

Sidosryhmät luovan tuhon tuho?

Erkka-Mikael Gummerus
Maisterintutkielma
Yhteiskuntapolitiikka
Yhteiskuntatieteiden ja
filosofian laitos
Jyväskylän yliopisto
Syksy 2022

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta Humanistis-yhteiskuntatieteellinen	Laitos Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos
Tekijä Erkka-Mikael Gummerus	
Sidosryhmät luovan tuhon tuho?	
Oppiaine Yhteiskuntapolitiikka	Työn tyyppi Maisterintutkielma
Syksy 2022	Sivumäärä 82 + 4 liitettä
Ohjaaja Sakari Taipale	
<p>Tämän maisterintutkielman tarkoituksena on selvittää, kuinka sidosryhmäteorian mukainen strateginen johtaminen vaikuttaa kansantalouden tuotantopanosten uudelleen kohdentumiseen vaikuttavaan luovaan tuhoon. Sidosryhmäteorian mukaan johtamisen tarkoituksena on tuottaa arvoa yrityksen kaikille sidosryhmille pelkkien osakkeenomistajien sijaan. Luova tuho on yritysten innovoinnin kautta tapahtuvaa kansantaloudessa tapahtuvaa tuotantorakenteen uudelleen kohdentumista, sillä juuri innovaatioiden kautta yritykset pystyvät saavuttamaan paremman kilpailullisen aseman markkinoilla, ja onnistuneen innovaatioprosessin vuoksi myös yritykset ovat tuloksellisia. Tutkielman pääasiallisena tarkastelun kohteena on sidosryhmäjohtamisen vaikutus yritysten innovointiin sekä yritysten tuloksellisuuteen.</p> <p>Tutkielman aineistona on käytetty vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita, joissa tutkittiin yritysten sidosryhmien huomioimisen vaikutusta organisaatioiden innovointiin sekä tuloksellisuuteen. Tutkielman aineisto on kerätty sähköisistä tietokannoista, joista tutkielman aineistoksi päätyi 15 tutkimusartikkelia. Tutkimusartikkelit olivat julkaistu aikavälillä 1.1.2009–31.12.2021, sillä tarkoituksena oli rajata tutkimusartikkelit vuoden 2008 finanssikriisin jälkeiseen aikaan. Aineiston analyysi on toteutettu narratiivisena synteesinä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla.</p> <p>Tutkielman tulosten mukaan yritysten innovaatiokyky sekä tuloksellisuus paranivat sidosryhmien huomioimisen seurauksena. Olennaisena tekijänä innovaatiokyvyn sekä tuloksellisuuden kohentamisessa on sidosryhmiltä saatu laadukkaampi informaatio innovaatioiden kehittämiseksi. Yksiselitteistä vastausta sidosryhmäteorian mukaisen johtamisen vaikutuksesta luovaan tuhoon tutkielmassa ei saatu, mutta organisaatioiden parempi innovointikyky antaisi uskoa sidosryhmäteorian vaikutuksesta myös luovaan tuhoon. Yhteiskuntapoliittisesti on merkityksellistä tutkia mitkä sidosryhmät vaikuttavat yritysten innovaatioprosessissa, sillä erilaisilla politiikkatoimilla voidaan vaikuttaa niin yritysten kuin sidosryhmienkin kannustimiin osallistua innovaatioprosesseihin.</p>	
Asiasanat: luova tuho, sidosryhmäteoria, innovaatiot, yritykset, johtaminen	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja	

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	1
2. LUOVA TUHO	5
2.1 Klassinen schumpeteriläinen luova tuho	5
2.1.1 Luova tuho talouden uudistajana	5
2.1.2 Yritykset luovan tuhon ajureina	7
2.1.3 Luova tuho ja suhdannepolitiikka	8
2.2 Schumpeteriläinen kasvuteoria	10
2.2.1 Schumpeteriläisen kasvuteorian perusmalli	10
2.2.2 Innovaatiot ja yleiskäyttöiset teknologiat schumpeteriläisessä kasvuteoriassa	12
2.2.3 Kilpailun merkitys schumpeteriläisessä kasvuteoriassa	13
2.3 Instituutioiden merkitys luovan tuhon lähteenä	15
2.4 Yhteenveto luovasta tuhosta	17
3. SIDOSRYHMÄTEORIA	19
3.1 Sidosryhmäteoria yrityksen arvonluojana	19
3.1.1 Sidosryhmäteorian normatiivisuus	20
3.1.2 Yrityksen sidosryhmien määrittelyt	22
3.2 Sidosryhmäjohtaminen strategisena johtamisteorianana	23
3.2.1 Sidosryhmät strategisena resurssina	23
3.2.2 Heterogeenisten sidosryhmien huomioiminen	25
3.2.3 Sidosryhmät osana innovaatioprosessia	27
3.3 Yritysten yhteiskuntavastuu	30
3.4 Yhteenveto sidosryhmäteoriasta	32
4. TUTKIMUSKYSYMYKSET	34
5. SYSTEMAATTINEN KIRJALLISUUSKATSAUS	35
5.1 Mikä on systemaattinen kirjallisuuskatsaus?	35
5.2 Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteutus	38
5.2.1 Tutkimuskysymys sekä sisäänotto- ja poissulkukriteerit	39
5.2.2 Kuinka löytää tutkimukset?	40
5.2.3 Kuinka tunnistaa hyvin toteutettu tutkimus?	42

5.2.4 Tulosten analysointi ja yhteenveto	45
5.2.5 Tutkimusten heterogeenisyys ja tutkimuksiin liittyvät vinoumat	46
5.3 Yhteenveto systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta	47
6. SYSTEMAATTISEN KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTUS JA ANALYYSI	49
6.1 Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteutus	49
6.2 Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen analyysi	56
7. SYSTEMAATTISEN KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TULOKSET	58
7.1 Organisaatioiden sisäiset sidosryhmät innovaatioprosessissa	58
7.2 Organisaatioiden ulkoiset sidosryhmät innovaatioprosessissa	60
7.3 Organisaatioiden kilpailukyvyyn sekä tuloksellisuuden koheneminen sidosryhmäsuhteiden avulla	62
7.4 Sidosryhmäsuhteiden vaikutus luovaan tuhoon	64
7.5 Tutkielman luotettavuuden arviointi	66
8. POHDINTA	69
LÄHTEET	77
LIITTEET	83

1. JOHDANTO

Tässä maisterintutkielmassa tutkittiin, kuinka sidosryhmäteorian mukainen strateginen johtaminen vaikuttaa kansantalouden tuotantopanosten uudelleen kohdentumiseen vaikuttavaan luovaan tuhoon. Olennaista tällöin on tutkia erityisesti yritysten kykyä tuottaa innovaatioita, ja kuinka yritykset menestyvät onnistuneiden innovaatioprosessien myötä kilpailussa markkinoilla. Klassinen schumpeteriläinen luova tuho on seurausta yritysten kyvystä tuottaa markkinoille innovaatioita, jotka syrjäyttävät markkinoilta aikaisemmat innovaatiot. Tällöin olennaista luovan tuhon kannalta on, että yritykset onnistuvat innovaatioprosessissa ja yritysten tuottamat innovaatiot pärjäävät kilpailussa markkinoilla. (Ruuskanen 2004, 29–32.) Maisterintutkielman kannalta on keskeistä tutkia, kuinka hyvin sidosryhmäteorian mukainen yrityksen johtamisstrategia vaikuttaa yritysten onnistuneisiin innovaatioprosesseihin.

Vuonna 1970 yhdysvaltalainen taloustieteilijä Milton Friedman kirjoitti *New York Times*issä poleemisen manifestin, jonka keskeisin sanoma oli: parasta yhteiskuntavastuuta yritys toteuttaa silloin, kun sen toiminta tähtää vain ja ainoastaan osakkeenomistajien voiton maksimointiin. Jos yrityksen liikkeenjohto harjoittaa muuta sosiaalipoliittista toimintaa, toimivat he tällöin vastoin osakkeenomistajien etuja, ja käytännössä muiden kuin omien rahojensa turvin. Friedmanin mielestä yrityksen on aina pyrittävä tehokkaaseen liiketaloudelliseen toimintaan, sillä vain näin toimiessaan yritys pystyy vastaamaan markkinoilla vallitsevaan kilpailuun, toimittamaan asiakkaille tuottamia palveluja sekä toimimaan kansantalouden kannalta tehokkaasti. (Friedman, 1970).

Maisterintutkielma on teemaltaan ajattoman ajankohtainen, sillä kapitalistinen tuotantotapa on pitkin historiaansa kohdannut kritiikkiä sosiaalisesti vastuuttomasta tavasta tuottaa varallisuutta. Viime vuosikymmeninä kritiikin terävin kärki on kohdistunut ei vähiten alueellisiin kuin globaaleihin tulo- ja varallisuuseroihin, vaan kasvavissa määrin niiden synnyttämiin sosiaalisiin sekä ekologisiin ongelmiin. Kapitalismin kritiikin symbolisena huipentumana voidaan nähdä vuoden 2008 syyskuun 15. päivänä konkurssiin ajetun investointipankin Lehman Brothers Holdings Inc:n alasajosta seurannut finanssikriisi. Lehman Brothersin konkurssin myötä syntynyt rahoitusalan paniikki oli pitkään jatkuneen holtittoman luotonannon päätepiste. Finanssikriisin seurauksena suhtautuminen kapitalistiseen talouteen koki laajan muutoksen. (Kanniainen & Malinen, 2010.)

Kapitalistisen talouden kanssa yhdessä kulkeva ilmastonmuutos ja sen aiheuttamat ekologiset sekä sosiaaliset ongelmat ovat herättäneet lukemattomat kansalaisjärjestöt suuntaamaan huomiota kestävämpiin tuotantotapoihin. Vuonna 2015 Yhdistyneiden kansakuntien jäsenmaat solmivat *Agenda 2030* -nimellä kulkevat kestävän

kehityksen tavoitteet. YK:n vetämän ohjelman tavoitteena on toteuttaa vuosina 2016–2030 joukko ekologisia ja sosiaalisia uudistuksia. Näistä keskeisinä tavoitteina on poistaa maailmasta äärimmäinen köyhyys sekä turvata ympäristön hyvinvointi kestäväällä tavalla. (Ulkoministeriö, 2022.)

YK:n yhteistyöjärjestö Maailman talousjärjestö (World Economic Forum, WEF) julkaisi covid-19-pandemian ensimetreillä pitkään kaavaillun talouden uudistusohjelman *The Great Reset*, jonka yhtenä tavoitteena on laittaa konventionaalinen osakkeenomistajien etuja ajanut kapitalistinen tuotantotapa ruotuun. *The Great Resetin* kolme keskeistä tavoitetta on tähdätä markkinoiden tasaisemmin toteutuneeseen voitonjakoon, sosiaalisesti oikeudenmukaisiin ja ympäristön säilymisen kannalta kestäviin investointeihin sekä valjastaa yritysten innovaatiopotentiaali kohti uutta, neljättä teollista vallankumousta. Maailman talousjärjestön tavoitteena on kapitalistinen tuotantotapa, missä yritykset sidosryhmineen loisivat innovaatioita kohti kestäväää ja tasarvoista yhteiskuntaa. (WEF, 2022.)

Luova tuho on itävaltalaisen taloustieteilijä Joseph A. Schumpeterin kehittämä kapitalistista tuotantotapaa kuvaava termi. Schumpeteriläisessä luovassa tuhossa innovaatioita kehittää innovatiivinen yrittäjä, jonka pontimena tuottaa markkinoille uusia innovaatioita on onnistuneiden innovaatioprosessien myötä saavutettavat monopolivoitot. Onnistuneiden innovaatioprosessien myötä yritysten tuottamat innovaatiot syrjäyttävät markkinoilta vanhat innovaatiot pois. Luovan tuhon vuoksi talous uudistuu, koska kuluttajien saataville saapuu koko ajan uusia innovaatioita kulutettavaksi. Luova tuho oli Schumpeterin tapa kuvata kapitalistista taloutta dynaamisena voimana, joka uudistuu uusien innovaatioiden myötä. (Ruuskanen 2004, 29–34.)

Sidosryhmäteorian mukaan yrityksen liiketoiminnan tarkoituksena on tuottaa arvoa kaikille sen sidosryhmille, eikä pelkästään sen osakkeenomistajille (Freeman 2010, 4). Näin sidosryhmäteorian mukaisen liiketoiminnan tarkoituksena on sivuuttaa konventionaalinen yrityskäsitys osakkeenomistajien ensisijaisuudesta yrityksen voiton tavoittelussa. Sidosryhmäteorian mukaan yrityksen arvonluontiketjusta hyötyisivät osakkeenomistajien lisäksi: asiakkaat, työntekijät, alihankkijat, rahoittajat ja yhteiskunta sen sosiaalisine lonkeroineen. Kaikkien sidosryhmien arvon maksimoinnin huomioiminen aiheuttaisi yrityksen johdolle erilaiset kannustimet tuottaa innovaatioita kuin klassinen schumpeteriläinen tulkinta, missä touhukas yrittäjä ryhtyy innovaatioprosessiin niistä saatavien mahdollisten monopolivoittojen vuoksi (Schumpeter 1976, 83).

Vaikka luovan tuhon klassisessa tulkinmassa ei eksplisiittisesti oleteta yritystoiminnan tarkoituksiksi nimenomaan omistajien voiton maksimointia, on sen tulkinnallisessa tunnelmassa vahva implisiittinen oletus innovaatioprosessien tarkoituksesta vaurastuttaa etupäässä yrityksen omistajia. Markkinataloudessa osakeyhtiöt ovat tyypillisin yhtiömuoto, kun tarkoitetaan investointiasteeltaan ja työllisyysvaiku-

tuksiltaan merkittävää kontribuutiota kansantalouden kokonaistuotantoon. Suomessa jo osakeyhtiölaki lähtee siitä olettamasta, että yrityksen liiketoiminnan tarkoitus on tuottaa sen omistajille voittoa (Osakeyhtiölaki 624/2006, 5 §). Näin ollen konventionaalista luovan tuhon tulkinnasta voi tehdä vahvan implisiittisen oletuksen, että yritykset tuottavat innovaatioita vain tuottaakseen osakkeenomistajille voittoa.

Schumpeterin intellektuaalisesta perinnöstä myöhemmin kehitelty endogeenisen talouskasvuteorian niin kutsutun schumpeteriläisen kasvuteorian keskiössä on nimenomaan innovaatioprosessiin monopolivoittojen perässä juoksevat yritykset. Koska klassinen luovan tuhon tulkinta nojaa vahvasti konventionaaliseen liiketoiminnan tarkoitukseen innovaatioprosessien kannustimista, on sidosryhmäjohtamisen yhteydessä paikallaan kysyä, mitä tapahtuu yritysten innovaatioiden tuottamiselle ja yritysten liiketoiminnan kannattavuudelle? Millaiset puitteet sidosryhmäjohtaminen tai sidosryhmien primaari huomioiminen luo luovalle tuholle, kun osakkeenomistajien ensisijaisuus vaihdetaan kaikkia sidosryhmiä palvelevaksi? Tässä maisterintutkielmassa on tarkoitus tarkastella tuota asetelmaa.

Yhteiskuntapoliittisesti maisterintutkielman anti on merkityksellinen. Poliittikkatoimet, joilla voidaan vaikuttaa organisaatioiden sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kannustimiin voivat olla erilaisia. Näitä eri poliittikkatoimia voidaan jakaa koulutuspoliittisiin ja työvoimapoliittisiin keinoihin. Lisäksi eri poliittikkatoimien yhteiskunnallista kestävyyttä on syytä tarkastella, sillä esimerkiksi luovaa tuhoa kiihdyttävät poliittikkatoimet voivat syödä poliittisten päättäjien kannatusta ja poliittisilta päätöksiltä uskottavuutta. Näin ollen tiettyä sidosryhmää palveleva poliittinen päätös voi heikentää toisen sidosryhmän etuja. Sidossuhteiden vaikutusten tutkiminen organisaatioiden toimintaan ei ole pelkkää talous- tai liiketaloustiedettä, sillä poliittisten päätösten merkitykset kohtaavat aina inhimillisen yhteiskunnan monet kasvot.

Maisterintutkielmassa määritellään ensin tutkielman teoreettinen viitekehys. Kappaleessa kaksi käydään läpi luovan tuhon teoreettinen tulkinta, joka aluksi esittelee klassisen schumpeteriläisen luovan tuhon. Schumpeteriläinen kasvuteoria syventää klassista schumpeteriläistä tulkintaa. Lisäksi määritellään poliittisten ja taloudellisten instituutioiden merkitys luovan tuhon edellytyksenä. Kappaleessa kolme määritellään sidosryhmäteoria yritysten arvonluojana, strategisena johtamismenetelmänä sekä sidosryhmäjohtamisen kanssa helposti synonyyminä ymmärrettävä yrityksen yhteiskuntavastuu, joka maisterintutkielman tulosten esittämisen yhteydessä on tiivistetty englanninkieliseen lyhenteeseen CSR (*corporate social responsible*). Kappaleessa neljä esitellään tutkimuskysymykset sekä niistä johdetut systemaattista kirjallisuuskatsausta ohjanneet oletukset, jotka pohjautuvat aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen. Kappaleessa viisi käydään läpi systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä.

Kappaleesta kuusi eteenpäin pureudutaan tutkielman tutkimukselliseen antiin. Kappaleessa kuusi esitetään systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteutus ja tutkimusaineiston analyysi. Kappaleessa seitsemän esitetään maisterintutkielman tulokset eli kuinka tutkielman aineisto vastasi tutkimuskysymyksiin. Lisäksi arvioin kappaleessa seitsemän maisterintutkielman luotettavuutta. Maisterintutkielman päättää kappale kahdeksan, jossa keskitytään tutkielman tulosten pohdintaan. Pohdinnassa käydään läpi maisterintutkielman tulokset sekä pohditaan tutkielman aiheita, teematiikkaa sekä niiden soveltamista Suomessa tehtäviin poliittisiin päätöksiin.

2. LUOVA TUHO

2.1 Klassinen schumpeteriläinen luova tuho

2.1.1 Luova tuho talouden uudistajana

Luova tuho on kansantaloudessa tapahtuvaa tuottavuutta vahvistavaa tuotantorakenteiden muutosta. Olennaisena osana luovassa tuhossa on uusien yritysten tulo markkinoille sekä tuottavuudeltaan heikkojen yritysten poistuminen markkinoilta. Tämän vuoksi tuotantotekijät kuten työvoima ja pääoma kohdentuvat uudelleen yritysten välillä. (Maliranta 2014, 21; Maliranta & Määttänen 2014.) Käsitteenä luova tuho määräytyy itävaltalaisen taloustieteilijän Joseph A. Schumpeterin kapitalistisen talouden dynamiikkaa kuvaavaan ilmiöön, missä yritykset tuottavat markkinoille uusia innovaatioita, jotka syrjäyttävät markkinoilta vanhat innovaatiot. Näin ollen luova tuho uudistaa talouden rakenteita tuhoamalla vanhaa ja luomalla uutta (Ruuskanen 2004, 29–32). Luovan tuhon prosessi on olennainen osa kapitalismia. Se on, mistä kapitalismi koostuu ja koskee jokaista, joka joutuu elämään sen kanssa. (Schumpeter 1976, 83.)

