysten perustajia sekä perhe- ja sukuyritysten johtajia, jotka on rekrytoitu johtotehtävään perhe- tai sukuverkostosta. Ennen ammattijohtajien aikakautta johtajat olivat pääasiassa perhe- ja sukuverkostojen kautta valittuja ja heillä oli suora yhteys yrityksen omistukseen. Perheyrityksen johtajanakin voi olla ammattijohtaja. Tässä tutkimuksessa perhe- ja sukuyrityksen johtajiksi on luokiteltu vain ne yritysjohtajat, jotka selvästi on rekrytoitu sellaiseen yritykseen, joihin heillä on kiinteä sukuyhteys. Luokittelun perustana on siis itse johtaja, eikä yritys. Kolmas ryhmä ovat yrityksensä itse perustaneet johtajat. Perustajat ovat usein ensimmäisen sukupolven perheyrittäjiä.

Tutkimukseni aineisto painottuu ammattijohtajiin. Ammattijohtajia on yhteensä 210. Perhe- ja sukuyritysten johtajia on 53, ja perustajohtajia on yhteensä 32. Ammattijohtajien osuus lisääntyi toisen maailmansodan jälkeen. Toisessa ryhmässä vuosina 1946–1975 osuus oli lähes 70 prosenttia (ks. Kaavio 1). Viimeisessä ryhmässä vuosina 1976–2011 ammattijohtajien osuus on noin 80 prosenttia.

<sup>8</sup> Tiedot Suomen suurimmista yrityksistä on saatu Riitta Hjerppen (1979) tutkimuksesta sekä Suomen 3000 suurinta teollisuusyritystä 1986 –teoksesta. Yritysten luokitteluksi suuruusjärjestykseen on Hjerppen tutkimuksessa käytetty henkilökunnan määrää. Hjerppe on listannut kultakin poikkileikkausvuodelta (1844, 1860/62, 1890/91, 1912/13, 1927, 1938, 1949, 1964 ja 1975) 30 työntekijämäärältään suurinta teollisuusyritystä

**Kaavio 1. Johtajatyypin yleisyys eri aikajaksoina**

|             |              | Johtajatyypit      |                      |                                | Yhteensä |        |
|-------------|--------------|--------------------|----------------------|--------------------------------|----------|--------|
|             |              | 1. ammatti-johtaja | 2. perustaja-johtaja | 3. perhe- ja sukuyritysjohtaja |          |        |
| Myöntövuosi | 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% |
| Yhteensä    |              | 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 johtajatyypit, 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 sukuyritysjohtajien 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))

Moderni ammattijohtaja on uusi ilmiö suomalaisessa talouselämässä. Yritysjohtajat tulivat pitkään liikemieseliitin piiristä ja omistajasuvuista. Suomessa moderni liike-elämä alkoi vasta 1800-luvun puolivälissä alkaneen teollistumiskauden jälkeen.<sup>9</sup> Ensimmäiset teollisuusyritykset olivat yleensä perheyhtiöitä tai osakeyhtiöitä, joissa omistus keskittyi muutamalle suvulle.<sup>10</sup> Karosen (2004, 46) 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.

Vasta 1800-luvun loppupuolella elinkeinoelämään muodostuivat ammattimaisesti johdetut hierarkkiset suuryritykset, joiden tavoitteena oli tuottaa voittoa omistajilleen. Vuorineuvos-aineistossa näkyy ammattijohtajuuden nousu 1900-luvun alussa. Itsenäistymisen jälkeen myönnettiin kuusi vuorineuvoksen arvonimeä 1910-luvulla. Arvonimen saaneista ainoastaan yksi voidaan luokitella ammattijohtajaksi.<sup>11</sup> 1920-luvulla vuorineuvoksen arvonimen saaneista kuusi oli ammattijohtajia. Osuus kaikista johtajista oli jo noin kolmannes.

Ammattijohtajia on ollut arvonimen myöntämivuoden perusteella 1930-luvulta lähtien enemmistö johtajista, tämä tieto kuvaa tilannetta noin 1910-luvulta lähtien, koska johtajat olivat ennen arvonimen myöntämistä olleet johtoasemassa keskimäärin 20 vuotta (ks. Taulukko 4.).