Schumpeterille luova tuho on evolutiivinen selitys kapitalistisen talousjärjestelmän dynaamisuudelle. Kapitalismi ei ole Schumpeterille tasapainoon pyrkivä järjestelmä, vaan se on alati muutoksessa. Tämän vuoksi talous on jatkuvassa liikkeessä, koska kuluttajien saataville tulee uusia teknologisia, organisatorisia sekä sosiaalisia käyttö- ja kulutusmahdollisuuksia. (Metcalfe 1998, 3; Ruuskanen 2004, 29.) Uusien innovaatioiden vuoksi vanhojen tuotteiden hinnat laskevat, jolloin myös kuluttajien reaalin ostovoima kasvaa (Schumpeter 1976, 68). Innovaatioiden tuottamisen osalta olennaisessa roolissa ovat nimenomaan yrittäjät ja yritykset. Yrittäjät ja yritykset eivät kuitenkaan ole toimintaympäristöstään irrallisia toimijoita, vaan talouden instituutioilla on oma merkittävä panoksensa yritysten toimintaedellytyksille tuottaa innovaatioita. (Acemoglu & Robinson 2012.)

Innovaatioita Rogers (2003, 26–28) määrittelee ideaksi tai käytänteeksi, joka erotetaan uudeksi objektiksi aikaisemmasta joko yksittäisen tai muunlaisen omaksu-
misen kautta. Rogersin (2003, 26–28) mukaan teknologia ja innovaatiot sekoitetaan usein toistensa synonyymeiksi, mutta innovaatioita erottaa kovasta teknologiasta sen pehmeämpi ulottuvuus, sillä myös ideat ovat innovaatioita. Tällöin innovaatiot koskevat keksintöjen lisäksi esimerkiksi organisatorisia uudistuksia. Schumpeteriläisessä katsannossa innovaatioilla tarkoitetaan tuotannollisten voimavarojen uudenlaista käyttöä kuten uusia tuotteita, tuotantopanoksia, tuotantomenetelmiä, organisaatiomallien toteuttamista tai markkinoiden avaamista (Ruuskanen 2004, 32; Böckerman 2001, 76).

Greenhalgh ja Rogers (2010, 4) jakavat innovaatioita tuote- ja prosessi-innovaatioihin. Tuote-innovaatioita ovat kuluttajien loppukulutukseen valmistettavat uudet innovaatiot tai vanhojen innovaatioiden merkittävät parannukset. Prosessi-innovaatioita ovat tuotteiden valmistamiseen tarkoitettut tuotantoa parantavat innovaatiot. Jyrkkää erottelua näiden kahden välillä ei kuitenkaan voi tehdä, sillä useat tuote-innovaatiot tähtäävät tuotannon tehostamiseen. Tärkeää on myös erottaa innovaatiot imitoiduista tuotteista, sillä innovaatiot ovat aidosti uusia tuotteita tai niiden selkeitä parannuksia. Imitoidut tuotteet ovat markkinoilla olevista tuotteista tehtyjä matkittuja kopioita. (Greenhalgh & Rogers 2010, 5.) Greenhalgh ja Rogers (2010, 8) jakavat innovaatiota myös inkrementaalisiin ja radikaaleihin innovaatioihin, joista ensin mainittu on olemassa olevan innovaation jatkokehittämistä ja jälkimmäinen markkinoihin syvemmin vaikuttava innovaatio.

Luova tuho ei ole kuitenkaan pelkästään uusia innovaatioita synnyttävä ilmiö. Kilponen ja Santavirta (2002, 22) muistuttavat luovan tuhon vaikutuksesta kansantalouteen, jonka vuoksi luova tuho synnyttää niin positiivisia kuin negatiivisia ulkoisvaikutuksia. Positiivisia ulkoisvaikutuksia ovat esimerkiksi yrityksen tutkimus- ja kehitystyön tuloksena kehittynyt korkeampi yleinen teknologinen taso ja parempien innovaatioiden myötä kasvanut kuluttajaylijäämä. Myös Schumpeterin (1976, 68, 84) mukaan kilpailu johtaa lopulta hyödykkeiden laadun paranemiseen sekä laajentaa hyödykkeiden tarjontaa. Negatiivisia ulkoisvaikutuksia syntyy muun muassa silloin, kun yritysten tuottamien innovaatioiden myötä syntyvät yrityskohtaiset monopoli-voitot ylittävät kansantaloudessa kuluttajien kokonaishyödyn. Lyhyellä aikavälillä luova tuho aiheuttaa myös kansantalouteen haitallisesti vaikuttavia sosiaalisia ongelmia kuten työttömyyttä. Näin ollen luova tuho voi lyhyellä aikavälillä myös heikentää vallitsevan talouspolitiikan legitimitettä. (Kilponen & Santavirta 2002, 22.)

Luovan tuhon avulla pyritään selittämään myös taloudessa tapahtuvia suhdannevaihteluita. Laskusuhdanteessa yrityksen irtisanovat tuotantotekijöitä ja talouteen vapautuu tuotantoresursseja, jotka uudelleen kohdentuvat luovan tuhon ansiosta tuottavampiin yrityksiin (Maliranta & Määttänen 2014). Esimerkiksi Suomessa 1990-luvun laman myötä kansantalouden tuotantotekijät uudelleen kohdentuivat merkittävällä tavalla, minkä vuoksi tuottavuuden paraneminen oli nopeampaa kuin ennen lamaa (Kiander 2001). Suhdannevaihteluiden aiheuttamien lyhyen aikavälin negatiivisten ilmiöiden vuoksi luovan tuhon vastinpariksi asetetaan usein keynesiläinen elvyttävä finanssipolitiikka. Tällöin valtio pyrkii tasaamaan taloudessa olevaa häiriötä lisäämällä menojaan kansantalouden kokonaiskysynnän kasvattamisen vuoksi (Kuismanen 2012). Schumpeterin (1976, 67) mukaan valtion väliintulo laskusuhdanteessa on haitallinen luovan tuhon taloutta uudistavaan vaikutukseen.

Kuitenkin pitkällä aikavälillä luovan tuhon myötä tapahtunut talouskasvu on tuottanut vaurautta, minkä vuoksi luovasta tuhosta aiheutuneet lyhyen aikavälin haitat tulevat pitkällä aikavälillä katettua. Lisäksi taloudellinen kasvu ei ole ollut vain

määrällistä kasvua, vaan myös laadullista. Tämä ilmenee kuluttajien saatavilla olevien parempien innovaatioiden ansiosta (Schumpeter 1976, 84), mutta myös työn tuottavuuden kasvun ansiosta, minkä vuoksi vapaa-ajan määrä on pitkällä aikavälillä kasvanut. (Schubert 2013, 236–238.)

2.1.2 Yritykset luovan tuhon ajureina

Luova tuho syntyy yritysten tuottamien innovaatioiden seurauksena. Yritysten rooli korostuu jo senkin vuoksi, että uudet työpaikat syntyvät tuottavuudeltaan kannattaviin yrityksiin. Tuottavuudeltaan heikot yritykset joutuvat lopettamaan toimintansa, ja sen myötä työvoimaresursseja vapautuu muiden yritysten käyttöön. (Maliranta & Määttä 2014.) Schumpeteriläisessä luovan tuhon klassisessa tulkinnassa innovaatioiden tuottaminen on nimenomaan yrittäjien erityistehtävä. Yritykset ovat Schumpeterille innovaatiotoiminnan organisoituja entiteettejä, joiden takana toimivat yksilöt eli yrittäjät. (Ruuskanen 2004, 32–33.) Yrittäjät eroavat Schumpeterin mukaan muista taloudellisista toimijoista lähes kutsumuksellisessa tehtävässään tuottaa uusia innovaatioita. Schumpeterille talouden muut toimijat ovat vain passiivisia kuluttajia, joilla ei ole roolia uusien innovaatioiden tuottamisessa, vaan pelkästään niiden kuluttamisessa. (Schumpeter 1976, 83; Ruuskanen 2004, 33–34; Loivio 2009, 14.)

Yrittäjät, jotka onnistuvat innovaatioprosessissa, voivat saavuttaa monopoliaseman markkinoilla (Schumpeter 1976, 102). Näin ollen yrittäjien innovaatiotoiminnan kannustimina toimivat onnistuneen innovoinnin tuomat monopolivoitot (Schumpeter 1976, 97), mikä on myös schumpeteriläisen kasvuteorian keskiössä (Aghion & Howitt 2015, 94). Yrittäjät ovat motivoituneet innovoimaan uusien voitonmahdollisuuksien vuoksi, siksi he kehittävät uusia innovaatiota, jotta pärjäisivät kilpailussa toisia yrityksiä vastaan ja, jotta pystyisivät maksimoimaan voittonsa (Schumpeter 1976, 97). Yritysten innovaatioprosessi ei ole kirkkaan yksisuuntainen, sillä innovaatioprosessi käy yrityksen ja erehdyksen kautta. Innovaatiot, jotka eivät menesty markkinoilla, voivat antaa silti suuntaa siitä, minkälaiset innovaatiot voisivat tulevaisuudessa menestyä. (Metcalf 1998, 7.) Myös Schumpeterin (1976, 92) mukaan suuri osa innovaatioprosessista on kokeellisia ja riittämättömiä, minkä vuoksi ne eivät heti löydä täyttä potentiaalia markkinoilta. Myös Malirannan (2014, 23) mukaan innovaatioprosessiin liittyy epävarmuutta.

Onnistuneen innovaatioprosessin myötä saavutettu monopoliasema on kuitenkin vain väliaikainen tilanne. Luovan tuhon vuoksi vallitsevat tuotantotavat syrjäytetään uusien innovaatioiden ja uusien tuotantotapojen vallatessa markkinoita. (Schumpeter 1976, 88.) Uudet innovaatiot aiheuttavat teknologisia vallankumouksia, jotka uudistavat vallitsevan tuotantorakenteen tuomalla talouteen uusia tuotteita ja meto-

deja valmistaa uusia hyödykkeitä. Näiden murrosten myötä kuluttajien kulutusmahdollisuudet paranevat, koska markkinat muuttuvat uusien innovaatioiden ansiosta. (Schumpeter 1976, 68.) Erityisesti tuotantorakenteen murrokseen vaikuttavat yleiskäyttöiset teknologiat (höyryvoima, sähkö, ICT) uudistavat taloutta ja luovat tilaa myös sekundaarisille innovaatioille (Aghion & Howitt 2009, 193). Schumpeterin (1976, 90) mukaan vanhat tuotantotavat eivät kohtaa suoraa kilpailua, vaan altistuvat luovan tuhon vuoksi sen muutosvoimalle.

Schumpeterille (1976, 82) kapitalistinen tuotantotapa on evolutiivinen ja luonnostaan jatkuvassa muutoksessa, eikä koskaan paikallaan pysyvä. Luovan tuhon evolutiivinen luonne näkyy talouden mikrotason kilpailussa, jossa toimijat puntaroivat taloudellisissa päätöksissään eri vaihtoehtojen välillä. Luovan tuhon muutosta mitataan makrotasolla, mutta muutoksen dynaamisuus selittyy mikrotason toimijoiden käyttäytymisessä. Luovan tuhon ansiosta paljastuu kapitalistisen tuotantotavan paradoksaalisuus. Yksilöiden luovuus, joka on muutoksen mekanismi, on seurausta koordinaation puutteesta, koska täysin koordinoitussa ympäristössä yksilöiden luovuus ei pääse esille. Markkinatalous puolestaan voi toimia vain koordinoitussa ympäristössä, koska markkinatalouden toiminta tarvitsee sääntöjä. (Metcalf 1998, 6–7.)

2.1.3 Luova tuho ja suhdannepolitiikka

Luovan tuhon merkitystä on korostettu erityisesti suhdannevaihteluita koskevassa talouspoliittisessa keskustelussa. Schumpeterin innovaatioteorian vastinpariksi on ajoittain laitettu hänen aikalaisensa John Maynard Keynesin makrotalouden teoria, jossa taloutta pyritään elvyttämään ekspansiivisen finanssipolitiikan avulla. Keynes painotti makrotaloudellisessa teoriassaan ajatusta, että suhdannevaihteluiden taustalla on riittämätön kokonaiskysyntä, jota valtio voi nostaa lisäämällä omia menojaan. (Böckerman 2016, 184.) Schumpeter ei lämmennyt Keynesin ajatukselle valtion puuttumisesta talouden kehitykseen. Schumpeterin (1976, 64) mukaan julkisen sektorin puuttuminen talouteen heikentää yksityiseen yrittäjyyteen perustuvan järjestelmän dynamiikkaa, sillä hänen mukaansa markkinat hoitavat talouden resurssien allokoimnin kaikkein tehokkaimmin.

Schumpeter katsoikin, että taantumien ja taloudellisten kriisien aikana luodaan puitteet uudelle kasvulle, koska tuottavuudeltaan heikot yritykset poistuvat markkinoilta. Tämän vuoksi talouteen vapautuu käyttämättömiä resursseja, jotka uudelleen kohdentuvat niille aloille ja yrityksiin, joissa tuottavuus on korkeampaa. (Böckerman 2016, 185.) Schumpeterille taloudessa kysynnällä ja kulutuksella ei ollut mitään roolia talouden kehityksessä. Suhdannevaihtelut olivat Schumpeterille tarjontalähtöisiä, koska yrittäjät ja yritykset ovat Schumpeterin innovaatioteorian keskiössä, on tällöin

myös yritysten kyky sopeutua taloudellisiin oloihin ensisijaisen tärkeä selittämään suhdannevaihteluita. (Böckerman 2016, 191).

Schumpeterille lama-ajan laskusuhdanne syntyykin lähinnä hintajäykkyyksien vuoksi. Lyhyen aikavälin hintajäykkyydet vaikuttavat pitkän aikavälin kokonaistuo-
tantaan, koska lyhyellä aikavälillä hintajäykkyydet vaikuttavat yrittäjien liiketoimin-
tamahdollisuuksiin. Yrittäjien mahdollisuudet jäävät auttamatta rannalle, koska hin-
tajäykkyyksien vuoksi yritykset eivät pysty kustannustehokkaasti sopeuttamaan tuo-
tantaan. Työttömyys on esimerkiksi tekijä, joka tasapainottaa hintajäykkyyksiä, mi-
käli työmarkkinat voivat toimia vapaasti ilman poliittista väliintuloa. (Schumpeter
1976, 93–95.)

Parker (2012, 381) listaa schumpeteriläiseen innovaatioteoriaan kaksi puutetta, jotka koskevat erityisesti suhdannevaihteluita. Ensiksi Schumpeterin oletuksena on, että suhdannevaihtelut syntyvät, koska tuotantorakennetta uudistavat kovat innovaa-
tiot syntyvät epäsäännöllisesti ja nippuuntuvat innovaatiokimpuiksi vasta ajan kulu-
essa. Tämän vuoksi schumpeteriläinen innovaatioteoria keskittyy vain pitkän aikavä-
lin tarkasteluun, kun yleisessä talouspolitiikassa ollaan pitkälti kiinnostuneita lyhyen
aikavälin akuutista hoitamisesta, etenkin laskusuhdanteessa. Näin ollen poliittisten toi-
mijoiden kiinnostus voi olla luovan tuhon puitteiden luomisen sijasta käsillä olevan
taloustilanteen hoitamisessa. Toisena oletuksena on, että suhdannevaihtelut ovat pel-
kästään tarjontalähtöisiä eli syntyvät siitä, kuinka yritykset voivat sopeuttaa tuotan-
toaan vallitsevaan makrotaloudelliseen tilanteeseen.

Schumpeterin näkemys julkisen vallan haitallisesta väliintulosta talouden toi-
mintaan ohittaa myös erilaisten politiikkatoimien erilaiset vaikutukset. Esimerkiksi
Schubert (2013, 246) korostaa, että luovan tuhon myötä syntyneiden haittojen lieven-
täminen ei haittaa talouden uusiutumista, kun panostuksia suunnataan osaamiseen,
sillä luova tuho on mahdollista osaavien ja motivoituneiden ihmisten ansiosta. Myös
Aghion, Akcigit ja Howitt (2015, 97) painottavat osaavan työvoiman ja koulutuksen
merkitystä erityisesti tutkimus- ja kehitystoiminnassa, jonka kontribuutio innovaati-
oiden tuottamiseen on olennainen. Luovan tuhon edellytyksenä onkin kuinka hyvin
ihmiset pääsevät käyttämään osaamistaan. Tällöin osaamisen merkitys talouden ke-
hityksessä on merkittävä. (Schubert 2013, 246.)

Lisäksi Schumpeterille pelikenttä, jossa yrittäjät pystyvät luomaan innovaati-
oita, on valmiiksi olemassa. Schubert (2013, 246) nostaa esille, kuinka maassa olevat
yhteiskunnalliset instituutiot mahdollistavat ihmisten toteuttaa yrittäjyyttä ja tavoit-
tella hyvinvointia. Myös Acemoglu ja Robinson (2012) tuovat esille poliittisten ja ta-
loudellisten instituutioiden merkityksen luovan tuhon mahdollistamiseksi. Acemoglu
ja Robinson (2012) painottavat poliittisten instituutioiden ensisijaisuutta taloudellisiin
instituutioihin verrattuna. Poliittisten instituutioiden toiminta on hyvin pitkälti, ellei
jopa kokonaan julkisen vallan kautta tapahtuvaa, olipa kyseessä valtio tai kunnat. Ins-
tituutioiden merkitykseen palataan tekstissä jäljempänä.

2.2 Schumpeteriläinen kasvuteoria

2.2.1 Schumpeteriläisen kasvuteorian perusmalli

Joseph Schumpeterin ajatus yritysten tuottamien innovaatioiden vaikutuksesta jäi aikansa keynesiläisen talousdogmin jalkoihin. Kansantalouden kasvuteorioiden ja etenkin endogeenisten kasvuteorioiden kehittymisen myötä Schumpeterin ajatukset ovat kokeneet renessanssin. (Böckerman 2001, 74; Ruuskanen 2004, 28.) Schumpeteriläinen kasvuteoria on laadulliseen kehitykseen perustuva kasvuteoria, sillä taloudellinen kasvu perustuu innovaatioiden myötä parantuneeseen kokonaistuottavuuteen (Kilponen & Santavirta 2002, 11). Näin ollen schumpeteriläisen kasvuteorian keskeisin väittäjä on, että yritysten harjoittaman innovaatiotoiminnan myötä kohentunut kokonaistuottavuus syrjäyttää markkinoilta aikaisemman vanhoihin innovaatioihin perustuvan tuotantotavan. Siten uudet innovaatiot syrjäyttävät vanhat innovaatiot ja uudistavat talouden rakenteet. Aghionin, Akcigitin & Howittin (2015, 94) mukaan schumpeteriläinen kasvuteoria perustuu kolmeen oletukseen:

1. Talouskasvu on innovaatioiden aikaansaamaa
2. Innovaatiot ovat seurausta yritysten investoinneista, joiden kannustimet tulevat innovaatioprosessin tuottamista monopolivoitoista
3. Uudet innovaatiot korvaavat vanhat innovaatiot eli talouskasvun tuloksena tapahtuu luovaa tuhoa

Schumpeteriläisen kasvuteorian perusmalli voidaan kirjoittaa myös yhtälömuotoon:

$$Y_t = A_t y_t^\alpha$$

A on kokonaistuottavuus tietyssä aikana t , y on tuotannossa käytettävien väli tuotteiden käyttö tietyssä aikana t ja Y on lopputuotteet aikana t , α on positiivinen vakio, jonka on oltava suurempi kuin 1, koska schumpeteriläinen kasvumalli vaatii talouskasvun saavuttamiseksi tuottavuutta parantavia innovaatioita. Talouskasvun saavuttamiseksi kokonaistuottavuus A vaatii siis väli tuotteiden laadun kehittymistä, jolloin kokonaistuottavuuden kasvu voidaan kirjoittaa:

$$\gamma A, \text{ jossa } \gamma > 1$$

Tästä syystä väli tuotteisiin kohdistuvat innovaatiot aiheuttavat tuottavuuden kasvua, koska väli tuotteiden laadun kehittyminen heijastuu markkinoilla oleviin lop-

putuotteisiin, ja siten myös kansantalouden kokonaistuottavuuteen. Laadultaan parempien innovaatioiden vuoksi taloudellinen kasvu aiheuttaa luovaa tuhoa. (Aghion ym. 2013, 2–3.) On siis tärkeää ymmärtää, että yritysten tuottamien innovaatioiden aiheuttama taloudellinen kasvu aiheuttaa luovaa tuhoa, eikä luova tuho taloudellista kasvua. Schumpeteriläisessä kasvumallissa on huomattava, että uudet innovaatiot ovat markkinoille tullessaan täydellisen substituuotteja verrattuna aikaisempiin innovaatioihin. Näin ollen uuden ja laadullisesti paremman innovaation tuottava yritys vie kaikki monopolivoitot edelliseltä tuottajalta kyseisellä markkinalla. (Aghion ym. 2013, 2; Kilponen & Santavirta 2002, 23.)

Koska schumpeteriläisen kasvuteorian mukainen talouskasvu on peräisin innovaatioista, korostuu tällöin koulutuksen ja etenkin korkeakoulutuksen rooli tuottavuuden kasvun taustalta. Tällöin maat, jotka ovat panostaneet erityisesti korkeakoulukoulutukseen, kykenevät saavuttamaan korkeamman tuottavuuden tutkimus- ja kehitystyössä. Lisäksi koulutuspanostukset vähentävät tarvetta varastaa tai matkia jo olemassa olevia innovaatioita, koska koulutetun ja osaavan työvoiman tarjonta työmarkkinoilla on koulutuksen ansiosta suurempi. Näin ollen myös innovaatioiden paino kansantaloudessa nousee kasvun myötä, sillä paremman koulutuksen myötä kansantaloudessa tuotetaan määrällisesti enemmän innovaatioita. Tällöin talous ei ole riippuvainen yhden innovaation suuruudesta. (Aghion & Howitt 2009, 91–92.)

Taloudellinen kasvu lisää myös omistusoikeuden suojan tasoa. Paremmiin määritellyt omistusoikeudet heijastuvat parempaan patenttisuojaan, minkä vuoksi innovaatioiden kopioimisen rajakustannukset nousevat. Patenttisuojan vuoksi kasvavat kopioimisen rajakustannukset alentavat tutkimus- ja kehitystoiminnan suhteellisia kustannuksia, mikä näin ollen lisää innovaatiopanostusten tuottoja. Toisaalta taloudellinen kasvu mahdollistaa tuotantomarkkinoiden matalamman kilpailun, sillä innovaatioiden yleistymisen vuoksi alentuneet kopioinnin rajakustannukset nostavat markkinoilla olevien muiden yritysten kykyä kilpailla olemassa olevia monopoleja vastaan. Tämä laskee innovaatioista saatavia monopolivoittoja ja heikentää kannustimia innovointiin. (Aghion & Howitt 2009, 91–92.)

Onnistuneen innovaatioprosessin tuloksena yritys voi hankkia markkinoilta monopolivoittoja sekä syrjäyttää kilpailijoitaan. Taloudessa tapahtuvan teknologisen kehityksen edellytys on schumpeteriläisessä kasvumallissa tuottavuudeltaan heikkojen yritysten tuhoutuminen. (Kilponen & Santavirta 2002, 14.) Näin päästään takaisin Joseph Schumpeterin ajatukseen luovasta tuhosta. Luovan tuhon vuoksi tuottavuudeltaan heikot yritykset tuhoutuvat pois markkinoilta, kun taas tuottavuudeltaan kannattavat yritykset tai markkinoille tulleet uudet yritykset säilyvät markkinoilla. (Aghion, Akcigit & Howitt 2013, 2; Kilponen & Santavirta 2002, 14; Böckerman 2016, 192–193.)

2.2.2 Innovaatiot ja yleiskäyttöiset teknologiat schumpeteriläisessä kasvuteoriassa

Innovaatiot ovat elintärkeitä pitkän aikavälin kasvuille, ja palkkio onnistuneesta innovoinnista on niistä saatavat monopolivoitot (Aghion & Howitt 2009, 7). Schumpeteriläisessä kasvuteoriassa onnistunut innovointi koskee etupäässä välituotteen hetkelistä monopoliasemaa (Aghion & Howitt 2009, 88, 116). Yritykset eivät kuitenkaan tuota innovaatioita kuin ne olisivat varmoja tulonlähteitä, sillä innovaatiotoimintaan liittyy epävarmuutta ja epävarmuuden vuoksi jopa mittavat vaihtoehtoiskustannukset (Maliranta & Määttänen 2014, 4). Koska innovaatiot ovat seurausta yritysten investoinneista, liittyy investointien suunnitteluun arviointi niiden vaihtoehtoiskustannuksesta (Knüpfer & Puttonen 2018, 106).

Yritysten kannustimet innovointiin kasvavat, mikäli innovaatiotoiminnan rajakustannukset alenevat. Tämä voi tapahtua neljän eri reitin kautta. Ensiksi, jos markkinakorot laskevat, laskevat myös innovaatiotoiminnan rahoituskustannukset, minkä vuoksi diskontattujen monopolivoittojen nykyarvo nousee. Toiseksi, jos koulutetun työvoiman osuus saatavilla olevan työvoiman osuudesta kasvaa, laskevat koulutetun työvoiman suhteelliset palkkatasot, minkä vuoksi tutkimus- ja kehitystoimintaan suunnattujen panostusten rajakustannukset alenevat. Kolmanneksi, jos lopputuotteiden valmistuksessa käytettävien välituotteiden laadullisten parannusten vuoksi innovaatioista aiheutuneet monopolivoitot kasvavat suhteessa tuotannon määrään, lisää tämä kannustimia panostaa välituotteiden laadullisiin parannuksiin tähtääviin innovaatioihin. Neljänneksi, jos tutkimus- ja kehitystoiminnan tuottavuuden kasvusta johtuva innovaatiotoiminnan rajakustannukset laskevat, lisää tämä taloudessa kauttaaltaan luovan tuhon vaikutusta, sillä innovaatiotoiminnan käydessä kannattavamiksi tuotetaan kansantaloudessa enemmän innovaatioita. (Kilponen & Santavirta 2002, 19.)

Vaikka schumpeteriläisessä kasvumallissa taloudellinen kasvu tapahtuu innovaatiosta käsin, eivät kaikki innovaatiot ole yhtä painavia luovan tuhon ajureita. Pitkän aikavälin taloudellista kasvua selittävät paremmin niin kutsutut yleiskäyttöiset teknologiat. Yleiskäyttöiset teknologiat ovat usean innovaation tuloksena syntyneitä merkittäviä taloudelliseen tuottavuuteen vaikuttavia teknologisia uudistuksia. Historian saatossa tällaisiksi voidaan laskea muun muassa höyryvoiman, sähkön ja informaatioteknologian kaltaiset useasta innovaatiosta koostuvat talouteen voimakkaasti vaikuttavat ilmiöt. (Aghion & Howitt 2009, 193.) Yleiskäyttöiset teknologiat ovat schumpeteriläisyyttä pelkistetyimmillään, sillä niiden yleistymisen vuoksi vanhat tuotantotavat ja innovaatiot tuhoutuvat markkinoilta pois (Aghion ym. 2013, 29).

Yleiskäyttöiset teknologiat vaikuttavat tuottavuuden kasvuun ja innovaatioiden määrään usealla talouden sektorilla. Yleiskäyttöistä teknologiaa voidaan kuvata kolmella perustavanlaatuisella piirteellä. Ensiksi, yleiskäyttöiset teknologiat vaikuttavat talouteen yleisesti ja tuntuvasti aiheuttaen kansantalouden tuotantopanosten uu-

delleen kohdentamisessa merkittäviä makrotaloudellisia muutoksia. Toiseksi, yleiskäyttöiset teknologiat ovat markkinoille tullessaan vielä alikehittyneitä, mutta yleistyessään myöhemmin ne saavuttavat potentiaalinsa kokonaistuottavuuden kasvuun. Kolmanneksi, yleistyessään markkinoilla yleiskäyttöiset teknologiat vaikuttavat uusien innovaatioiden syntymiseen, sillä yleiskäyttöisten teknologioiden ympärille muodostuvat sekundaariset innovaatiot, jotka ulottuvat yli talouden sektoreiden. (Aghion & Howitt 2009, 193; Aghion ym. 2013, 29.)

Pitkällä aikavälillä yleiskäyttöiset teknologiat parantavat tuottavuutta, mutta lyhyellä aikavälillä ne voivat aiheuttaa voimakasta syklistä vaihtelua talouteen (Aghion ym. 2013, 29). Yleiskäyttöiset teknologiat vaikuttavat talouden syklisyyteen ensin hidastamalla kansantalouden kokonaistuottavuutta markkinoille tulon myötä, sillä yleiskäyttöiset teknologiat vaativat monella talouden loholla komplementaarisia toimia (kuten uudelleen kouluttautumista), jotka taas vaativat resursseja muusta tuotannosta. Tämän vuoksi yleiskäyttöisen teknologian leviäminen vaatii korkeampaa osaamistasoa. Kun yleiskäyttöisen teknologian vaatima osaamistaso on saavutettu, rupeaa yleiskäyttöisen teknologian leviäminen vaikuttamaan tuottavuuteen. Luova tuho kiihtyy yleiskäyttöisten teknologioiden leviämisen myötä, sillä uusien yritysten tulo ja vanhojen poistuminen markkinoilta kiihtyy. Voimakkaasti tuotantoon vaikuttavan yleiskäyttöisen teknologian rantautuminen heijastuu osakemarkkinoiden hinnanlaskuna, sillä yleiskäyttöisen teknologian omaksumisvaiheessa myös pörssiyrityksien kokonaistuottavuus laskee. (Aghion & Howitt 2009, 193.)

2.2.3 Kilpailun merkitys schumpeteriläisessä kasvuteoriassa

Schumpeteriläisen kasvumallin avulla voidaan perustella kilpailun ja taloudellisen kasvun välinen riippuvuussuhde. Markkinoilla vallitsevan kilpailun ja taloudellisen kasvun välistä riippuvuussuhdetta voidaan selittää schumpeteriläisessä kasvumallissa kolmen tekijän avulla. Ensiksi kilpailu kannustaa vakiintuneita yrityksiä innovoimaan ja kehittämään tuottavuuttaan erityisesti, mikäli yritykset ovat teknologisesti markkinoiden kärjessä olevia yrityksiä tai mikäli yritykset kilpailevat rinta rinnan hyvin tasaisesti tietyllä sektorilla. Toiseksi kilpailun ja innovaatiopanostusten välillä on käänteinen U-käyrä, joka selittää, miksi kilpailun kiristyminen aluksi lisää innovaatiopanostuksia, mutta epätasaisessa tai liian kireässä tilanteessa laskee innovaatiopanostuksia. Kolmanneksi kilpailulta suojaava patenttisuojia lisää yritysten kannustimia innovoida. (Aghion ym. 2013, 6, 11–12.)

Innovaatioiden tuottamisen suhteen markkinoilta löytyy kahdenlaisia sektoreita: rinta rinnan markkinaosuuksista kilpailevia yrityksiä, joissa yritysten välinen kilpailu on tasaista, sekä epätasaisen kilpailun sektori, jossa kilpailu on epätasaista suuren markkinajohtajan aiheuttaman innovaatioetumatkan vuoksi. Epätasaisen

markkinan sektorissakin innovaatiojohtajan tuottamien innovaatioiden aiheuttamasta tuottavuudesta hyötyvät myös muut yritykset, sillä perässä tulevat yritykset kopioivat automaattisesti aikaisemman teknologian ja pysyvät innovaatiojohtajan takana vain askeleen päässä. (Aghion ym. 2013, 8.) Talouskasvun yleinen taso riippuu tasais- ten ja epätasaisten sektoreiden välisestä suhteesta. Vakaan tilan jakautuminen tasais- ten ja epätasaisten kilpailullisten sektoreiden välillä on kansantaloudessa itsessään en- dogeeninen ja siten riippuvainen tutkimus- ja kehitystyön intensiteetistä molemmilla sektoreilla. (Aghion ym. 2013, 6, 11–12; Aghion ym. 2015, 95).

Kilpailulla on kuitenkin kaksiselitteinen vaikutus talouskasvuun. Markkinoilla tapahtuvan kilpailun taso aiheuttaa kilpailun ja innovoinnin välille käännteisen U-käy- rän. Toisaalta liian kova tai markkinoilla tapahtuva epätasainen kilpailu ei luo yrityks- sille kannustimia innovoida. Schumpeteriläinen ilmiö kuvaa tilannetta, jossa markki- noilla vallitsevan epätasaisen kilpailun vuoksi innovaatioiden kokonaistuottavuus kärsii kilpailun epätasaisuudesta. Markkinajohtajan takana tulevien yritysten inno- vaatiotoiminnan kannustimet laskevat, mikäli markkinoilla vallitsevaa kilpailua pyri- tään lisäämään. Tällöin markkinajohtajan innovaatiopanostukset kasvavat, mutta pe- rässä tulevien yritysten innovaatiopanostukset eivät, sillä takana tulevat yritykset ko- pioivat automaattisesti markkinajohtajan aikaisemmat innovaatiot. (Aghion ym. 2013, 6, 11–12; Aghion ym. 2015, 95.)

Mikäli markkinoilla tapahtuvan kilpailun taso on liian matala, ei taloudessa toimivilla yrityksillä ole tällöin kannustimia tuottaa lisää innovaatioita. Kilpailun ki- ristyessä innovoinnin merkitys korostuu, sillä onnistuneiden innovaatioiden vuoksi yritykset pystyvät saavuttamaan innovaatioiden tuottamia monopolivoittoja. Etenkin tilanteessa, jossa yritykset kilpailevat rinta rinnan markkinaosuuksista, tuovat panos- tukset innovointiin paremman kilpailuasetelman. *“Kilpailua pakoon”* -tilanne syntyy, kun rinta rinnan kilpailevat yritykset pyrkivät innovoinnin avulla tuottamaan inno- vaatioita, joiden avulla yritykset voivat saavuttaa monopolivoittoja. *“Kilpailua pakoon”* -ilmiö dominoi tasaisessa kilpailussa, ja tuottaa näin ollen olosuhteet, joissa yrityksillä on voimakkaat kannustimet innovoida. (Aghion ym. 2013, 6, 11–12; Aghion ym. 2015, 95.)

Patenttisuoja täydentää kilpailua markkinoilla, sillä patentin tuoma suoja kan- nustaa yrityksiä tutkimus- ja kehitystyöhön suuntautuviin investointeihin ja inno- vointiin (Aghion ym. 2013, 6). Patentit lisäävät yritysten kannustimia toteuttaa inno- vaatiotoimintaa ja tavoitella monopolivoittoja. Erityisesti tämä korostuu rinta rinnan kilpailevien yritysten välillä, sillä patenttisuoja vahvistaa *“kilpailua pakoon”* -ilmiötä. (Aghion ym. 2015, 96.) Tämän vuoksi yrityksillä on kannustimet ohjata resursseja tut- kimus- ja kehitystoimintaan (Kilponen & Santavirta 2002, 11). Schumpeteriläisen teo- rian mukaan pitkän aikavälin kasvupolitiikan kannalta on tärkeää suojella innovaati- oiden omistusoikeuksia patenttisuojan avulla (Kilponen & Santavirta 2002, 22).

2.3 Instituutioiden merkitys luovan tuhon lähteenä

Instituutiot ovat ihmisten keskinäisestä vuorovaikutuksesta syntyneitä sääntöjä, joiden tarkoitus on rajoittaa ihmisten käyttäytymistä. Ne voivat olla muodollisia (kuten lait ja asetukset) tai epämuodollisia (kuten toimintatavat). (North 1990.) Erilaiset instituutiot ohjaavat ihmisten käyttäytymistä eri tavalla. Mikäli yhteiskunta kykenee tuottamaan instituutioita, jotka kannustavat yrittämään ja luomaan innovaatioita, on tällaisella yhteiskunnalla selkeä etu innovaatioiden tuottamiseen kuin maalla, jonka instituutiot eivät anna ihmisille samaa mahdollisuutta. Daron Acemoglu ja James Robinson (2012) jakavat instituutioita kahteen eri leiriin: inklusiivisiin (mukaan ottavat) ja ekstraktiivisiin (keskittävät/eristävät) instituutioihin. Lisäksi he jakavat inklusiiviset ja ekstraktiiviset instituutiot poliittisiin ja taloudellisiin instituutioihin.

Taloudellisten instituutioiden takana ovat aina poliittiset instituutiot, kuten kuinka hyvin valtio kykenee valvomaan lakeja sekä säännöksiä, ja kuinka laajalle valtion harjoittama valta on jaettu. Inklusiiviset poliittiset instituutiot toteutuvat, jos valtiolla on vahva hallinto ja sen poliittinen voima on laajalle levinnyttä, kuten demokradiassa. Instituutioiden merkitys on keskeinen varsinkin, kun tarkastellaan kuinka innovaatiot ja teknologinen kehitys leviävät maiden välillä. Maassa harjoitettu politiikka ja sen instituutiot ovat ratkaisevassa asemassa, kun tarkastellaan, kuinka hyvin kyseinen maa kykenee itse tuottamaan innovaatioita, tai kuinka hyvin se pystyy kopiaimaan teknologisen eturintaman innovaatioita. Globaalin teknologian kärkimaiden institutionaalinen kehikko ja maassa harjoitettu politiikka ovat erilaisia kuin teknologisesti takapajuisissa maissa. Instituutioiden merkitys on tärkeä myös, kuinka hyvin maa pystyy kopiaimaan ja omaksumaan kärkimaiden innovaatioita. (Aghion ym. 2013, 21.)

Vahva valtio, johon on kehittynyt demokraattiset instituutiot, on perustavalla tavalla kyennyt vaikuttamaan taloudelliseen kasvuun ja innovaatioiden kehittämiseen (Acemoglu & Robinson 2019, 16, 19–21). Luova tuho ja tuotantopanosten uudelleenjakko on voimakkaampaa talouksissa, joissa valtion asettamien lakien ja asetusten tuoma järjestys on vahvempaa. Toimiva lainsäädäntö pienentää epämuodollisten instituutioiden osuutta ja asettaa yritysjohtajat vastuuseen yrityksen operatiivisesta toiminnasta. (Aghion ym. 2015, 98.) Demokratian ja innovoinnin välillä on positiivinen korrelaatio, ja etenkin demokratian merkitys korostuu, mitä lähempänä maa on teknologisen kehityksen eturintamaa (Aghion ym. 2013, 25). Acemoglun ja Robinsonin (2019, 16) mukaan rikkailla mailla on tyypillisesti inklusiiviset poliittiset ja taloudelliset instituutiot. Inklusiiviset instituutiot toteutuvat, kun kansalaisilla on mahdollisuus osallistua poliittiseen päätöksentekoon tai yrittäjänä taloudelliseen toimintaan. Valtion valta yhteiskunnassa voi myös olla heikkoa ja laajalle levinnyttä, mutta tällöin taloudellisesti inklusiiviset instituutiot eivät pääse toteutumaan, sillä mikäli valtio on

heikko, ei se myöskään kykene valvomaan säädettyjä lakeja. (Acemoglu & Robinson 2019, 23.)