<sup>9</sup> Laaksonen 1962, 34

<sup>10</sup> Michelsen 1999, 161

<sup>11</sup> Kyseessä oli Suomen Sokeri Oy:n toimitusjohtaja Anton Alftan (1856–1933). ”Anton Alftan teki uran aluksi Töölön Sokeritehtaan toimitusjohtajana ja sen jälkeen Suomen Sokeri Oy:n johtajana. Yhtiön osakkaisiin kuuluneen kauppaneuvos Wilhelm Hackmanin ehdotuksesta tekniseksi johtajaksi kiinnitettiin Anton Alftan”. Lähde: Määttä, Vesa. ”Vuorineuvos Anton Alftan (1856–1933).” *Suomen talouselämän vaikuttajat* -verkkójulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: SKS.

**Taulukko 4. Ammattijohtajien osuus vuorineuvoksista vuosikymmenittäin**

| Vuodet    | N  | %    |
|-----------|----|------|
| 1917–1919 | 1  | 16,6 |
| 1920-luku | 6  | 42,8 |
| 1930-luku | 14 | 70   |
| 1940-luku | 23 | 62,2 |

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

Arvonimikriteerin perusteella ammattijohtajat saivat hallitsevan aseman yritysjohdossa 1910-luvulla. 1930- ja 1940-lukujen vuorineuvosten ammattijohtajien erikoisosaaminen oli usein hankittu työkokemuksen kautta, joka oli tyypillistä aikansa yritysjohdajille (ks. esim. Fellman 2000b). Koulutuksen kautta hankitun osaamisen avulla valitut yritysjohdajat yleistyivät entisestään 1950-luvulta lähtien.

Arvonimen myöntämishetken lisäksi on syytä tarkastella asiaa johtajien syntymävuosien perusteella. Vanhimmissa johtajaryhmässä, eli vuosina 1845–1869 syntyneissä ammattijohtajia on noin kolmannes. Tämä kuvaa tilannetta suomalaisessa yritysjohdossa noin 1885–1909. Enemmistö johtajista oli ammattijohtajia ensimmäistä kertaa vuosina 1870–1889 syntyneissä, joka kuvaa tilannetta noin 1910–1930. Sitä nuoremmista ammattijohtajien osuus on vain kasvanut. Tämäkin tarkastelu osoittaa, että ammattijohtajat ottivat vallan omistajajohtajilta Suomessa 1900-luvun alun kahtena ensimmäisenä vuosikymmenenä. Fellman (2000) ajoittaa ammattiverkostosta rekrytoitujen johtajiston vuosina 1875–1904 syntyneiden johtajien ryhmään. Tämä tutkimus tukee tätä tulosta, mutta tarkentaa sitä siltä osin, että muutos alkoi viisi vuotta aikaisemmin ja se voidaan rajata 15 vuotta vanhemmalle ajalle (ks. Kaavio 2).

Asiaa tarkasteltaessa yritysjohdajien rekrytoimisvuosien perusteella saadaan samankaltaisia tuloksia. Ensimmäistä kertaa enemmistö johtajista oli ammattijohtajia vuosina 1910–1919 rekrytoitujen ryhmässä (ks. Taulukko 5.). Sen jälkeen rekrytoituissa on aina ollut eniten ammattijohtajia. Fellmanin tutkimuksessa vuosina 1901–1920 rekrytoituista johtajista puolet oli omistajajohtajia ja puolet ammattijohtajia, ja vasta 1920-luvulla rekrytoituista enemmistö oli ammattijohtajia. Tutkimukseni perusteella ammattijohtajien valtaannousu voidaan sijoittaa kymmenen vuotta varhaisempaan vaiheeseen, eli 1910-luvulle.

**Kaavio 2. Vuorineuvosten syntymäaika ja johtajatyypit**

| Syntymäaika               |         | Johtajatyypit     |                     |                                   | Yhteensä |
|---------------------------|---------|-------------------|---------------------|-----------------------------------|----------|
|                           |         | 1 ammatti-johtaja | 2 perustaja-johtaja | 3 perhe- ja sukuyrityksen johtaja |          |
| 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 khiin 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 sukuyrityksijohtajien 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)).