Taloudellisten inklusiivisten instituutioiden toteutumisen kannalta olennaista ovat hyvin määritellyt omistusoikeudet, jotka johtavat kilpailullisten markkinoiden kautta tehokkaaseen resurssien allokointiin (Acemoglu & Robinson 2019, 17). Näin ollen Acemoglun ja Johnsonin (2005) mukaan omistusoikeutta suojelevilla instituutioilla on merkittävä vaikutus pitkän aikavälin talouskasvuun ja investointeihin. Hyvin määriteltyjen omistusoikeuksien ja kannustimien välillä on vahva yhteys, joka selittyy Acemoglun ja Robinsonin (2019, 18) mukaan kahdella tavalla. Ensinnäkin ihmiset investoivat mieluummin, mikäli he itse pääsevät nauttimaan investointien tuotoista. Toiseksi selkeästi määritellyt omistusoikeudet suojaavat kansalaisia omaisuuden pakkolunastukselta. Omistusoikeudet toimivat kansalaisille valtaapitävän eliitin vastavoimana ja suojaavat kansalaisten omaisuutta (Acemoglu & Johnson 2005).

Näin ollen inklusiiviset instituutiot jakavat taloudessa syntyneet hyödyt laajalti, mikä hyödyttää kansalaisia läpi talouden ja näin ollen vahvistaa instituutioita itsessään. Aghionin ym. (2013, 25) mukaan demokraattiset instituutiot vähentävät onnistuneiden innovaatioiden pakkolunastusta tai viranomaisten pyrkimyksiä estää yritystoiminnan toteuttamista. Aghionin ym. (2015, 97) mukaan demokraattiset instituutiot aiheuttavat taloudellisten innovaatioiden välille positiivisen korrelaation. Demokraattisten instituutioiden merkitys kasvaa mitä kehittyneemmästä maasta on kyse. Inklusiivisten instituutioiden seurauksena syntyy talouteen *”hyöveellinen kierre”*, jolloin poliittinen päätöksenteko sekä taloudellinen toimeliaisuus ruokkivat toinen toistaan (Acemoglu & Robinson 2019, 23).

Vastakohdan inklusiivisille instituutioille muodostavat ekstraktiiviset instituutiot, jotka eivät luo kannustimia eivätkä mahdollisuuksia taloudelliselle toimeliaisuudelle. Ekstraktiivisten poliittisten instituutioiden maissa valta on keskittynyt sen pienelle eliitille. Ekstraktiiviset instituutiot haittaavat ihmisten mahdollisuuksia luomalla esteitä kannustimille innovoida tai luoda yritystoimintaa. Yleisesti syynä tähän on, ettei eliitti halua luopua vallastaan kansalaisten oikeuksien ja yleisen vaurastumisen myötä. (Acemoglu & Robinson 2019, 16, 19–21.) Kun valta on kapeasti jakautunut myös taloudellisesti ekstraktiivisesti muodostuneet instituutiot jakavat taloudessa syntyneet hyödyt niiden kesken, joilla on valtaa yhteiskunnassa tai vallanpitäjiin oikeat kontaktit. Ekstraktiivisten instituutioiden toimesta talouteen kehittyy *”paheellinen kierre”*, jonka vuoksi maan pieni eliitti vaurastuu kansalaisten kustannuksella. (Acemoglu & Robinson 2019, 23.)

Maiden välillä on silti eroja toteutuvatko niissä inklusiiviset vaiko ekstraktiiviset instituutiot niin poliittisesti kuin taloudellisesti. Esimerkkeinä käyvät länsimaiset demokratiat, joissa jokaisessa on eroavaisuuksia lainsäädännössä. Olennaista kuitenkin on millaiset mahdollisuudet ja kannustimet ihmisillä on yhteiskunnassa. (Acemo-

glu & Robinson 2019, 19.) Instituutioiden aste-erot heijastuvat kansantalouden tuottavuuteen. Markkinoilla vallitsevan kilpailun kovuus vaikuttaa talouden kykyyn tuottaa innovaatioita. Kovan kilpailun maissa tuotetaan myös radikaalit innovaatiot, sillä näissä maissa kannustimet riskipitoiseen innovointiin ovat suuremmat kuin maissa, joissa kapitalistinen tuotantotapa on pehmeämpää. (Acemoglu, Robinson & Verdin 2012.) Olennaista maan vaurastumisen kannalta on se, että ovatko instituutiot inkluusiivisia vaiko ekstraktiivisia (Acemoglu & Robinson 2012).

2.4 Yhteenveto luovasta tuhosta

Luova tuho on itävaltalaisen Joseph Schumpeterin kapitalistista talousjärjestelmää kuvaava käsite, joka kansantalouden tasolla näkyy tuottavuutta vahvistavana tuotantorakenteen muutoksena, missä tuottavuudeltaan heikot yritykset poistuvat markkinoilta, koska tuottavuudeltaan vahvemmat syrjäyttävät ne. Onnistuneen innovaatioprosessin myötä yritysten tuottamat innovaatiot syrjäyttävät markkinoilta aikaisemmat innovaatiot. Kuluttajille uudet innovaatiot tarjoavat uusia ja parempia kulutusmahdollisuuksia ja näin ollen talouskasvuun määrällisen muutoksen lisäksi laadullisen muutoksen. Schumpeterin mukaan yrittäjien tuottamien innovaatioiden myötä kapitalistinen talousjärjestelmä on dynaaminen ja alati muutoksessa.

Luova tuho ei kuitenkaan ole pelkästään vaurautta ja parempaa elintasoja synnyttävä käsite, vaan sen oheisvaikutuksena syntyy myös negatiivisia ulkoisvaikutuksia. Näistä yhteiskunnallisesti olennaisin on markkinoilta poistuvien yritysten irtisanottu työvoima, minkä vuoksi luova tuho aiheuttaa työttömyyttä ja sen myötä sosiaalisia ongelmia. Elvyttävällä finanssipolitiikalla voidaan tasata suhdannevaihteluissa syntynyttä työttömyyttä, mutta luovan tuhon dynaamisuudelle sillä olisi sitä heikentävä vaikutus. Sosiaalisia ongelmia voidaan kuitenkin korjata sosiaalipoliittisin keinoin kuten panostuksilla uudelleen koulutukseen. Luovan tuhon ansiosta tapahtuva taloudellinen kasvu on pitkällä aikavälillä ollut negatiivisia ulkoisvaikutuksiaan suurempi.

Schumpeteriläisen kasvuteorian keskeiset ajatukset voidaan tiivistää kolmeen oletukseen.

1. Talouskasvu on innovaatioiden aikaansaamaa
2. Innovaatiot ovat seurausta yritysten investoinneista, joiden kannustimet tulevat innovaatioprosessin tuottamista monopolivoitoista
3. Uudet innovaatiot korvaavat vanhat innovaatiot eli talouskasvun tuloksena tapahtuu luovaa tuhoa

Keskeistä siis on, että uusia innovaatioita tuottavat nimenomaan yritykset ja niiden kannusteina toimivat innovaatioista saatavat monopolivoitot. Kaikki innovaatiot eivät kuitenkaan ole yhtä merkityksellisessä asemassa. Talouden rakenteita uudistavat etenkin yleiskäyttöiset teknologiat, jotka koostuvat useasta erillisestä innovaatiosta, ja joiden levittyä riittävän laajalle, ne muodostavat uuden teknologisen tarpeen, jonka ympärille muodostuu uusien innovaatioiden suma.

Yritykset eivät ole muusta yhteiskunnasta irrallisia toimijoita. Maiden institutionaalisella kehikolla on olennainen rooli siihen, kuinka hyvin kansalaiset voivat osallistua yhteiskunnan toimintaan myös yrittäjinä. Inklusiiviset poliittiset sekä taloudelliset instituutiot, joissa valtio on riittävän vahva turvaamaan kansalaisten perusoikeudet kuten riittävät omistusoikeudet, ja joissa kansalaiset ovat valtion pakkovaltaista vapaita osallistumaan yhteiskunnan toimintaan, takaavat myös parhaat edellytykset toimia yrittäjänä. Yhteiskunnan institutionaalinen kehikko vaikuttaa näin ollen merkittäväällä tavalla myös luovan tuhon taloutta uudistavaan vaikutukseen.

3. SIDOSRYHMÄTEORIA

3.1 Sidosryhmäteoria yrityksen arvonluojana

Sidosryhmäteoria on johtamisteoria siitä, kuinka liiketoiminta toimii parhaimmillaan, kuinka yrityksiä johdetaan tehokkaasti, ja kuinka yrityksen arvonluonti toteutetaan oikeudenmukaisesti (Freeman 2010, 9). Sen olennaisena piirteenä on tarkastella yritysten sidosryhmien merkitystä liiketoiminnasta syntyvän arvonluontiketjun kannalta. Sidosryhmäteoria voidaan ajatella syntyneen vastauksena perinteiselle ”*friedmanilaiselle*” yrityskuvalle, jossa yritystoiminnan tarkoituksena on ollut maksimoida yrityksen voitto ja siten myös osakkeenomistajien etu. Perinteisesti yritykset on nähty osakkeenomistajien omaisuutena, jossa osakkeenomistajien vastuu rajoittuu yritykseen sijoitettuun osakepääomaan. Sidosryhmäteoriassa yritystoiminnan tarkoituksena nähdään osakkeenomistajien ensisijaisen edun sijaan kaikkien yritystoimintaan vaikuttavien sidosryhmien etujen palveleminen. Näin sidosryhmäteoria on kehitetty haastamaan perinteinen näkemys, jonka mukaan liiketoiminnan tarkoituksena olisi vain osakkeenomistajien voiton maksimointi. (Freeman 2010, 4, 203.)

Viimeisten vuosikymmenten aikana yritysten toimintaympäristö on muuttunut eikä vähiten taloudellisen globalisaation ja sitä kiihdyttävän informaatioteknologian tähden, vaan myös valtioiden julkisten talouksien liberalisoitumisten vuoksi. Kasvavan globaalien eriarvoisuuden ja pahenevan ympäristökriisin vuoksi perinteinen kapitalismi on tullut haastetuksi. Sidosryhmäteorian tarkoituksena on pyrkiä vastaamaan perinteisen kapitalismin jättämiin ongelmiin. Kuinka yritykset luovat tuotannollaan arvoa yhteiskuntiin? Tai kuinka globalisaation aikana kulutustottumukset heijastuvat eettisenä kestävyysnäkökulman tai kehittyvissä maissa tapahtuvan tuotannon suhteen? Miten yritysten johto voi muuttaa johtamiskäytäntöjään, jotta liiketoiminnan tuloksellisuus ja eettisyys kulkisivat samaan suuntaan? (Freeman 2010, 3–5.)

Sidosryhmäteorian kannalta yrityksen johdon on olennaista kysyä: mikä on liiketoiminnan tarkoitus? Tai: kenelle yrityksen operatiivinen johto on vastuussa päätöksistään? Tavallisesti yritysten harjoittama arvonluonti on nähty yritysten tuotannollisena prosessina, jossa on ollut olennaista määrittellä vain mitä tuotetaan ja kenelle. Sidosryhmäteorian näkökulman kannalta on olennaisempaa kysyä, kenen kanssa tuotteita tuotetaan, ja keille kaikille tuotanto kohdistetaan. Sidosryhmäteoria ikään kuin täydentää perinteistä tuotannollista kysymystä ottamalla huomioon myös tuotantoon liittyvän vastuun. (Freudenreich ym. 2019, 4.) Sidosryhmäteoria on kuitenkin liikkeenjohdon strateginen johtamisteoria eikä taloustieteen teoria (Freeman 2010, 230).

Vastuullisuutta korostavana liikkeenjohdon teoriana sidosryhmäteoria ei ole ainut. Sidosryhmäteoriaa voidaan tarkastella myös yritysten yhteiskuntavastuullisuutta korostavan katsantotavan (*corporate social responsible, CSR*) kanssa. Yritysten yhteiskuntavastuun käsitteeseen palataan tarkemmin myöhempanä tässä luvussa. Sidosryhmäteoria ei ole myöskään yksi yhtenäinen teoria, vaan pikemminkin kokoelma useita erilaisia johtamiskäytänteitä ja narratiiveja (Miles 2017, 437). Freeman (2010, 63–64) esittää sidosryhmäteorian nähtävän pikemminkin kehyksenä tai johtamisteorioiden luokkana, johon voidaan sijoittaa useita teorioita kuin yhtenä tiukkana tieteellisenä teoriana. Näin ollen sidosryhmäteoria on liian lavea, jotta se voisi toimia yrityksen johdon suorana apuvälineenä (Freeman 2010, 225). Operatiivisessa täytäntöönpanossa sidosryhmien huomioiminen voi olla jopa ristiriidassa lainsäädännön kanssa (Freeman 2010, 230). Esimerkiksi Suomessa osakeyhtiölain mukaan liiketoiminnan tarkoitus on tuottaa osakkeenomistajille voittoa (Osakeyhtiölaki 624/2006, 5 §). Tätä Freeman (2010, 204) kutsuu sidosryhmäparadoksiksi.

Tutkimuskirjallisuudessa sidosryhmäteoria jaetaan kolmeen eri katsantotapaan riippuen tutkimuksen luonteesta. Kuvaileva eli deskriptiivinen sidosryhmäteoria keskittyy siihen, mitä yritysten johto ja organisaatiot todella tekevät. Pääpaino tällöin on empiirisissä tutkimuksissa. Instrumentaalinen sidosryhmäteoria keskittyy spesifeihin sidosryhmäteorian mukaisiin liikkeenjohdon toimintatapoihin. Normatiivinen sidosryhmäteoria tarkastelee liiketoiminnan eettisyyttä, josta liiketoimintaan heijastuu moraaliset odotukset, jonka vuoksi johdon tai yrityksen tulisi toimia moraalisesti kestävästi. (Freeman 2010, 212.)

3.1.1 Sidosryhmäteorian normatiivisuus

Liiketoiminta on osa ihmisten arkipäiväistä elämää, mikä syntyy ihmisten keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Tällöin moraalisia kysymyksiä ei voi täysin sivuuttaa. Freeman (2010, 220) huomauttaa, että sidosryhmäteoria on syytä nähdä ensisijaisesti normatiivisena teoriana, jossa moraalisesti kestävät johtamistoimet oikeuttavat liiketoiminnan. Sidosryhmäteorian kannalta yrityksen olennaiset moraaliset kysymykset koskevat sidosryhmäsuhteita: kuinka hyvin yrityksen johto tunnistaa ja huomioi sidosryhmiensä tarpeet, ja kuinka hyvin se tunnistaa oman neuvotteluvoimansa suhteessa sidosryhmiin? (Kujala 2003.) Sidosryhmäteorian mukaan sidosryhmät ovat arvokkaita jo itsessään, vaikka kuitenkin lopullisena päämääränä on yrityksen arvonluonnin vahvistaminen (Hörisch ym. 2014, 331).

Sidosryhmäteorian avulla kestäviä liiketoimintamalleja voidaan tuottaa tarjoamalla useita arvovaihtoehtoja asiakkaille sekä muille sidosryhmille. Tuottamalla taloudellinen arvo ottamalla huomioon ympäristön kantokyky sekä sidosryhmien tar-

peet, pystyy sidosryhmäteorian avulla saavuttamaan myös moraalisesti kestävän johtamisen tavoitteet. Tuottamalla ja toimittamalla ympäristön kantokyvyn kannalta tavoiteltuja arvon muotoja osallistuvat sidosryhmät kestävään arvonluontiin. Riskinä kuitenkin on, etteivät toisistaan erilliset sidosryhmät piittaa yrityskohtaisen sidoksen lisäksi muista sidosryhmistä ja niiden toiveista. (Freudenreich ym. 2019, 11.)

Normeilla, arvoilla ja etiikalla on ollut suuri vaikutus sidosryhmäteorian syntyyn (Harrison ym. 2019, 6). Sidoryhmäteoriassa on viisi keskeistä moraalista periaatetta, joista ensimmäisen mukaan sidosryhmien välinen yhteistyö on oltava sidosryhmien kannalta vapaaehtoisia, ilman ylhäältä saneltua pakkovaltaa. Sovitut sopimukset ovat kuitenkin velvoittavia, minkä vuoksi kunkin sidosryhmän odotetaan kantavan vastuunsa eli kullakin sidosryhmällä on velvollisuus noudattaa sopimuksia. Sidoryhmäteoria tunnustaa sidosryhmien moninaisuuden, ja että sidosryhmillä on toisistaan erillisiä arvolähtökohtia. Sidoryhmäteorian mukaan organisaatiot nähdään kuitenkin pelkästään välineenä arvonluontiketjussa. Lisäksi yritysten välinen kilpailu nähdään sidoryhmäteorian mukaan sekundäärisenä efektinä eikä ensikätisenä ajajana luoda arvoa yhteiskuntaan (Freeman 2010, 218.)

Sidosryhmäteorian normatiivinen perusta lepää niin velvollisuus- kuin seurausetiikan moraalifilosofian varassa. Velvollisuuseettisen moraalifilosofian mukaan tekojen moraalista lujuttua on punnittava ennen tehtävää tekoa. Kategorinen imperatiivi on velvollisuuseettinen periaate, jonka mukaan tehtävän teon perusteella voisi muodostaa universaalin lain. Tällöin esimerkiksi ihmisten kohtelemisen pelkän hyödyn vuoksi olisi moraalisesti kestävämpi. (Oittinen ym. 2013, 162–190.) Sidoryhmäteorian mukaan sidosryhmiä on kohdeltava päämääränä itsessään. Näin sidoryhmäteoria noudattaa selkeästi velvollisuuseettistä moraalista näkökulmaa. Seurausetiikan mukaan tehtävien tekojen moraalista lujuttua tulee tarkastella saavutettujen seurausten perusteella. Utilitarismin mukaan tehtävien tekojen tulisi saavuttaa mahdollisimman korkea kokonaisuhyöty. (Mill ym. 2000.) Sidoryhmien huomioiminen liiketoiminnan kannattavuuden vuoksi on tällöin selkeästi utilitaristisen seurausetiikan mukainen.

Garvare ja Johansson (2010, 740–742) määrittelevät globaalin kestävyuden saavuttamiseksi universaalien moraalisten periaatteiden omaksumisen. Sidoryhmien välittömien tarpeiden lisäksi tulisi ottaa huomioon tulevien sukupolvien tarpeet. Organisaatioiden kestävyys saavutetaan vain, jos johto onnistuu ottamaan sidoryhmien edun huomioon. Globaalin kestävyuden kannalta olennaista on saavuttaa organisaatioiden kestävyys ottamalla huomioon vaikuttavien ryhmien tarpeet ja halut nyt ja tulevaisuudessa. Liiketoiminta, joka rakentaa kestäviä liiketoimintamalleja vain yhden sidoryhmän eduksi on sidoryhmäteorian mukaan puutteellinen. (Schaltegger ym. 2019, 204.)

3.1.2 Yrityksen sidosryhmien määrittelyt

Amerikkalainen tutkimuslaitos Stanford Research Institute (SRI) määritteli yrityksen sidosryhmään kuuluvaksi kaikki sellaiset ryhmät, joita ilman yritys lakkaisi olemasta. Eli yritykset, joiden kontribuutio yritystoiminnan menestykseen on merkittävä. (Freeman 2010, 207.) SRI:n määritelmästä muotoiltiin myöhemmät sidosryhmien määrittelyt, mutta sellaisenaan se oli kuitenkin liian lavea vastaamaan täsmällistä teoreettista mallia. Liian lavean luokittelamisen vuoksi SRI:n määritelmä voi helposti menettää merkityksensä. Olisiko luonto osa yrityksen sidosryhmää? Luonto voitaisiin laskea kuuluvan osaksi yrityksen sidosryhmää, sillä luonnon tarjoamat raaka-aineet ovat eräs tuontantotekijä (Pohjola 2010, 15), mutta ongelmaksi tulee se, ettei luonto – toisin kuin ihminen – kykene muodostamaan sopimuksia, toimimaan oikeushenkilönä, saati puolustamaan sopimuksellisesti itseään.

Tämän vuoksi Freeman (2010, 207–210) nostaa esille Phillipsin (2003) huomion, jonka mukaan sidosryhmien luokittelussa tulisi nimenomaan huomioida lainvoimaisiin sopimuksiin pystyvät tahot. Näin sidosryhmiksi voitaisiin laskea vain ne ryhmät ja yksilöt, joilla on sopimuksellinen ja vapaaehtoinen side yrityksen arvonluontiketjuun. (Freeman 2010, 207–210.) Tyypillisesti näitä ovat asiakkaat, työntekijät, alihankkijat, julkisyhteisöt sekä rahoittajat (Freeman 2010, 9). Bridouxin ja Stoelhorstin (2014, 109) mukaan myös yrityksen johto voidaan ymmärtää sen keskeiseksi sidosryhmäksi, sillä yrityksen johto on olennaisesti tekemisissä kaikkien sidosryhmien kanssa. Garvare ja Johansson (2010, 739) jakavat sidosryhmät kahteen luokkaan: primaarisiin ja sekundaarisiin sidosryhmiin. Primaariset sidosryhmät ovat toimijoita, jotka vaikuttavat suoraan organisaation toimintaan eli sidosryhmiä, jotka kykenevät sopimusoikeudelliseen suhteeseen. Sekundaariset sidosryhmät vaikuttavat yritykseen epäsuorasti ilman sopimusoikeudellista suhdetta kuten media.

Freudenreich, Lüdeke-Freund ja Schaltegger (2019, 9) esittävät viiden sidosryhmän mallin, jossa sidosryhmiksi lasketaan: asiakkaat, liikekumppanit, työntekijät, yhteiskunnalliset sidosryhmät sekä rahoitukselliset sidosryhmät. Kyseiset viisi sidosryhmää muodostavat yrityksen kannalta liiketoiminnalle välttämättömät sidosryhmät. Lisäksi mallissa on olennaista, että kukin yrityksen sidosryhmistä on kykenevä solmimaan juridisesti pitäviä sopimuksia. Tässä maisterintutkielmassa primaariset sidosryhmät määritellään niiden taloudellisen vaikuttavuuden kannalta sekä kyvyssä tehdä juridisesti pitäviä sopimuksia yrityksen kanssa. Lisäksi tässä maisterintutkielmassa primaariset sidosryhmät jaetaan organisaation sisäisiin sidosryhmiin (työntekijät, osakkeenomistajat, rahoittajat ja alihankkijat) sekä ulkoisiin sidosryhmiin (asiakkaat ja yhteiskunnalliset sidosryhmät). Sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien välinen eroavaisuus syntyy organisaation välittömällä ja välillisillä taloudellisilla ja juridisilla sopimusvelvoitteilla.

Freudenreichin, Lüdeke-Freundin ja Schalteggerin (2019) mallissa sidosryhmäsuhteet ovat vastavuoroisia. Koska sidosryhmäteorian mukaan arvonluonti tapahtuu sidosryhmäsuhteissa, on olennaista, että sidosryhmät vuorovaikuttavat vastavuoroisesti. Ilmeisen vuorovaikutteisen sidosryhmän yrityksen kanssa muodostavat asiakkaat, jotka maksavat yrityksen tuotteista ja saavat rahoilleen vastineeksi yrityksen tuotteita. Liiketoimikumppanit tuottavat alihankkijoina, tavarantoimittajina tai tutkimus- ja tuotekehityskumppaneina toiminnallisia edellytyksiä liiketoiminnan harjoittamiseksi. Yhteiskunnallinen sidosryhmäsuhde luo yritystoiminnalle lakien ja asetusten puitteissa liiketoimintaympäristön. Työntekijät tuottavat yrityksen tuottamia hyödykkeitä ja saavat tuotantopanoksensa vastineeksi rahallisen korvauksen eli palkan. Yrityksen rahoittajat mahdollistavat uudet investoinnit, mutta odottavat investointipanostusten tuottavan tuottoa pääomapanostuksille. (Freudreich ym. 2019, 9.)

Miles (2017) luonnehtii yrityksen sidosryhmien luonteita neljään eri kategoriaan: influenssereihin, asianomistajiin, työtovereihin ja vastaanottajiin. Influensserit sidosryhminä pyrkivät vaikuttamaan aktiivisesti yrityksen liiketoimintaan. Influenssereita voivat olla niin yksilöt kuin ryhmät. Influensserit ovat kuin alkuperäisen SRI:n määritelmän mukaisia sidosryhmiä. Asianomistajilla on yritystoimintaan sidos, mutta niitä yhdistää voimakeinojen vähyys tai tarve aktiiviseen vaikuttamiseen. Asianomistajia kohtaan yrityksillä on pikemminkin moraaliset tai sosiaaliset velvoitteet kuin tiukan juridiset. Työtoverit ovat yrityksen yhteistyökumppaneita, jotka tekevät aktiivisesti yhteistyötä yrityksen kanssa, mutta eivät pyri aktiivisesti vaikuttamaan yrityksen strategiaan. Vastaanottajat ovat puolestaan sidosryhmänä passiivisin sidosryhmä. Ne eivät pyri vaikuttamaan organisaation toimintaan ja tyypillisesti ottavat mukisematta yrityksen aiheuttaman iskun. (Miles 2017, 450–452.) Milesin luonnehtimat sidosryhmät menevät useissa tapauksissa toistensa yli, mutta olennaista siinä on kuvaus sidosryhmien poikkeavuuksista eri tilanteissa ja eri konteksteissa.

3.2 Sidoryhmäjohtaminen strategisena johtamisteorian

3.2.1 Sidoryhmät strategisena resurssina

Milton Friedmanin vuonna 1970 *New York Times*issä julkaiseman kirjoituksen keskeisin sanoma oli, että yritystoiminnan tarkoitus on voiton maksimointi. Friedmanin mukaan liiketoiminnan tarkoituksena on käyttää olemassa olevia resursseja sekä sitoa aktiviteetteja kasvattamaan voittoja niin kauan kunhan pysytään lakien ja asetusten puitteissa. (Friedman 1970.) Sidoryhmäteorian mukaan yrityksen voiton maksimointi tapahtuu, kun yrityksellä on hyvät tuotteet ja palvelut, joita asiakkaat haluavat kuluttaa, vankat suhteet alihankkijoihin ja rahoittajiin sekä inspiroituneet työntekijät, jotka muodostavat menestyvän yhteisön. Näin ollen Friedmanin näkemys on yhteensovitettavissa sidoryhmäteorian kanssa, sillä molemmat pyrkivät yrityksen voiton

maksimointiin. Sidosryhmäteoriassa tämä kuitenkin käy sidosryhmäsuhteiden kautta. (Freeman 2010, 11–12; Jahn & Brühl 2016, 46.) Resurssipohjainen strategia on yhteensopiva sidosryhmäteorian kanssa, missä yrityksen sidosryhmät nähdään nimenomaan yrityksen resursseina (Freeman 2010, 94–95).

Strategisen johtamisen kannalta sidosryhmät voidaan ymmärtää yrityksen resursseina, joista yritystoiminnan menestyksellisyys rakentuu. Resurssipohjainen strategia katsoo yrityksessä olevan erilaisia resursseja, joita ei voi ilman transaktiokustannuksia siirtää pois yrityksen operatiivisesta toiminnasta. (Freeman 2010, 94.) Coasen teoreeman mukaan transaktiokustannukset ovat olennainen syy sille, miksi yrityksiä on olemassa. Transaktiokustannukset ovat seurausta epätäydellisestä informaatiosta. Markkinoilla oleva informaatio on usein epätäydellistä, minkä seurauksena tuotantolliseen informaatioon liittyvät transaktiokustannukset nousevat ja taloudellinen toiminta on tehotonta. Yritykset pystyvät toimimaan organisaatioina, jotka keräävät sisälleen taloudellisia toimijoita toimintaympäristöön, jossa tuotantoon liittyvät transaktiokustannukset alenevat. Koska transaktiokustannukset ovat osa tuotantokustannuksia, alenevat informaatioon liittyvät tuotantokustannukset organisoiduissa yrityksissä. (Godłów-Legiędź 2009.)

Resurssipohjaisen näkemyksen mukaan yrityksen arvonluonti on sen resursien valjastamista. Jos liiketoiminnan tarkoituksena on tuottaa arvoa koko sidosryhmäketjulle, tällöin sidosryhmien tarpeet heijastuvat liiketoimintaan. Esimerkiksi, jos luonto kuuluu sidosryhmän tarpeisiin, silloin siitä pidetään sidosryhmäsidosonnaisuuden vuoksi automaattisesti parempaa huolta. (Freudenreich ym. 2019, 8.) Resurssipohjainen strategia auttaa kehittämään vastuullista sidosryhmäjohtajuutta sekä yrityksen tehokkuutta. Tämä näkyy, kun yrityksellä on kykyä hankkia arvokkaita resursseja maineen ja sidosryhmäverkoston ansiosta. Näin ollen myös yrityksen kilpailulliset edellytykset paranevat. Sidosryhmien huomioiminen auttaa yrityksen maineen rakentamisessa, sillä yrityksen hyvä maine auttaa saamaan parhaat työntekijät ja asiakkaat. (Freeman 2010, 96–97.) Freeman (2010, 96) muistuttaa, että huomioimalla yrityksen sidosryhmät voi liikkeenjohto välttää oikeusjutut, joissa sidosryhmien etuja on laiminlyöty. Sidosryhmien huomioimisella yritys voi myös suoraan välttää lakot, ulosmarssit tai boikotit.

Roloffin (2008, 236) mukaan organisaatiokeskeisyyttä painottava sidosryhmäjohtamisen mukaan yritys on keskellä kaikkia sidosryhmiä ja pyrkii siitä käsin toimimaan sidosryhmäsuhteiden kehittämiseksi. Ongelmaksi tällöin voi muodostua, että yritys painottaa liiaksi primaarisia sidosryhmäsuhteita sekundaaristen sidosryhmäsuhteiden kustannuksella. Lisäksi primaariset sidosryhmät eivät ole tasavertaisessa asemassa. Garvare ja Johansson (2010, 740) nostavat primaarisista sidosryhmistä asiakkaat korostettuun asemaan, sillä liiketoiminnan kannalta asiakkaiden ensisijaisuus on liiketoiminnan elinehto. Primaariset ja sekundaariset määrittelyt jakavat

sidosryhmiä eri vaikutusasteisiin sekä lisäksi yrityksen johto ei ole edes tietoinen piilevistä sidosryhmistä, kuten kaikista kilpailijoistaan. Garvare ja Johansson (2010, 739) jakavat sidosryhmiä myös avoimiin sidosryhmiin eli niihin, joista yritys on tietoinen, ja jotka se osaa ottaa huomioon johtamiskäytänteissään, sekä piileviin sidosryhmiin, joista yrityksen johto ei ole tietoinen. Strategisten resurssien valjastamisen kannalta liikkeenjohdon kyky tunnistaa sidosryhmät ja niiden vaikuttavuus on menestyvän liiketoiminnan kannalta olennaista (Roloff 2008, 246).

Sidosryhmäteoria on liikkeenjohdon käyttöön kehitetty strateginen johtamisteoria, jonka tarkoituksena on auttaa liikkeenjohtoa pärjäämään päivittäisissä haasteissa sekä päätöksenteossa (Freeman 2010, 224). Sidosryhmäteorian perusidea liiketoiminnan kannalta on perin yksinkertainen: kuinka tehokkaasti liikkeenjohto saa sidosryhmät vuorovaikuttamaan keskenään ja yrityksen kanssa. Liiketoiminta voidaan näin ollen ymmärtää sidosryhmien välisinä suhteina, missä yrityksen johto onnistuu valjastamaan sidosryhmien edut strategisena resurssina. (Schaltegger ym. 2019, 197.) Tällöin liiketoiminnan harjoittaminen edellyttää tietoa ja ymmärrystä näiden suhteiden toimivuudesta (Freeman 2010, 24). Yritysjohdon pääasiallisena tehtävänä on täten johtaa ja muokata näitä suhteita. Hörichin, Freemanin ja Schalteggerin (2014, 331) mukaan yritystoiminnan lopullisena tarkoituksena on luoda arvoa kaikille sidosryhmille.

3.2.2 Heterogeenisten sidosryhmien huomioiminen

Johtamismenetelmät voivat olla osa organisaation pitkän aikavälin kestävää toimintaa, jos ne ottavat huomioon liiketoiminnan kannalta relevanttien sidosryhmien tarpeet. Tämä voi olla kuitenkin varsin haastavaa toteuttaa päivittäisessä liiketoiminnan harjoittamisessa, sillä sidosryhmien tarpeet voivat vaihdella paljon. Eri sidosryhmillä on erilaiset tarpeet ja odotukset liiketoiminnan tarkoituksesta. Yrityksen johdon täytyykin tunnistaa sidosryhmien heterogeeniset tarpeet ja muokata johtamiskäytänteitä sidosryhmien tarpeita vastaavaksi. (Schaltegger ym. 2019, 204–205.)

Sidosryhmien välillä on myös ristiriitaisia tavoitteita, jotka aiheuttavat ongelmia yrityksen johtamisessa. Kujalan (2003) mukaan aika on tällöin yleensä ratkaiseva tekijä tasapainon löytämisessä, koska pitkällä aikavälillä sidosryhmien etu on yhtenäinen yrityksen harjoittaman liiketoiminnan kannalta, kun yrityksen moraalinen perusta ottaa huomioon sidosryhmien etu on iskostunut yrityksen johdon käytänteisiin. Esimerkiksi työhönsä sitoutuneet työntekijät ovat yrityksen kannattavuuden kannalta keskeisiä. Yritysten ja sidosryhmien välillä voi näin olla valikoitumista, sillä yritykset, jotka arvostavat sidosryhmäsuhteiden vuorovaikutteisuutta, voivat valita sidosryhmikseen vuorovaikutteisuutta arvostavia sidosryhmiä (Bridoux & Stoelhorst 2014, 119).

Yritys voidaan nähdä verkostona, jossa sidosryhmät vuorovaikuttavat toistensa kanssa ja luovat sekä antavat ja saavat resursseja käyttöönsä. Esimerkiksi rahoittajat rahoittavat yrityksen hankkeita ja saavat sijoittamalleen pääomalle tuottoa, mutta voivat myös osallistua yrityksen johtamiseen tai johdon ohjaamiseen. Lisäksi asiakkaat ostavat yrityksen tuotteita, mutta antavat omalla kulutuskäyttäytymisellään informaatiota yrityksen tuottamien hyödykkeiden jatkokehittelyä varten. (Bridoux & Stoelhorst 2014, 108.) Vaikka Freemanin (2010, 23) mukaan monet sidosryhmäteoreetikot vaativat kaikkia sidosryhmiä kohdeltavan tasapuolisesti, eivät Garvaren ja Johanssonin (2010, 740) mukaan sidosryhmät silti ole tasaveroisessa asemassa yrityksen johdon näkökulmasta. Asiakkaat, rahoittajat tai osakkeenomistajat ovat tyypillisesti korostetussa asemassa jo perinteisten liiketoimintaan liittyvien konventioiden vuoksi (Harrison ym. 2019, 6).

Sidosryhmäteoria olettaa yrityksen olevan sidosryhmäsuhteiden keskellä, ja siitä käsin pyrkii vaikuttamaan sidosryhmien tarpeisiin. Ongelmaksi tällöin tulee, että yrityksen johdon kannustimet vaikuttavat sidosryhmien tarpeisiin painottuvat näiden painoarvolla yrityksen liiketoimintaan. Lyhyellä aikavälillä tämä on perin ymmärrettävää, sillä lakot tai boikotit vaativat liikkeenjohdolta välittömiä toimia, mutta vähäisemmät sidosryhmät voivat jäädä yrityksen johdon huomiossa painoiaan vähäisemmälle huomiolle. Yrityksen pitkän aikavälin arvontuoton kannalta myös vähäisempien sidosryhmäsuhteiden vaaliminen voi olla yritykselle arvoaan painavampi. Yrityksen johto ei välttämättä pysty hoitamaan sidosryhmäsuhteita keskittämällä niitä organisaatioiden välisten suhteiden varaan. Usealla sidosryhmällä voi olla samaan asiaan liittyviä odotuksia, vaikka taustalla olevat organisaatiot eivät tunnustaisi lähtökohtaisesti ristiriitaisten tavoitteiden saavuttamista. (Roloff 2008, 234–236, 247.)

Sidosryhmäverkoston johtaminen keskittyy organisaatioiden sijaan asiakeskeisten ongelmien ratkaisemiseen. Ongelmien selvittämiseksi sidosryhmäverkoston johtamisessa on seitsemän toisiaan seuraavaa vaihetta, joiden avulla yrityksen liikkeenjohto voi lähestyä keskenään ristiriitaisten sidosryhmien odotuksia niitä yhdistävien asiakeskeisten kysymysten kautta. (Roloff 2008, 238–243.)

Tutustuminen. Ongelma tulee esille useamman sidosryhmän taholta, jotka eivät itse kykene ratkaisemaan ongelmaa. Tällöin yrityksen johdon tehtävänä on kartoittaa relevantti informaatio sekä koota ongelman ympärille klusteroituneet sidosryhmät.

Tuttavuus. Monen sidosryhmäverkoston toimintaympäristö on tässä vaiheessa. Tällöin sidosryhmät oppivat toisiltaan sekä ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Liiketoiminnan kontekstista esille nousevat ongelmat rakentuvat kohti luottamusta ja yhteistyötä avoimen dialogin kautta.

Ensimmäinen hyväksyntä. Tuttavuus parantaa ongelmaan liittyvän informaation laatua. Tässä vaiheessa osapuolet hakevat asemiaan muotoillessaan ongelman ympärille muodostuvien yksityiskohtien tai periaatteiden asettelussa. Uudet sidosryhmät voivat kyseenalaistaa vanhojen sidosryhmien käytänteitä.

Toinen hyväksyntä. Ensimmäisen hyväksynnän vaihe muodostaa odotuksia toiselle hyväksynnälle, jonka pääpaino on yksityiskohtien muotoilussa. Kuka tulee toimimaan miten ja missäkin tilanteessa? Mikäli sidosryhmien vaatimukset ja velvollisuudet asettuvat epätasaisesti, voi toisen voitto olla toisen tappio.

Täytäntöönpano. Tässä vaiheessa verkostot siirtyvät kommunikaatiovaiheesta sovitujen käytänteiden täytäntöönpanoon. Onnistumisen kannalta olennaista on pyrkiä positiivisten onnistumisten aikaansaamiseen, sillä niiden avulla sidosryhmien sitoutuneisuutta voidaan oleellisesti parantaa.

Vakauttaminen. Onnistuneet täytäntöönpanot vaativat ennen pitkää sääntöjen ja asetusten säätämistä, joiden avulla organisaatiot sitoutetaan sovitujen käytänteiden noudattamiseen. Tämä vaatii organisaatioilta kykyä sopia juridisesti pitäviä sopimuksia.

Institutionalisointi tai tuho. Tässä vaiheessa säädetyt säännöt voivat vakiintua institutionalisoituneiksi käytänteiksi tai ajan muuttuessa sovitut säännöt voivat vanhentua ja siten tuhoutua.