**Taulukko 5. Vuorineuvosten rekrytoimisvuodet ja ammattijohtajien osuudet**

| Aika        | Kaikki |      | Ammattijohtajat |      |
|-------------|--------|------|-----------------|------|
|             | N      | %    | N               | %    |
| 1892–1899   | 6      | 50   | 3               | 50   |
| 1900–1909   | 11     | 27,3 | 3               | 27,3 |
| (1892–1909) | 17     | 35,3 | 6               | 35,3 |
| 1910–1919   | 15     | 60   | 9               | 60   |
| 1920–1929   | 12     | 75   | 9               | 75   |
| 1930–1939   | 10     | 70   | 7               | 70   |
| Yhteensä    | 48     | 58,3 | 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 (ks. esim. Laaksonen 1962; Fellman 2000). Kyseessä ei ole pelkästään muutos hallitsevassa yritystyyppissä, vaan ammattijohtajuuden yleistyminen koko talouselämässä. Kyseessä on siis yritysjohtajistossa tapahtunut muutos, jota voidaan kutsua yritysjohtajavallankumoukseksi. Teollisuudessa ammattijohtajien osuus on kasvanut kaiken aikaa. Ensimmäisessä ryhmässä (vuodet 1917–1945) osuus oli vain hieman yli 53 %. Kokonaisuudessaan teollisuudessa ammattijohtajia on ollut suhteessa vähemmän kuin esimerkiksi kaupan ja palveluiden kohdalla. Ainoastaan rakennusosalalla ammattijohtajuus ei ole yleistynyt yhtä nopeasti.

Ammattijohtajuuden nousuun vaikuttaa ratkaisevasti hallitsevan yritystyyppin muutos perhe- ja sukuyrityksistä kohti moderneja liikeyrityksiä. Vuorineuvosten ensimmäisessä ryhmässä, vuosina 1917–1945, suunnilleen joka neljäs heidän johtamansa yritys oli perhe- tai sukuyritys. Suomen teollisuudessa aikakausi oli kehityksen aikaa, jolloin perustettiin uusia yrityksiä eri toimialoille. Metsäteollisuudessa tapahtui suuria muutoksia. Itsenäistymisestä vuoteen 1929 myönnettiin 20 vuorineuvoksen arvonimeä. Näistä kaksitoista oli perhe- ja sukuyrittäjäksi luokiteltuja.

Ensimmäisessä ryhmässä, vuosina 1917–1945, vuorineuvoksen arvonimi myönnettiin 51:lle eri yrityksen tai laitoksen johtajalle. Näistä perhe- ja sukuyritysten joukkoon kuului 39 yritystä.<sup>12</sup> Perheyritysten johtajien osuus alkoi vähentyä 1930-luvulla ja 1940-luvulla. Vuosina 1917–1945 vuorineuvoksen arvonimen saaneista johtajista noin joka kolmas työskenteli perhe- ja sukuyrityksissä. Toisen maailmansodan jälkeen perhe- ja sukuyritysten johtajien osuus on vähentynyt voimakkaasti. Vuosina 1976–2011 heidän osuutensa on laskenut alle 13 prosenttiin. 2000-luvulla vuorineuvoksen arvonimen saaneista vain kolme kuuluu selvästi perhe- ja sukuyritysten johtajien ryhmään. Monialayhtymien aikakaudella omistajuus on siirtynyt pois perheiltä, suvuilta ja yrityksiltä kansainvälisille sijoittajille.

Vuorineuvostason yritysjohtajista voidaan nostaa esille muusta eroavana ryhmänä yritysten perustajat. Mukaan on laskettu vain ne johtajat, jotka ovat itse perustaneet yrityksensä. Kahden tai useamman henkilön ryhmässä mukana olleita yritysten perustajia ei ole laskettu mukaan, jotta perustajayrittäjät tulisivat selvimmin esille.

Toimialajakaumia tarkasteltaessa havaitaan, että rakennustoiminnan alalla on ollut selvästi eniten yritysten perustajia (noin kolmannes). Sodan jälkeisessä jälleenrakennuksessa perustettiin lukuisia uusia rakennusalan yrityksiä, joista kasvoi osittain yritysostojen kautta aikansa suuryrityksiä. Niiden perustajia olivat tyypillisimmin maatilalan pojat, jotka olivat lähteneet opiskelemaan teknilliseen korkeakouluun. Rakennusmestarin tai insinöörin oppiarvon saatuaan edessä oli usein oma yritystoiminta, siksi perustajia on paljon juuri rakennusosalalla: alkupääomia ei tarvita paljon, kun urakointi alkaa pienestä alusta, josta toiminta laajenee ja monipuolistuu.