Keskenään ristiriitaisten sidosryhmien preferenssit voidaan asiakeskeisellä sidosryhmäverkostojohtamisella ratkaista yrityksen ja sen sidosryhmien edun saavuttamiseksi. Tällöin informaation hankkiminen ja avoin dialogi sidosryhmien välillä ovat välttämättömiä ongelman ratkaisun kannalta. (Roloff 2007.) Organisaation tavoitteena voi olla sidosryhmien tasapuolinen huomioiminen, mutta tällöin organisaation on osattava huomioida, millä kannustimilla yrityksen sidosryhmät ovat yritykseen sitoutuneet. Bridouxin ja Stoelhorstin (2014) mukaan sidosryhmiä voidaan jakaa itseohjautuviin ja vuorovaikutteisiin sidosryhmiin. Johtamiskäytänteet, jotka ovat reiluja kannustavat helpommin vuorovaikutteisia sidosryhmiä parempiin tuloksiin, kun taas itseohjautuvia sidosryhmiä yrityksen johto voi pitää etäämmällä ja silti yhteistyökykyisinä sekä arvoa luovana. Olennaista on huomioida, että eri sidosryhmillä on intresseistään käsin erilaiset kannustimet osallistua yrityksen toimintaan (Bridoux & Stoelhors 2014, 108).

3.2.3 Sidoryhmät osana innovaatioprosessia

Millainen sidosryhmien luokittelu on kannattavaa innovaatioiden tuottamisen kontekstissa? Freemanin (1984) alkuperäistä luokittelua sidosryhmistä joukkona tai yksilöinä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan pidetään yleisesti hyvänä lähtökohtana myös, kun sidosryhmien merkitystä tarkastellaan osana yrityksen innovaatioiden

tuottamista. Freemanin määrittely on kuitenkin usein liian laava määrittelemään tarkemmin sidosryhmien roolia innovaatioprosessissa. Jakoa voidaan tehdä yhteistyöhön potentiaalisten tai sen uhkana pidettävien sidosryhmien välillä, kuten myös taloudellisesti tai ei-taloudellisesti tai juridisesti tai ei-juridisesti linkitettyjen sidosryhmien välillä. Sidoryhmät eivät ole innovaatioprosessissa homogeeninen joukko, vaan yritysjohdon on osattava yksityiskohtaisesti erotella mitkä sidoryhmät ovat innovaatioprosessin kussakin vaiheessa tärkeitä sidoryhmiä ja mitkä sidoryhmät eivät ole tärkeitä. (Vos & Achterkamp, 2006.)

Innovaatioiden tuottamiseen liittyy myös uuteen informaatioon liittyviä epistemologisia ongelmia. Koska innovaatioiden tuottaminen ei ole dynaamisesti etenevä prosessi, jossa tietystä ideasta kulkeutuu haluttu innovaatio, liittyy innovaatioprosessiin epävarmuutta. Tutkimuksella voidaan kartoittaa innovaatioprosessiin liittyvää epävarmuutta, silti hyvälläkään tutkimuksella ei informaatioon liittyvää epävarmuutta voida välttää. Informaation epävarmuutta voidaan kehystää tiettyjen raamien sisään. Kaikki informaatio ei kuitenkaan ole organisaation johdolle eduksi, sillä relevantti informaatio pitää osata suodattaa epäolennaisesta informaatiosta. Lisäksi informaation prosessointiin liittyy aikamäärittelyn paradoksi, koska induktiivisen yleistyksen pohjalta tehdyt havainnot ovat relevantteja vain havaintoaikana, mutta eivät sen jälkeen, sillä aikaan sidottu informaatio vanhenee. (Dew & Sarasvathy 2007, 2.)

Organisaatioiden innovaatioprosessin kannalta merkityksellistä on, missä roolissa kukin sidoryhmä on innovaatioiden tuottamisessa. Rooliperspektiivin tarkoituksena on kuvata sidosryhmien paikkaa innovaatioprosessissa. Tällöin sidosryhmien roolia innovaatioprosessissa voidaan tarkastella siitä, millaista eksperttisiä sidoryhmällä on annettavana innovaatioiden tuottamiseen ja kuinka sidoryhmän eksperttiisi vaikuttaa yrityksen tuottamaan innovaatioon. Tällöin sidoryhmät edustavat joko aktiivista tai passiivista roolia innovaatioprosessin kussakin vaiheessa. (Vos & Achterkamp, 2006.) Organisaation jokainen hanke on sidoryhmäverkoston sitouttamista kyseiseen innovaatioprosessiin. Tällöin organisaation innovaatioprosessista muotoutuu neuvotteluprosessi, jossa sidoryhmäverkoston keskinäiset neuvottelut muokkaavat innovaatioiden toteutusta. Sidoryhmäverkoston neuvottelujen keskinäisten eturistiriitojen vuoksi sidoryhmät ovat innovaatioprosessissa aina tietyn epävarmuuden piirissä. (Dew & Sarasvathy 2007, 274.)

Innovaatioiden tuottaminen on harvoin dynaamisesti etenevä tapahtuma, vaan usein se etenee yritysten ja erehdysten kautta lopulliseen vaiheeseensa. Dynaamisesti etenevä innovaatioprosessi voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa innovaatiota kehitellään aluksi suunnitteluvaiheessa, jossa innovaatioprosessissa suurinta roolia esittävät organisaation johto ja suunnittelijat. Tällöin keskeisenä kysymyksenä on, millainen innovaatio halutaan. Toisessa vaiheessa suunniteltua innovaatiota kehitetään edelleen, jolloin asiantuntijat ja usein insinöörit ovat keskeisim-

mässä roolissa. Kehitysvaiheen jälkeen innovaatio laitetaan täytäntöön markkinoinnin ja lanseeraamisen avulla. Neljännessä vaiheessa innovaatio pyritään säilyttämään markkinoilla, jolloin innovaatiota arvioidaan ja sille kerätään yleisöltä eli kuluttajilta palautetta. (Vos & Achterkamp, 2006.)

Bunn, Savage ja Holloway (2002) määrittelevät innovaatioprosessin kannalta sidosryhmien tunnistamisen latentteihin ja aktuaalisiin sidosryhmiin, joista latentit sidosryhmät ovat innovaation tuottamisen kannalta piilossa olevia ja sekundaarisia, ja aktuaaliset sidosryhmät innovaatioprosessissa aktiivisesti mukana olevia. Lisäksi he jakavat yritykset markkinoilla proaktiivisesti vaikuttaviin ja markkinoihin reaktiivisesti vastaaviin yrityksiin, minkä vuoksi yritysten innovaatioprosessit ja niihin osallistuvat sidosryhmät vaikuttavat innovaatioiden tuottamiseen eri tavalla.

Bunn, Savage ja Holloway (2002) jakavat sidosryhmien tunnistamisen viiteen vaiheeseen, joista ensimmäisessä on olennaista tunnistaa yrityksen avainsektorit ja niihin linkittyneet sidosryhmät. Toisessa vaiheessa on tärkeää osata kuvata sidosryhmien intressit, jotka voivat olla toisistaan poikkeavat, ja niiden resurssit. Kolmannessa vaiheessa on organisaation johdon kriittisin vaihe eli analysoida ja luokitella sidosryhmät niiden ominaisuuksien mukaan. Tällöin laillisuus, kiireellisyys ja sidosryhmien paino innovaatioprosessissa ovat olennaisia tekijöitä. Neljännessä vaiheessa organisaation johdon on tutkittava sidosryhmien dynaamiset vuorovaikutussuhteet eli ketkä voittavat ja ketkä häviävät innovaatioprosessin aikana. Viidentenä vaiheena on organisaation yleinen arvio sidosryhmäjohtamisen strategiasta.

Koska yritykset eivät ole irrallinen osa yhteiskuntaa, on myös yhteiskunnan instituutioilla merkitystä organisaatioiden innovaatioprosessiin ja niiden sidosryhmäsuhteisiin. Näitä suhteita voidaan tarkastella sopimuskehikon ja yrittäjäkehikon kautta. Sopimuskehikko on Rawlsin sopimusteorian sovellus innovaatioiden tuottamiselle. Sen olennainen kysymys on missä positiossa sidosryhmä on suhteessa innovaation tuottamiseen. *Laissez faire* regimissä yrityksillä on vahvat kannustimet innovoida, koska monopolivoitot tuottavat etupäässä omistajille voittoa. Tällöin yrityksillä on primaarisesti vahva intentio tavoitella parempaa kilpailuetua onnistuneiden innovaatioprosessien myötä. Negatiiviset ulkoisvaikutukset jäävät niiden kannettavaksi, joiden kohdalle ne osuvat. Paretoprogressiivisessa regimissä yritysten tuottamat innovaatiot eivät ole paretotehokkuuden (kts. Tuomala 2009, 35) hengessä keneltäkään muulta pois. Tällöin yritykset joutuvat kompensoimaan negatiiviset ulkoisvaikutukset, mutta paretoprogressiivinen regiimi luo toisaalta heikommät kannustimet innovaatioiden tuottamiseen. (Dew & Sarasvathy 2007, 274.)

3.3 Yritysten yhteiskuntavastuu

Päivä päivältä paheneva ilmastonmuutos ja sitä seuraava ympäristökriisi ovat kääntäneet liiketoiminnan tarkoituksesta käytävää diskurssia kohti kestävästä kehityksestä. Yhdistyneiden kansakuntien vuonna 2015 julkaisemassa *Agenda 2030* -tavoiteohjelmassa on liuta kestävästä kehityksestä tähtääviä tavoitteita (Ulkoministeriö 2021). World Economic Forumin vuonna 2020 julkaisema julistus *The Great Reset* tavoittelee kapitalistisen talousjärjestelmän uudistamista tavalla, jossa yritysten sidosryhmät tulisivat huomioiduksi (World Economic Forum 2021). Kestävästä kehityksestä vaatimus on nostanut sidosryhmäteorian rinnalle myös yrityksen yhteiskuntavastuuta korostavan näkemyksen.

Yritysten yhteiskuntavastuu (*corporate social responsibility, CSR*) on sidosryhmäteorian ohella yritystoiminnan vastuullisuutta korostava näkemys. Sidosryhmäteoriassa ja yrityksen yhteiskuntavastuussa on paljon yhteneviä piirteitä, mutta taustalla olevalla ajatusmallilla ne poikkeavat toisistaan. Freemanin (2010, 40) mukaan olennainen erottaja yrityksen yhteiskuntavastuun ja sidosryhmäteorian välillä on, että yrityksen yhteiskuntavastuu ulottaa yrityksen vastuut alueelle, jolla ei ole suoraa yhteyttä yrityksen liiketoimintaan. Sidosryhmäteoria on ensisijaisesti yritysten johtamiseen tarkoitettu teoria, jonka keskeisin idea on ottaa huomioon yrityksen toiminnan kannalta keskeiset sidosryhmät (Freeman 2010, 224).

Freemanin (2010, 240) mukaan yrityksen yhteiskuntavastuun tunnusmerkistönä on neljä kohtaa. Ensiksi, yrityksillä on taloudellinen vastuu yhteiskuntaa kohden, minkä vuoksi yritysten tulee tuottaa hyödykkeitä yhteiskunnan käyttöön ja myydä niitä sille voitollisesti liiketoiminnan jatkuvuuden vuoksi. Yrityksillä on myös yhteiskuntaa kohden laillinen vastuu, sillä yrityksen tulee kunnioittaa lain, järjestyksen sekä sääntelyn normeja liiketoimintansa pitimiksi. Yrityksillä on myös toiminnastaan eettinen vastuu, sillä vaikka lakiin ei olisikaan kynäilty riittävää pykälää, tulee yrityksen kuitenkin toimia eettisesti kestäväällä tavalla. Lisäksi yrityksiä kohtaan toivotaan harkinnanvaraista moraalista vastuuta eli kykyä vastata yhteiskunnan tarpeisiin myös liiketoiminnan ulkopuolella vaikkapa hyväntekeväisyyden nimissä.

Sidosryhmäteorian ja yritysten yhteiskuntavastuun välillä voidaan erottaa liiketoiminnallinen ja eettinen perspektiivi. Sidosryhmäteorian liiketoiminnan perspektiivi koskee etupäässä yrityksen johdon toimia yrityksen sidosryhmien suuntaan, kun puolestaan yrityksen yhteiskuntavastuussa liiketoiminnan velvollisuutena on ottaa korostetusti huomioon yhteiskunnan tarpeet ja tavoitteet. Eettinen perspektiivi sidosryhmäteoriassa rajoittuu koskemaan pelkästään yrityksen sidosryhmiä. Yritysten yhteiskuntavastuun eettinen perspektiivi ulottuu usein paljon laajemmalle, kuten erilaisiin köyhyyttä ja sairauksia vastaan taisteleviin kampanjoihin, jotka voivat koskea alueita, joilla yrityksillä ei ole mitään ensisijaista sidosryhmää. Näin ollen yritysten yhteiskuntavastuuta korostaa leimallisesti eettinen pyrkimys tehdä maailmasta parempi

paikka, kun sidosryhmäteorian tavoitteena on tehdä liiketoiminnasta kannattavaa huomioimalla sen sidosryhmien tarpeet. (Dmytriiev ym. 2021.)

Yhtenäistä sidosryhmäteorialle ja yritysten yhteiskuntavastuulle on liikkeenjohdon vastuun ulottaminen koskemaan osakkeenomistajien sijaan myös yrityksen muita sidosryhmiä tai yhteiskuntaa. Sidoryhmäteorian mukaan yrityksen erään keskeisen sidosryhmän muodostaa yhteiskunta, joka tarjoaa yritykselle toimintaympäristön, ja jolle yritys on vastuussa lakien noudattamisen tai veronmaksun kaltaisten asioiden muodossa. Vastuun suunta on kuitenkin erilainen sidoryhmäteorian ja yritysten yhteiskuntavastuuta korostavan näkemyksen välillä. Yritysten yhteiskuntavastuun mukaan yrityksen vastuut ja velvollisuudet koskevat yhteiskuntaa ja ovat sen suhteen yksisuuntaiset. Sidoryhmäteorian mukaan vastuut ovat kahdensuuntaiset. Yritykset ovat vastuussa sidoryhmilleen, mutta myös sidoryhmät ovat vastuussa yritykselle erityisesti primaarisissa sidoryhmäsuhteissa, etenkin kun sidoryhmäsuhteet rakentuvat juridisesti pitävillä sopimuksille. (Dmytriiev ym. 2021.)

Yritysten yhteiskuntavastuun perisyntinä voidaan nähdä liiketoiminnan harjoittamiseen liitettävä erillisyysharha, jonka vuoksi liiketoimintaan pitää tuoda erikseen yhteiskuntaa kohtaan velvoittavat asiat (Freeman 2010, 263). Lisäksi Freemanin (2010, 243) mukaan yrityksen yhteiskuntavastuun yhteydessä on huono erottaa liikkeen johdon harjoittama normatiivinen ja instrumentaalinen motiivi. Yrityksen yhteiskuntavastuu voidaan nähdä usein hyvien tekojen tekemisenä, mikä voi luoda moraalisesti arveluttavan kannustimen, sillä yritys voi ostaa sosiaalista hyväksyntää yhdellä suunnalla, vaikka toiminta toisaalla olisikin arveluttavaa (Freeman 2010, 263). Freemanin (2010, 203) mukaan liikkeenjohdon tulee huomioida laki ja liiketoiminnan eettisyys. Liiallisen yhteiskuntavastuun kantaminen voi olla jopa lainvastaista, sillä osakeyhtiölaki velvoittaa yrityksen johtoa tuottamaan voittoa osakkeenomistajille (Freeman 2010, 204; Osakeyhtiölaki 624/2006, 5 §).

Yrityksen yhteiskuntavastuu muuttaa yritystoiminnan tarkoitusta. Sen sijaan, että yritys olisi arvonluonnin keskus, tulisi siitä yhteiskuntavastuun myötä vain yhteiskuntavastuullinen toimija. Sidoryhmäteorian kannalta sosiaalinen vastuun lisääminen yrityksen sidoryhmävastuiden päälle vain pahentaisi liiketoimintaan liittyviä eettisiä ongelmia, sillä sidoryhmäteorian kannalta liiketoiminnan päällimmäisenä tavoitteena on yrityksen tuottaman arvonlisän maksimointi. Yritystoiminnan tarkoituksena on sidoryhmäteorian mukaan lisäarvon tuottaminen ja tähän se pystyy parhaiten ottamalla huomioon sidoryhmien tarpeet, mutta hyväntekeväisyys – jos siitä tehdään yritystä velvoittavaa – heikentää yrityksen primaarista arvonluontia. (Freeman 2010, 241–242.)

Yrityksen yhteiskuntavastuun kytkeminen globaaliin talouteen on myös ongelmallista, sillä globaalisti toimivalla yrityksellä voi olla haastavaa mitoittaa yhteiskuntavastuunsa toimintaympäristöön, jonka institutionaalinen kehikko voi olla sangen

monenkirjava (Freeman 2010, 260). Sidosryhmäverkostojohtaminen korostaa informaation merkitystä sidosryhmien tiedostamisessa sekä näiden kanssa toimimisessa (Roloff 2008, 246). Toisaalta yritysten yhteiskuntavastuun myötä monet institutionaalisesti puutteellisemmat maat voivat saada yhteiskunnallisiin ongelmiin suurempaa huomiota, kun globaalit yritykset lisäävät vastuutaan alueilla, joilla esiintyy inhimillistä hätää. Näin ollen yrityksen yhteiskuntavastuuseen voidaan liittää vahvempi eettinen piirre kuin sidosryhmäteoriaan, joka on kiinnostunut vain sen sidosryhmien tarpeista (Dmytriiev ym. 2021.) Pääpiirteissään yritysten yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan yritysten leimallista vastuuta sosiaalisesta oikeudenmukaisuudesta.

3.4 Yhteenveto sidosryhmäteoriasta

Sidosryhmäteoria on organisaatioiden strateginen johtamistapa, jonka tarkoituksena on huomioida organisaation kaikki sidosryhmät. Se on syntynyt pitkälti vastauksena perinteiselle "*friedmanilaiselle*" yrityskuvalle, missä osakkeenomistajien etu on ollut ensisijainen suhteessa yrityksen muihin sidosryhmiin. Sidosryhmäteoriassa organisaation sidosryhmiä voidaan jakaa primaarisiin ja sekundaarisiin sidosryhmiin. Näistä primaarisiin sidosryhmiin kuuluvat ne organisaation sidosryhmät, jotka vaikuttavat välttämättömästi ja vastavuoroisesti organisaation toimintaan. Freudenreichin, Lüdeke-Freundin ja Schalteggerin (2019, 9) mukaan organisaation primaarisia sidosryhmiä ovat asiakkaat, liikekumppanit, työntekijät, rahoittajat sekä yhteiskunnan institutionalisoituneet toimijat kuten kunnat ja valtio.

Sidosryhmäteoria ei ole yhtenäinen teoria vaan pikemminkin usean narratiivin yleinen nimitys. Sidosryhmäteoria jaetaan lähtökohdiltaan kolmeen eri katsantotapaan. Deskriptiivinen sidosryhmäteoria tarkastelee organisaation johdon todellista tekemistä, instrumentaalinen sidosryhmäteoria tarkastelee organisaation johdon spesifisiä johtamiskäytänteitä, ja normatiivinen sidosryhmäteoria tarkastelee organisaation johdon moraalista velvoitetta eli mitä organisaation johdon tulisi tehdä. Sidosryhmäteoria on kuitenkin pohjimmiltaan normatiivinen organisaation johtamisteoria, sillä sen toiminnan tarkoituksena on sidosryhmiä kohtaan velvoittava ja hyödyttävä moraalifilosofia.