<sup>12</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.

**Taulukko 6. 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        |
| <b>Yhteensä</b>                   | <b>35</b> | <b>100</b> |

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

Eri toimialoilla ammattijohtajat yleistyivät eri tahdissa. Metsäsektorilla johtajat tulivat pitkään omistajasuvun piiristä. Valtiollisen Enso-Gutzeit Oy:n ensimmäinen suomalainen ammattijohtaja valittiin 1924. Schaumanin ensimmäinen omistajasuvun ulkopuolinen ammattijohtaja tuli tehtäväänsä 1950-luvun alussa. A. Ahlström Oy:n ensimmäinen omistajasuvun ulkopuolinen ammattijohtaja aloitti tehtävässä 1960, ja Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n 1960-luvun lopulla. G.A. Serlachius Oy:ssä ei ollut koko historiansa aikana yhtään suvun ulkopuolista ammattijohtajaa ennen kuin yritys 1986 yhdistyi Metsäliittoon, jolloin syntyi Metsä-Serla. Metall- ja konepajateollisuudessa ammattijohtajat yleistyivät 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 (yli 85 % johtajista on ammattijohtajia). Energia-alalla, elektroniikka- ja sähköteollisuudessa sekä kaivos- ja kaivannaistoiminnassa toimineet vuorineuvokset ovat kaikki ammattijohtajia. Monialaisen (puunjalostus, metalli, teknokemia, metsä) suku-yhtiö Hackman & Co:n johtajat tulivat omistaja-suvusta. Metalliteollisuusyritys Fiskars Ab:n ensimmäiseksi omistaja-suvun ulkopuoliseksi johtajaksi valittiin 1943 diplomi-insinööri Lauri Helenius. Pankki- ja vakuutussektorissa johtajilta vaadittava korkea koulutustaso on näkynyt ammattijohtajuutena.

200 Myös valtionyhtiöiden roolilla suomalaisessa talouselämässä on oma vaikutuksensa johtajuuden kehityksessä. Valtionyhtiöt ovat poikenneet omistuspohjansa vuoksi jo lähtökohtaisesti yksityisten omistamista yrityksistä, minkä vuoksi niihin palkattiin alusta lähtien ammatti-

johtajia. Esimerkiksi Rautaruukin ensimmäiseksi toimitusjohtajaksi valittiin 1960 diplomi-insinööri Helge Haavisto. Valmetin ensimmäinen toimitusjohtaja oli 1947 aloittanut diplomi-insinööri Yrjö Vesa.

Yritysjohdon ammatillistuminen on merkinnyt myös rekrytointiprosessin vakiintumista. Ylin johto palkataan entistä useammin vapailta työmarkkinoilta perhe- ja sukuverkostojen sijasta (Fellman 2000). Toisaalta yritysten hierarkian lisääntyminen on tarjonnut entistä enemmän urakehitysmahdollisuuksia yrityksen sisällä. Johtajien rekrytointiverkostoja tarkastelemalla voidaan tutkia onko johtaja valittu yrityksen sisältä vai ulkoa. Suuri osa johtajista on valittu saman yrityksen sisältä (noin 79 % johtajista). Koko aineistolla tarkasteltuna yhteensä 21 % prosenttia on rekrytoitu johtajaksi organisaation ulkopuolelta. Kaikki perustajajohtajat sekä perhe- ja sukuyrityksen johtajat on luokiteltu sisältä rekrytoituiksi.

Sisältäpäin nimityminen on erittäin yleistä amerikkalaisissa yrityksissä; jopa 89 % johtajista oli nimitetty sisältä 1970-luvulla (Shetty & Peery 1978, 259). Ruotsissa ja Suomessa sisältä rekrytoitujen määrä on ollut eri tutkimuksissa noin 50–60 % (ks. esim. Bolin & Dahlber 1975). Hajban (1982, 75) tutkimuksessa luku oli 61,1 %.