Organisaation operatiivisessa toiminnassa sidosryhmät nähdään yrityksen strategisena resurssina, jonka potentiaalin valjastamisen seurauksena organisaation toiminta tehostuu. Hyvin johdetun sidosryhmäverkoston seurauksena organisaation kilpailullinen asema paranee. Sidosryhmäteorian mukaan hyvä organisatorinen johtaminen on etupäässä sidosryhmäverkoston johtamista. Tämä näkyy muun muassa siinä, että organisaation sidosryhmien preferenssit ovat keskenään heterogeenisiä, mutta hyvällä sidosryhmäverkoston tuntemuksella ja johtamisella keskenään heterogeeniset sidosryhmät voidaan saada toimimaan koko sidosryhmäverkoston kannalta

tuloksellisesti. Organisaation harjoittaman innovaatioprosessin kannalta tämä on keskeistä, sillä organisaation johdon on olennaisesti osattava tunnistaa innovaatioprosessin kannalta keskeiset sidosryhmät sekä niiden potentiaali.

Sidosryhmäteorian yhteydessä esille nousee usein myös yrityksen yhteiskuntavastuun (*corporate social responsibility, CSR*) käsite. Vaikka molemmat käsitteet ovat tausta-ajatukseltaan pitkälti samanlaisia, on niiden olennaisena erona sidosryhmäsuhteiden erilainen painotus ja suunta. CSR:n vuoksi yritykset ovat korostuneen yksisuuntaisessa sidosryhmäsuhteessa sosiaaliseen yhteiskuntaan. Tämän vuoksi CSR:n organisaatioiden sosiaalinen vastuu on korostuneessa asemassa suhteessa organisaation muihin sidosryhmiin. Lisäksi CSR:n korostaminen voi kannustaa organisaatioita valkopesemään liiketoimintaansa hyväntekeväisyyden nimissä. Sidosryhmäteorian keskeinen ajatus on tuottaa arvoa organisaation kaikille sidosryhmille, kuten Freeman (1984) sen alkuperäisessä ajatuksessaan korosti.

4. TUTKIMUSKYSYMYKSET

Maisterintutkielman tutkimuskysymykset ovat:

1. *Tuottavatko yritykset enemmän innovaatioita, kun ne ottavat käyttöönsä sidosryhmäteorian mukaisen johtamismallin?*
2. *Menestyvätkö sidosryhmäteorian mukaisen johtamismallin mukaan johdetut yritykset paremmin markkinoilla tai parantaako sidosryhmäjohtamiseen pohjautuva strateginen johtamistapa yritysten tuloksellisuutta?*
3. *Miten sidosryhmäteorian mukainen johtamismalli vaikuttaa kansantaloudessa esiintyvään luovaan tuhoon?*

Tutkimuskysymyksistä sekä aiemman kirjallisuuden pohjalta voidaan tehdä kolme olettaa, joita maisterintutkielmassa pyritään tarkastelemaan. Ensimmäinen oletama on, että yritysten innovaatiokyky paranee sidosryhmäteorian mukaisen strategisen johtamistavan ansiosta. Ensimmäistä oletama voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan eli parantavatko innovaatiokykyä yrityksen sisäiset sidosryhmät vai parantavatko niitä yrityksen ulkoiset sidosryhmät? Yhteiskuntapoliittisesti on sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien erottelu on mielekästä, sillä vaikuttaako organisaatioiden oma proaktiivinen toiminta sidosryhmien tehokkaampaan huomioimiseen vai syntyvätkö organisaatioiden kannustimet huomioida sidosryhmät ulkoa syntyvän paineen vuoksi.

Toinen oletama on, että sidosryhmäteorian mukainen strateginen johtamistapa parantaa organisaatioiden tuloksellisuutta. Schumpeteriläisen kasvuteorian mukaan yritykset toteuttavat innovaatioprosesseja niistä mahdollisesti saatavien monopolivoittojen vuoksi. Organisaatioiden tuloksellisuus kertoo näin ollen onnistuneista innovaatioprosesseista. Lisäksi organisaatioiden tuloksellisuuden voi nähdä korreloivan organisaatioiden paranevassa kyvyssä panostaa enemmän innovaatioprosesseihin sekä inhimillisen ja aineellisen pääomakannan kasvattamiseen, mitkä puolestaan lisäävät organisaatioiden mahdollisuutta kehittää innovaatioita.

Kolmantena oletamana on maisterintutkielman aiheen kannalta olennaisin eli sidosryhmäteorian mukainen strateginen johtamistapa kiihdyttää kansantaloudessa esiintyvää luovaa tuhoa.

5. SYSTEMAATTINEN KIRJALLISUUSKATSAUS

5.1 Mikä on systemaattinen kirjallisuuskatsaus?

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tutkimusmetodi, jolla tutkitaan tutkimuksia, raportteja tai asiakirjoja tarkoituksenaan tehdä yhteenvedo tutkittavana olevan materiaalin keskeisestä ja yhdistävästä tekijästä. Petticrew'n ja Robertsin (2006, 2) mukaan sen avulla voidaan kaivaa laajasta joukosta informaatiota vastaus tarkasti esitettyyn ja rajattuun tutkimuskysymykseen. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on toistettavissa oleva ja täsmällinen tutkimusmetodi, jolla voidaan tunnistaa, arvioida ja yhdistää tutkimuksia yhtenäiseksi omaksi tutkimukseksi (Fink 2005, 3). Näin ollen systemaattisen kirjallisuuskatsauksen laatiminen edellyttää samanlaista tutkijan ammattitaitoa kuin minkä tahansa muukin tutkimuksen toteuttaminen (Metsämuuronen 2009, 47).

Systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta käytetään englanninkielisessä kirjallisuudessa vaihtelevia termejä. Mark Petticrew ja Helen Roberts (2006) käyttävät termiä *systematic review*. Helen Aveyard (2014) käyttää termiä *literature review*. Arlene Fink (2005) käyttää puolestaan termiä *research literature review* ja Aiofe M. O'Brien ja Conor McGuckin (2016) puolestaan käyttävät termiä *systematic literature review*. Jari Metsämuuronen (2009) käyttää termiä *systemoitu kirjallisuuskatsaus*. Tässä tutkielmassa käytetään selvyyden vuoksi pelkästään termiä *systemaattinen kirjallisuuskatsaus* kuin myös Ari Salminen (2011, 9).

Kirjallisuuskatsauksen lajeista systemaattinen kirjallisuuskatsaus on lähimpänä tieteellistä tutkimusmetodia, koska sen tarkan ja systemaattisen metodin avulla voidaan rajata tutkimukseen kohdistuvaa vääristymää (Petticrew & Roberts 2006, 9; Aveyard 2014, 48). Tieteellisessä tutkimuskentässä systemaattiset kirjallisuuskatsaukset ovat hyödyllisiä etenkin sen vuoksi, että niiden avulla voidaan kartoittaa uusia alueita, joilta löytyy joko vähän tai ei ollenkaan tutkimusta. Yhdistämällä yksittäisiä tutkimuksia yhtenäiseksi synteetiksi ne myös rakentavat luottamusta tieteelliseen tietoon enemmän kuin niiden meriitit antaisivat ymmärtää. Toisin sanoen systemaattiset kirjallisuuskatsaukset ovat painoaan arvokkaampia tutkimuksia. (Petticrew & Roberts 2006, 2, 35.)

Tutkimusmetodina systemaattinen kirjallisuuskatsaus on syntynyt tarpeesta summata alati kasvavaa tutkimustietoa (Petticrew & Roberts 2006, 19). Kun tarkoituksena on esittää mahdollisimman laaja-alainen perehtyminen tutkittavaan ilmiöön, on kiusauksena esittää myös mahdollisimman suuri määrä lähteitä. Ongelmaksi tällöin usein muodostuu, että lähteitä keräillään lähinnä mielenkiinnon vuoksi sekä kerättyjen lähteiden laatu voi olla monenkirjava. Esimerkiksi laajoissa kirjallisuuskatsauksissa ei käy välttämättä ilmi, kuinka siteeratut tutkimukset ovat hankittu. Myös nar-

ratiivisten kirjallisuuskatsauksien yleisenä vitsauksena pidetään aineiston suhteellisen mielivaltaista hankintaa. (Aveyard 2014, 13.) Systemaattisesti toteutetulla kirjallisuuskatsauksella voidaan välttää kirjallisuuskatsauksessa käytettyjen tutkimusten mielivaltaisuus (Metsämuuronen 2009, 47).

Perinteiset laajat tai narratiiviset kirjallisuuskatsaukset voivat olla toteutuksen vuoksi usein vääristyneitä. Petticrew ja Roberts (2006, 3) nostavat esille, että esimerkiksi samalla tavalla toteutetuista narratiivisista kirjallisuuskatsauksista voidaan johdattaa jopa täysin vastakkaiset johtopäätökset. Narratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa ei ole useinkaan määritelty, kuinka tutkimukset on haettu ja millä metodilla valitut tutkimukset tai muu aineisto on seulottu, saati analysoitu - yhteenvedosta nyt puhumattakaan (Aveyard 2014, 13). Narratiiviset kirjallisuuskatsaukset voivat olla silti esimerkiksi hyviä ideoinnin ja argumentoinnin lähteitä, kuten asiantuntijakatsaukset, jotka on kirjoitettu tietyn alan tutkijan tai tutkijoiden toimesta. Ongelmaksi kuitenkin muodostuu, ettei tällöinkään kirjallisuuskatsausta ole toteutettu systemaattisesti, vaan siinä käytetty materiaali voi olla omien tarkoituksien mukaan hankittua. Tämän vuoksi perinteiset kirjallisuuskatsaukset voivat olla pahasti vinoutuneita, ja niitä voidaan käyttää oman asian tai etujen ajamiseen. Perinteisen kirjallisuuskatsauksen turvin asiantuntija voi kertoa haluamansa tarinan. (Petticrew & Roberts 2006, 5, 10.)

Systemaattisesti toteutettu kirjallisuuskatsaus voidaan dokumentoida toistettavissa olevaksi tutkimusmenetelmäksi, jossa tekijöiden ennakko-oletukset ja ajatusvinoumat sekä tutkimuksessa käytettävän materiaalin yksisilmäisyys voidaan karsia mahdollisimman vähän tutkimusta vinouttavaksi (Petticrew & Roberts 2006, 10). Toisin kuin narratiivisella kirjallisuuskatsauksella, pystytään systemaattisella kirjallisuuskatsauksella Petticrew'n ja Robertsin (2006, 10) mukaan tutkimaan spesifejä tutkimuskysymyksiä sekä testaamaan hypoteeseja. Suorittaessaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tutkija identifioi ensin tutkimuskysymyksen ja etsii siihen vastauksen analysoimalla pätevää kirjallisuutta sekä käyttämällä sekä aineiston hankinnassa että analysoinnissa systemaattista tutkimustapaa (Aveyard 2014, 2). Verrattuna narratiiviseen kirjallisuuskatsaukseen voidaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen selkeänä etuna pitää sen toistettavuutta (O'Brien & McGuckin, 2016, 4). Toistettavuuden vuoksi prosessi täytyy suunnitella ja kuvata tarkasti (Metsämuuronen 2009, 47).

Fink (2005, 14) painottaa, että systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on nojata tutkijoiden tuottamaan autenttiseen tutkimustietoon eikä tulkita esimerkiksi muita tutkimuksiin liittyviä arviointeja. Systemaattista kirjallisuuskatsausta toteutettaessa on olennaista seurata tutkimuksen protokollaa ja pitää huoli, että tutkimusprosessissa noudatetaan täsmällistä ja tiukkaa tutkimusmetodia. Täsmällisen tutkimusotteen avulla systemaattista kirjallisuuskatsausta toteuttava tutkija kykenee tunnistamaan, arvioimaan ja yhdistämään oleellisia tutkimuksia pyrkiessään vastaamaan tarkasti rajattuun tutkimuskysymykseen (Aveyard 2014, 10). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on räätälöity tutkimusmetodi, jolla voidaan tuottaa vankkaa tietoa

aineistosta, johon on kohdistettu tutkimustehtävän mukainen tutkimuskysymys (Aveyard 2014, 49).

Yleensä yksittäinen tutkimus ei ole tarpeeksi riittävä kuvaamaan laajempaa kokonaisuutta, vaan paremman yleiskuvan saamiseksi on yksittäisten tutkimusten tulokset sovitettava yhtenäiseksi kokonaisuudeksi (Aveyard 2014, 6). Yksittäinen tutkimus voi validiudestaan ja reliabiliteetistaan huolimatta olla yleisestä paradigmasta poikkeava tai sitä vääristävä. Lisäksi yksittäinen tutkimus voi antaa tuloksellisesti suuren löydöksen, jolla ei yleisesti ole painoaan suurempaa vaikuttavuutta. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tarkoitus ei ole kuitenkaan tehdä tyhjäksi yksittäisten tutkimusten löydöksiä, vaan pikemminkin sovittaa löydökset niiden painonsa mukaisiin mittoihin. Systemaattisten kirjallisuuskatsausten tuottamat yhteenvedot ovat helpommin yleistettävissä tieteelliseksi totuudeksi kuin yksittäisten tutkimusten löydökset. (Petticrew & Roberts 2006, 3.)

Näyttöön perustuvat käytännöt ovat kasvattaneet systemaattisten kirjallisuuskatsausten käyttökelpoisuutta, koska ne vastaavat hyvin toteutettavien käytänteiden kelpoisuudesta (Aveyard 2014, 8; Petticrew & Roberts 2006, 11). Systemaattisella kirjallisuuskatsauksella voidaan tuottaa tukevaa ja luotettavaa tietoa päätöksenteon tueksi, koska sen avulla voidaan summata ja arvioida yksittäisten tutkimusten synnyttämää näyttöä. Erityisesti systemaattinen kirjallisuuskatsaus on käyttökelpoinen silloin, kun ei olla varmoja toteutettavaksi kaavaillun intervention vaikutuksesta. Päätöksiä suunniteltaessa on kuitenkin hyvä huomioida, ettei systemaattinen kirjallisuuskatsaus ole tutkimusmetodi, jonka on tarkoitus vastata lukijan esittämiin toiveisiin. (Petticrew & Roberts 2006, 11, 15.) Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen huonona puolena voidaan pitää sitä, että huolimatta kaikesta systemaattisuudesta kaikkia vinoumia ja vääristymiä ei voida täysin eliminoida pois (O'Brien & Mc Guckin 2016, 4.)

Petticrew ja Roberts (2006, 21) listaavat viisi kohtaa, jolloin systemaattinen kirjallisuuskatsaus on käyttökelpoinen tutkimusmetodi.

1. Kun on epävarmuutta tietyn poliittisen päätöksen tai palvelun vaikuttavuudesta.
2. Kun kehitetään suosituksia, joiden tehoa ei vielä tunneta.
3. Kun aiheesta on paljon tutkimuksia, mutta asiaan liittyvään keskeiseen kysymykseen ei ole vastausta.
4. Kun yleinen kuva tietystä aiheesta on puuttellinen ja tarvitaan lisätutkimusta.
5. Kun aikaisempaa tutkimusta tarvitaan päivittää uusien metodien mukaiseksi.

5.2 Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteutus

Vielä ennen tutkimuksen aloittamista on hyvä miettiä kertaalleen, onko systemaattinen kirjallisuuskatsaus paras tutkimusmetodi tähän tutkimukseen. O'Brienin ja McGuckinin (2016, 5) mukaan ennen systemaattista kirjallisuuskatsauksen aloittamista on välttämätöntä tietää mitä aiheesta on tutkittu aikaisemmin. Systemaattista kirjallisuuskatsausta ei kannata aloittaa, mikäli se ei tarjoa uutta hyödynnettävissä olevaa tietoa (Petticrew & Robets 2006, 28–29). Mikäli ajanpuute tai muu resurssien vajavaisuus estää täysin systemaattisesti toteutetun kirjallisuuskatsauksen teon esimerkiksi korkeakouluopiskelijoiden suorittaman opinnäytetyön kohdalla, kannustaa Aveyard (2014, 3) silti yrittämään toteuttaa kirjallisuuskatsaus mahdollisimman systemaattisella tavalla.

Fink (2005, 3–5) erottaa kirjallisuuskatsauksen toteutuksessa seitsemän vaihetta.

1. Tutkimuskysymyksen valitseminen ja asettaminen
2. Tutkimuskirjallisuuden ja tietokantojen valinta
3. Hakusanojen sekä -termien valinta
4. Tutkimuksen sisäänotto- ja poissulkukriteerien asettaminen
5. Metodologisen kriteeristön asettaminen
6. Kirjallisuuskatsauksen suorittaminen mukaan lukien pilottihaut
7. Tulosten yhteenvedon tekeminen

Finkin (2005, 3–5) mukaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteuttamisen vaiheista ensimmäisenä on tutkimuskysymyksen (tai -kysymysten) asettaminen. Kirjallisuuskatsauksen onnistumisen kannalta on välttämätöntä, että myöhemmin toteutettava tutkimus- ja kirjallisuushaun aineisto vastaavat tutkimuskysymyksiin. Toisena vaiheena määritellään tutkittava kirjallisuus ja tietokannat. O'Brien ja McGuckin (2016, 6) muistuttavat, että tietokantojen määrittelyssä on tärkeää ottaa huomioon, että niissä suoritettu haku mahdollistaa pätevien tutkimusten löytymisen. Kolmas vaihe systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteuttamisessa on hakusanojen ja -termien valinta. O'Brien ja McGuckin (2016, 7) täsmentävät, että tietokantoihin asetettujen hakutermien kohdalla on välttämätöntä tunnistaa käytettävien hakutermien synonyymit sekä niiden oikeinkirjoitus ja validi kirjoitusasu. Neljäntenä vaiheena systemaattisen kirjallisuuskatsauksen suorittamisessa on tutkimusten sisäänotto- ja poissulkukriteerien asettaminen. Metsämuuronen (2009, 48) käyttää termejä hyväksymis- ja hylkäämiskriteerit. O'Brien ja McGuckin (2016, 10) painottavat, että systemaattisen kirjallisuuskatsauksen luotettavuuden kannalta tutkimusten sisäänotto- ja poissulkukriteerien onnistunut määrittely on olennaista. Viidentenä vaiheena on metodologisen kriteeristön asettaminen eli määritellä kuinka tutkimukset on toteutettu.

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteutuksen kuudentena vaiheena Fink (2005, 3–5) asettaa itse kirjallisuuskatsauksen tekemisen. Haku on toteutettava niin, että se tuottaa laajan otannan tutkimuksia, jotka voidaan systemaattisesti valita kirjallisuuskatsauksen toteuttamiseen. Tutkimuksia voidaan valita otsikoiden, abstraktien tai avainsanojen perusteella. O'Brien ja McGuckin (2016, 6) mukaan on tärkeää, että hakusanojen on oltava määritelty niin, että ne vastaavat tietokannassa suoritettun haun tuottamiin tuloksiin. O'Brien ja McGuckin (2016, 6) muistuttavat myös, että ennen varsinaista tutkimushakua on olennaista suorittaa myös testihakuja, jotta tutkimuksessa käytetyt artikkelit olisivat tutkimuskysymyksen tai -kysymysten kannalta relevantteja. Finkin mukaan (2005, 175) pilottihaut ovat suoritettavan kirjallisuuskatsauksen luotettavuuden kannalta välttämättömiä. Seitsemäs vaihe Finkin (2005, 3–5) mukaan kirjallisuuskatsauksen suorittamisessa on tutkimusartikkelien analyysistä syntyneiden tulosten yhteenvedo.