Ammattijohtajuuden yleistymisen on johtanut pidempiin urapolkuihin samassa yrityksessä. Yrityksen ulkopuolelta rekrytoitavien johtajien osuus on kaiken aikaa vähentynyt. Viimeisessä ryhmässä tämä osuus on supistunut 14,5 %:in, mistä voidaan päätellä että ulkopuolelta tulevien johtajien osuus on vähentynyt (ks. Taulukko 7.). Tähän kehitykseen on vaikuttanut myös perhe- ja sukuyritysten sekä perustajayritysten osuuden vähentyminen. Toimialakohtaisessa tarkastelussa on selviä eroavaisuuksia.

Vuorineuvoksista noin joka viides on valittu johtajaksi varatoimitusjohtajan (varapääjohtajan) tehtävästä. Tämä on yleinen käytäntö suuryrityksissä. Ulkopuolisia spesialistijohtajia on valittu harvoin. Yhtenä esimerkkinä voidaan kuitenkin mainita liiketaloustieteen professori Kari Neilimo, joka nousi SOK:n pääjohtajaksi.<sup>13</sup> Spesialisti kuvaa uramallia, jolle on ominaista aikaisempi erikoistehtävissä toimiminen (Hajba 1982, 69). Rahoitus-, vakuutus- ja kiinteistötoiminnan piirissä

**Taulukko 7. Ulkopuolelta rekrytoitujen johtajien osuus aineistossa**

|                          | %           |
|--------------------------|-------------|
| <b>Vuosina 1918–1945</b> | <b>28,3</b> |
| <b>Vuosina 1946–1975</b> | <b>24,6</b> |
| <b>Vuosina 1976–2011</b> | <b>14,5</b> |

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

<sup>13</sup> Neilimoa ei voida kuitenkaan pitää puhtaasti spesialistijohtajana, koska hänen uransa osuuskauppa liikkeessä alkoi jo 1980-luvun lopulla, kun hänet nimitettiin kehitysyhtiö 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.

on paljon spesialistijohtajia, jotka ovat rekrytoitu akateemisesta verkostosta. Tämän lisäksi on asiantuntijajohtajia, jotka on valittu yksityisen sektorin johtotehtäviin julkisella sektorilla saadun kokemuksen kautta. Vuorineuvoksissa julkiselta sektorilta rekrytoituja asiantuntijajohtajia on vain muutamia, ja ne sijoittuvat sotien väliselle ajalle.

#### 4. JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Artikkelin aineistona olivat vuorineuvoksen arvonimen itsenäisyyden ajalla saaneet johtajat. Tällä aineistolla tarkasteltiin suuryritysten johtajien ammatillisia taustoja. Artikkelit täydentää aikaisempaa tutkimusta, jossa tarkastelua ei ole kohdistettu suuryritysten ylimpään johtoon (vuorineuvokset) ja aineistoista on puuttunut kokonaan 2000-luku. Artikkelissa tutkitaan siirtymistä omistajajohtajista ammattijohtajiin eli ns. yritysjohtajakapitalismin syntyä.

Vuorineuvoksia koskevan aineiston perusteella ammattijohtajat saivat hallitsevan aseman 1910-luvulla. Tässä vaiheessa yritysten perustajilla oli suuri osuus johtajistossa ja yritykset olivat perinteisiä perhe- ja sukuyrityksiä. Arvonimen saaneista johtajista enemmistö oli ammattijohtajia 1930-luvulla. Nämä johtajat olivat aloittaneet johtamistehtävänsä keskimäärin 1910- ja 1920-luvuilla. Tällä tavoin arvioituna suuryrityksissä yritysjohtajakapitalismin siirtyminen voidaan ajoittaa 1900-luvun kahdelle ensimmäiselle vuosikymmenelle. Se tapahtui suuryrityksissä hieman aikaisemmin kuin tutkijat ovat arvioineet (Laaksonen 1962; Hajba 1982; Fellman 2000). Ammattijohtajat tulivat suhteellisen lyhyessä ajassa hallitsevaan asemaan. Tuloksien arvioinnissa on otettava huomioon tutkimusaineistojen erilaisuus. 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 ammattijohtajat ottivat johtotehtävät omistajajohtajilta Suomessa 1900-luvun alun kahtena ensimmäisenä vuosikymmenenä. Fellman (2000) ajoittaa ammattiverkostosta rekrytoidun johtajiston vuosina 1875–1904 syntyneiden johtajien ryhmään. Tältä osin tämä tutkimus tarkentaa aikaisempaa tutkimusta. Muutos alkoi viisi vuotta aikaisemmin ja se voidaan rajata 15 vuotta vanhemmalle ajalle. Yritysjohtajien rekrytoimisvuosien tarkastelun mukaan vuosina 1910–1919 rekrytoiduista johtajista yli puolet oli ammattijohtajia. Sen jälkeen rekrytoiduista ammattijohtajia on aina ollut enemmistö, eli tutkimuksen mukaan ammattijohtajat pääsivät hallitsevaan asemaan 1910-luvulla. Tämänkin perusteella ammattijohtajien nousu johtotehtäviin voidaan sijoittaa aikaisempaa tutkimusta kymmenen vuotta varhaisempaan vaiheeseen, eli 1910-luvulle.

Suuryritykset ovat olleet edelläkävijöitä kehityksessä, joka on saanut lopullisen muotonsa toisen maailmansodan jälkeen. Ammattijohtajuuden lisääntymisellä arvioitu yrittäjäjohtajakapi-



talismin synty ei ollut äkillinen tapahtuma, vaan hidas prosessi, joka ei ole vielä kokonaan ohi. Ammattijohtajuus ei ole kokonaan syrjäyttänyt omistajajohtajuutta, koska vielä 2000-luvulla on vuorineuvoksen arvoja myönnetty henkilöille, joilla on kiinteä yhteys perustamiseen ja yrityksen omistajasukuun. Johtajiksi on noussut myös asiantuntijajohtajia, joilla on kokemusta sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta. On myös huomioitava, että suomalaiset suuryritykset olivat kansainvälisesti suhteellisen pieniä, koska suurteollisuus syntyi vasta ensimmäisen maailmansodan jälkeen. Pohjoismaisista suuryrityksistä 1960-luvun puolivälissä suomalaisten yritysten osuus oli 17 prosenttia (Engwall 1998, 67).

Chandlerin doktriinin mukainen kolmivaiheinen malli ei kuvaa riittävän 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 ollut valtaa päätöksenteossa. Tämä koskee erityisesti vahvojen sukujen hallussa olevia suuryrityksiä ja valtionyrityksiä, joissa käytetään vieläkin päätöksentekovaltaa. Tämä muutos on ollut enemmänkin hidas prosessi, kuin jyrkkä ja kertakaikkinen 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.

Kehitys on ollut erilainen eri toimialoilla. Merkittävää on, että toisen maailmansodan jälkeisellä vilkkaalla rakentamiskaudella syntyi rakennusalalle yrityksiä, jotka ovat säilyneet perustajan ja suvun omistuksessa ja joiden johtajille on myönnetty vuorineuvoksen arvonimiä. Voi sanoa, että rakennusalalla siirtyminen yritysjohtajakapitalismiin on meneillään parhaillaan. Toinen maailmansota hidasti ammattijohtajuuteen siirtymistä, koska kriisijakso seurauksineen vaikutti merkittävästi elinkeino- ja yritysraakenteeseen sekä talouselämään ylipäättänsä.

Tutkimukseni liittyy taloushistorialliseen johtajakeskusteluun. Tutkimus tuo uutta tietoa siten, että aikaisemmassa tutkimuksessa ei ole käsitelty 2000-luvun suuryritysten johtajia. Vuorineuvoksia, jotka ovat merkittäviä talouselämän vaikuttajia, ei ole aikaisemmin käsitelty johtajatutkimuksessa yhtenä ryhmänä. Tutkimusaineistoni on muutenkin edustava otos suomalaisista suuryrityksen johtajista. Pääkysymyksenä on käsitelty suuryritysjohtajien ammatillistumiskehitystä. Tutkimukseni tuloksena on, että ammattijohtajuuden nousu tapahtui suuryrityksissä aikaisemmin kuin aikaisemmissa tutkimuksissa on arvioitu.

Yhteenvetona voi todeta, että omistamisen ja johtamisen eriytymisellä on ollut suomalaisessa yritys-elämässä selkeä linja. Siirtyminen omistajayrittäjäkapitalismista yritysjohtajakapitalismiin on alkanut yllättävän varhain. Kehitys ei kuitenkaan ole ollut suoraviivainen. Ensinnäkin, vieläkin on omistajajohtajuusyrityksiä. Toiseksi, eri aloilla kehitys on ollut erilaista. Esimerkiksi rakennusalalla omistajajohtajuus ei vielä ole harvinaista. Yleisestä kehityksestä selvänä

poikkeuksena on ollut kaupan ala, jossa on noustu ylimpiin johtamistehtäviin yrityksen sisäisen urakehityksen kautta. ■

## LÄHTEET JA KIRJALLISUUS:

- AMDAM, R. P. & LANGE, E.** (1994), *Crossing the borders: studies in Norwegian business history*, Oslo: Scandinavian University Press.
- BERLE, A. A. & MEANS, G. C.** (1932), *The modern corporation and private property*, New York: MacMillan.
- BOLIN, E. & DAHLBERG, L.** (1985), *Dagens Storföretagsledare*, Malmö.
- BURNHAM, J.** (1941), *The Managerial Revolution*, New York: John Day.
- CASSIS, Y.** (1997), *Big Business. The European Experience in the Twentieth Century*, Oxford: Oxford University Press.
- CHANDLER, A. D. J.** (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass.: The MIT Press.
- CHANDLER, A. D. J.** (1977), *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- 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.** (1990), *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*, Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- CHURCH, R.** (1990), "The Limitations of the Personal Capitalism Paradigm", *Business History Review* 64/4, s. 1–16.
- 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.
- 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.
- FELLMAN, S.** (2000), *Uppkomsten av en direktörprofession. Industriledarnas utbildning och karriär i Finland 1900–1975*, Helsingki: 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..
- GLETE, J.** (1993), "Swedish Managerial Capitalism: Did it Ever Become Ascendant?", *Business History* 1993: 2.
- 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 nr 11, Väestervik.
- 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.
- HANSÉN, S-O. & OLKKONEN, R.** (2002), "Kasvustrategiat ja toimintaympäristö", teoksessa, *Suuryritys ja sen muodonmuutos; Partekin satavuotinen historia*, Helsinki; Edita Prima Oy.
- HARVEY, C. & JONES, G.** (1990), "Business History in Britain in to the 1990s", *Business History* 32/1, s. 5–16.
- HJERPPE, R.** (1979), *Suurimmat yritykset Suomen teollisuudessa 1844–1975*, Helsinki: Societas scientiarum Fennica
- JEREMY, D. J.** (1993), "Special Issue on Strategies of the Declining Lacashire Textile Industry", *Textile History* 24/2.
- 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.

- KARONEN, P.** (2004), *Patruunat ja poliitikot. Yritysjohtajat taloudellisina ja poliittisina toimijoina Suomessa 1600 – 1920*, Helsinki: SKS.
- KIRBY, M. W.** (1992), "Institutional Rigidities and Economic Decline; Reflections the British Experience", *Economic History Review* 45/4, s. 637–660.
- 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.
- LAAKSONEN, O.** (1962), *Suomen liike-elämän johtajisto: sen sosiaalinen liikkuvuus ja koulutus*, Helsingin yliopisto.
- 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.
- LAZONICK, W.** (2008), "Business History and Economic Development", teoksessa G. Jones & J. Zeitlin (toim.), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford University 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.
- 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.
- MCCRAW, T. K.** (2008), "Alfred Chandler: His Vision and Achievement", *Business History Review* 82 (kesä 2008), s. 207–226.
- 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.
- Suomen talouselämän vaikuttajat*, *Studia Biographica* 8, Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 2012 (viitattu 5.9.2013), saatavissa: <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/>.
- SUPPLE, B.** (1991), "Scale and Scope; Alfred Chandler and the Dynamics of Industrial Capitalism", *Economic History Review* 44/3, s. 500–514.
- TAINIO, R. & RÄSÄNEN, K. & SANTALAINEN, T.** (1985), *Suuryritykset ja niiden johtaminen Suomessa: liiketoiminnan johtamisesta yhtymän strategiseen johtamiseen*, Espoo: Weilin+Göös.
- 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.
- WILKINS, M.** (2008), "Chandler and Global Business History", *Business History Review* 82 (kesä 2008), s. 251–266.
- WHITTINGTON, R.** (2007), "Introduction: Comparative perspectives on the managerial revolution", *Business History* 4/2007, s. 399–572.
- YAMAMURA, K.** (1970), "A Note on Japan Business Review and Recent Books", *Business History Review*, 44/1, s. 126–130.