5.2.1 Tutkimuskysymys sekä sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen teko alkaa tarkasta tutkimuskysymyksen määrittelystä (Fink 2005, 20; Aveyard 2014, 19; Petticrew & Roberts 2006, 35). Hyvään ja selkeään tutkimuskysymyksen määrittelyyn kannattaa käyttää aikaa, sillä tutkimuskysymys ohjaa koko kirjallisuuskatsauksen tekoa. Mikäli tutkimuskysymystä ei onnistuta määrittelemään selkeästi, on koherentin kirjallisuuskatsauksen läpivienti haastavaa. Näin ollen selkeä ja hyvin määritelty tutkimuskysymys selkiyttää tutkimusprosessia ja kirjallisuuskatsauksen toteuttamista. (Aveyard 2014, 19). Petticrew'n ja Robertsin (2006, 31) mukaan huonosti ja epäselvästi määritelty tutkimuskysymys tekee systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta lisäksi liian laajan, eikä kyseessä ole tällöin enää systemaattisesti toteutettu kirjallisuuskatsaus. Näin ollen tutkimuskysymys määrittää lopulta sen, mitä tutkimuksia kirjallisuuskatsaukseen otetaan mukaan (Aveyard 2014, 42).

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen olennainen työkalu on valittavan kirjallisuuden sisäänotto- ja poissulkukriteerit. Niiden instrumentaalisenä tarkoituksena on varmistaa, että kirjallisuuskatsauksessa käytetyt tutkimukset vastaavat tutkimuskysymykseen, eivätkä vääristä kirjallisuuden analyysin tuloksena syntyneitä yhteenvedoita (Aveyard 2014, 11; Petticrew & Roberts 2006, 61). Sisäänotto- ja poissulkukriteerien tarkoitus on auttaa tunnistamaan, minkälaisia tutkimuksia tai muuta kirjallisuutta on tarkoitus valikoida mukaan tutkimukseen ja minkälaisia puolestaan ei. Näin ollen sisäänotto- ja poissulkukriteerit auttavat pitämään kirjallisuuskatsauksen kannalta kaidalla tiellä. Käytännöllisyys on välttämätöntä muistaa määritellessä sisäänotto- ja poissulkukriteereitä, sillä liian tiukat kriteerit rajaavat kirjallisuutta liiaksi, ja

liian löysät kriteerit voivat tuottaa valtavat määrät kirjallisuutta (Petticrew & Roberts 2006, 81–84).

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen pyrkimyksenä on siis valikoida tutkimuskysymyksen mukaan mahdollisimman edustava joukko luotettavia tutkimuksia (Metsämuuronen 2009, 47). Finkin (2005, 83) mukaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen pätevyyden kannalta on olennaista, kuinka hyvin kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusten sisäänotto- ja poissulkukriteerit on määritelty. Valikoitujen tutkimusten määrän perusteella systemaattista kirjallisuuskatsausta voidaan arvioida joko liian kapeaksi tai laajaksi. Vähäinen määrä mukaan otettuja tutkimuksia vastaa yleensä vain suppeaan tutkimuskysymykseen ja runsas määrä mukaan otettuja tutkimuksia vastaa liian laavaan tutkimuskysymykseen. (Petticrew & Roberts 2006, 74.)

Kirjallisuuskatsauksen teko tarkoittaa tunnistamista ja tulkitsemista, mitä tutkittavasta aiheesta jo tiedetään (Fink 2005, 14). Tutkimuksilla on kuitenkin toisistaan poikkeavaa todistusarvoa, joten huolimatta hyvin määritellyistä sisäänotto- ja poissulkukriteereistä kirjallisuuskatsauksen tekijän on osattava erottaa hyvin toteutetut tutkimukset huonosti toteutetuista tutkimuksista (Petticrew & Roberts 2006, 57–58). Finkin (2005, 14–15) mukaan kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusten laatu vaikuttaa suoraan toteutetun kirjallisuuskatsauksen lopputulokseen ja näin myös sen laatuun. Tutkimusten laadun seuloonassa auttaa Finkin (2005, 14–15) mukaan selkeä tutkimuskysymys, selkeä tutkimuskohde ja tiukka tutkimussuunnitelma. Kuitenkin myös tutkimusten todistusvoiman painokkuus vaikuttaa siihen, mitä tutkimuksia otetaan mukaan systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen (Petticrew & Roberts 2006, 60–61).

5.2.2 Kuinka löytää tutkimukset?

Tietokannat ovat yleisin kanava mistä tutkimuksia voi hakea tutkimusstrategian mukaisilla hakusanoilla. Ne eivät kuitenkaan ole ainut kanava mistä tutkimuksia kannattaa hakea, sillä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen voi tehdä asiakirjoista ja selonteoista. (Petticrew & Roberts 2006, 80; Metsämuuronen 2009, 48.) Metsämuuronen (2009, 48) määrittelee tietokantojen lisäksi kolme muuta kirjallisuuden hakutapaa: viitehaun, käsin haun ja harmaan kirjallisuuden, johon Petticrew ja Roberts (2006, 80) asiakirjoilla ja selonteoilla viittaavat. Vain julkaistujen tutkimusten käyttö kirjallisuuskatsauksessa voi vääristää tutkimusta (Aveyard 2014, 11). Pääasiassa kirjallisuuskatsausien tutkimushaut tehdään kuitenkin käyttämällä sähköisiä tietokantoja (Aveyard 2014, 80). Tässä tekstissä keskitytään selkeyden vuoksi sähköisissä tietokannoissa suoritettuun tutkimushakuun.

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen protokollassa on määriteltävä tutkimuksessa käytettävät tietokannat (Aveyard 2014, 83). Tutkimuksessa käytettävien tietokantojen määrä riippuu siitä, kuinka niistä löytyy tutkimustehtävän kannalta olennaisia tutkimuksia (Petticrew & Roberts 2006, 101). Kun tietokantoja valitaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteuttamiseen, on syytä varmistaa, että valitut tietokannat ovat suunniteltuja systemaattisen kirjallisuuskatsauksen mukaiseen tarkkaan tutkimushakuun. Niiden on sovelluttava tutkimusten rajaamiseen, kuten esimerkiksi suodattimien, julkaisuaikavälin, kielen, saatavuuden tai vertaisarvioitavuuden osalta. (O'Brien & McGuckin 2016, 6.)

Tutkimushaku täytyy suorittaa niin, että se tuottaa kirjallisuuskatsauksen kannalta riittävän laajan aineiston, josta tutkimuksia voidaan poimia mukaan otsikoiden, abstraktien tai avainsanojen perusteella (O'Brien & McGuckin 2016, 6). Tutkimuskykyä mukaisilla hakusanoilla löytyneiden tutkimusten tiivistelmät yleensä paljastavat jo sopiiko kyseinen tutkimus kirjallisuuskatsauksen aineistoksi (Metsämuuronen 2009, 48). Tutkimushaun tarkoituksena ei ole kuitenkaan hakea kaikkea mahdollista sisäänotto- ja poissulkukriteerien mahdollistamissa puitteissa, vaan tutkimustehtävän kannalta olennaista materiaalia (Petticrew & Roberts 2006, 81). Kun tutkimuksessa käytettävät hakusanat ja tietokannat on asetettu, suoritetaan täsmällinen tutkimushaku, mutta on muistettava, että liian spesifisti toteutettu haku tuottaa vinoutuneen aineiston (O'Brien & McGuckin 2016, 6). Hakua suoritettaessa on olennaista pitää huolta tutkimuksen raportoinnista eli siitä, miten tutkimukset on löydetty, ja miten tutkimuksiin on päädytty. Myös hakusanat sekä haussa käytetyt suodattimet pitää kirjata ylös tutkimusraporttiin. Haettavien tutkimusten julkaisuaikaväli kannattaa kuvata osana tutkimuksen protokollaa. (Petticrew & Roberts 2006, 102–103.)

Tutkimushakua voidaan kuvata kahden termin avulla: sensitiivisyys ja spesifisyys. Voimakkaasti sensitiivinen haku tuottaa suuren määrän kirjallisuuskatsauksen kannalta relevantteja tutkimuksia, siinä missä voimakkaasti spesifi haku tuottaa vähäisen määrän, mutta tarkemmin määriteltäviä relevantteja tutkimuksia. Voimakkaasti sensitiivinen haku voi olla suoraviivainen ja siinä voidaan käyttää laaja-alaisesti hakusanoja sekä useita tietokantoja. Voimakkaasti sensitiiviset haut ovat yleensä melko epätarkkoja ja tuottavat runsaasti, jopa kymmeniätuhansia tutkimuksia. Tällöin on ilmeistä, että onnistuneen kirjallisuuskatsauksen toteutus on liki mahdotonta. Sensitiivisyyden ja spesifisyyden välillä on usein käänteinen yhteys. On vaikeaa tehdä samaan aikaan sekä sensitiivisesti laaja että spesifisti tarkka tutkimushaku. Tutkimusstrategiassa on tällöin tehtävä valintaa tuottaako haku paljon tutkimuksia, joista seulotaan mukaan otettavat tutkimukset, vai tarkka haku, jolloin riskinä on haettujen tutkimusten liiallinen suppeus. (Petticrew & Roberts 2006, 81–82, 85.) Sähköisiä tietokantoja käytettäessä hakusanojen määrittelyllä voidaan rajata toteutettavan kirjallisuuskatsauksen laajuutta (Aveyard 2014, 83–84).

Ei ole syytä tyytyä vain yhteen hakuun. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen hakua suoritettaessa on hyvä toteuttaa kaksi erilaista tutkimusten arviointia. Ensimmäinen niistä on käytännöllinen, ja sen tarkoituksena on tunnistaa potentiaaliset artikkelit kirjallisuuskatsausta varten. Jälkimmäisen arvioinnin tarkoituksena on arvioida tutkimusten kelpoisuutta kirjallisuuskatsauksen aineistona. (Fink 2005, 55.) Myös O'Brienin ja McGuckinin (2016, 6) mukaan onnistuneen tutkimushaun kannalta on olennaista suorittaa testihakuja ennen varsinaista tutkimushakua, jotta tutkimuksessa käytetyt artikkelit olisivat tutkimuksen kannalta relevantteja. Tutkimuksille suoritettavan kriittisen arvioinnin onnistumiseksi on myös Aveyardin (2014, 34) mukaan suoritettava alustavia tutkimushakuja.

Fink käyttää *testihaku*-termin sijasta termiä *pilottihaku*. Pilottihakujen tarkoitus on parantaa kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta. Pilottihaun ensimmäinen vaihe on kelpoisuus-kriteereihin vastaaminen eli ovatko mukaan otettavat tutkimukset tutkimustehtävän kannalta sisäänotto- ja poissulkukriteerien mukaiset. Mikäli kirjallisuuskatsausta toteuttaa vain yksi tutkija, on tällöin hyvä käydä pilottihaku myöhemmin uudelleen läpi. Tutkimuksen luotettavuus paranee, mikäli toinen pilottihaku tuottaa samat tutkimukset kuin ensimmäisellä hakukerralla. Lisäksi tällä tavoin pienennetään tutkimuksen tekijään kohdistuvaa vinoumaa. Pilottihaun toinen vaihe on varmistaa haun pätevyys. (Fink 2005, 175–176.) Tehokkaana tapana on seuloa tutkimusten metodologia, jonka tarkoituksena on erottaa tehokkaasti tutkimuskysymyksen mukaiset ja hyvät tutkimukset kaikista potentiaalisista tutkimuksista (Fink 2005, 59).

Koska tietokantahakua voidaan jatkaa loputtomiin, on tutkijan tehtävä päätös tutkimushaun rajaamiseksi (Metsämuuronen 2009, 47). Kirjallisuushaku on yleensä järkevää lopettaa silloin, kun tutkimuksen alussa määritellyt tietokannat on käyty läpi (Petticrew & Roberts 2006, 100). Tutkimuksen toteuttaminen kuitenkin riippuu yleensä käytettävissä olevista resursseista, kuten ajasta ja rahasta (Petticrew & Roberts 2006, 100). Opinnäytetyötä tekeväälle systemaattinen kirjallisuuskatsaus sopii menetelmänä hyvin, sillä aineisto on jo valmiiksi julkaistu ja helposti lähestyttävissä, eikä tutkimuksen toteutuksen eettisyydestä tarvitse kantaa huolta (Aveyard 2014, 16). Yleisesti pidettävänä sääntönä opinnäytetyötä tekeväälle on kuitenkin, että ideaali määrä käsiteltäviä tutkimuksia olisi 6–15 tutkimusartikkelia, jotka keskittyvät valittuun aiheeseen (Aveyard 2014, 34). Tällöin aika, raha ja muut resurssit riittävät myös opiskelijalla.

5.2.3 Kuinka tunnistaa hyvin toteutettu tutkimus?

Tutkimuslöydösten yhdistäminen on kuin palapelin kokoamista, jolloin kokonaiskuvan kannalta on olennaista, miltä yksittäiset palat näyttävät eli kuinka laadukkaita valitut yksittäiset tutkimukset ovat. Mikäli ajatellaan, että yksi tutkimus on kuin yksi

pala palapelistä, on helppo ymmärtää yksittäisistä tutkimuksista koostetun kirjallisuuskatsauksen olevan kuin kokonainen palapeli. (Petticrew & Roberts 2006, 125; Aveyard 2014, 2.) Jotta systemaattinen kirjallisuuskatsaus kykenee vastaamaan sille annettuun tutkimustehtävään, on tällöin yksittäisen tutkimuksen aiheuttama vääristymä tunnettava (Petticrew & Roberts 2006, 125–126), sillä tutkimuksilla on todistusvoimaltaan toisiinsa nähden vaihtelevaa painoarvoa (Petticrew & Roberts 2006, 58). Lisäksi on hyvä tunnistaa tutkimuksen aihepiirin kuuluva aikaisempi tutkimus, sillä etenkin aihepiirin sisällä, jossa ei ole paljoa aiempaa tutkimusta, on myös tutkimusten välisillä painoarvoilla vielä suurempi merkitys (Aveyard 2014, 46).

Petticrew ja Roberts (2006, 127) määrittelevät viisi kohtaa, joiden avulla voi tarkastella onko tarkasteltava tutkimus relevantti systemaattisen kirjallisuuskatsauksen kannalta.

1. Vastaako tutkimus tutkimuskysymykseen?
2. Onko tutkimus sisäisesti validi? Eli tutkii sitä mitä sen pitääkin.
3. Onko tutkimus myös ulkoisesti validi? Eli tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä.
4. Onko tutkimuksen aineisto analysoitu ja analyysin tulokset esitetty johdonmukaisesti?
5. Onko tutkimus eettisesti kestäväällä tavalla toteutettu?

Tutkimuksen laadun arvioinnissa kannattaa kiinnittää huomiota tutkimuksen toteutukseen eli tutkimuskysymyksen lisäksi: metodiin, otantaan ja tutkimusasetelmaan. Tutkimuksen sisäinen validiteetti ei välttämättä tarkoita, että tutkimuksen tulokset olisivat yleistettävissä, sillä tutkimus voi olla toteutettu tietyn rajatun populaation otoksena, eikä tällöin kuvaa suuremman populaation ominaisuuksia (Petticrew & Roberts 2006, 148–149). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa huomiota on kiinnitettävä erityisesti mitattaviin suureisiin (Petticrew & Roberts 2006, 128–129).

Kvalitatiivisissa tutkimuksissa on puolestaan paljon räätälöidämpää ja syvempää informaatiota tutkimuksen kohteesta ja toteutuksesta (Petticrew & Roberts 2006, 59). Kvalitatiivisen tutkimuksen arviointi on toteutettava eri tavalla kuin kvantitatiivisen tutkimuksen arviointi, koska kvalitatiivinen tutkimus on toteutettu myös eri tavalla, joten numeerisilla arvoilla ei kvalitatiivista tutkimusta voida arvioida (Petticrew & Roberts 2006, 148–154). Aveyard (2014, 60–61) painottaa, että kvalitatiivisen tutkimuksen arvioinnissa on keskeistä pyrkiä ymmärtämään tutkimuksen aiheen merkitys ja tutkittavan aiheen tarkoitus. Usein kvalitatiivinen tutkimus täytyy lukea kokonaisuudessaan, jotta tutkimuksen konteksti selkiytyisi (Aveyard 2014, 60–61). Kvalitatiivinen tutkimus on toteutettu tapauskohtaisesti ja tulokset ovat näin ollen hienovaraisempia kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Yksityiskohtaista harkintaa täytyy aina

käyttää arvioitaessa kvalitatiivisen tutkimuksen laadukkuutta. Avaintekijänä kuitenkin on vastaako tarkasteltava tutkimus systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymykseen. (Petticrew & Roberts 2006, 148–154.)

Tutkimusten todistusvoimakkuutta kuvataan *todisteiden hierarkia* -käsitteellä (*hierarchy of evidence*). Se on typologia, jossa tutkimustyyppinä on asetettu todistusarvoltaan eri kategorioihin. Kirjallisuuskatsauksen toteuttamisen kannalta on hyvä tunnistaa eri tutkimustyyppien todistusvoiman painoarvo. Kuitenkaan ei ole olemassa vain yhtä todisteiden hierarkiaa, sillä erilaiset kirjallisuuskatsaukset tarvitsevat erilaiset aineistot. Lopulta kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymys määrittelee, minkälaiset tutkimukset ovat toteutettavan kirjallisuuskatsauksen kannalta päteviä. Petticrew ja Roberts (2006, 58) määrittelevät esimerkinomaisesti seitsemän tutkimustyyppiä, jotka heidän mukaansa muodostaisivat eräänlaisen todisteiden hierarkian. (Petticrew & Roberts 2006, 57–61; Aveyard 65–66, 101.)

1. Systemaattiset kirjallisuuskatsaukset ja meta-analyysit
2. Satunnaistetut kontrolloidut kokeet, joista on saatu lopulliset tulokset
3. Satunnaistetut kontrolloidut kokeet, joiden tulokset eivät ole lopullisia
4. Kohorttitutkimukset
5. Tapaus-verrokkitutkimukset
6. Poikittaistutkimukset
7. Tapaustutkimukset

Systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset täytyy osata arvioida kriittisesti. *Kriittinen arviointi* on tutkimusten tarkastelutapa, jonka tarkoituksena on peilata valittuja tutkimuksia kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymystä vasten ja arvioida tutkimusten rakenteellista toimivuutta eli kelpaavatko valitut tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen aineistoksi. Asenteellisena kulmakivenä kriittisen arvioinnin toteuttamiseen on jatkuva epäily tutkimusten vinoumasta tai niiden vastaamattomuudesta tutkimuskysymykseen. (Petticrew & Roberts 2006, 129.) Aveyard (2014, 103) kehottaa kysymään: ”Mitkä ovat tämän tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet?” Kriittisen arvioinnin tarkoituksena on käydä läpi tutkimuksen toteuttamistapaa kuten tutkimuksen tutkimuskysymys, metodi, otoskoko ja tulokset. Kriittisen arvioinnin läpikäyminen ei tarkoita automaattisesti oikeaa tutkimuksen varmentamista, mutta tuo systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen sisäistä validiteettia. Kriittinen arviointi ei ole menetelmänä eksakti, vaan lähinnä muistilistan kaltainen työkalu, jonka avulla tutkija voi arvioida valittujen tutkimusten laatua. (Petticrew & Roberts 2006, 129–130; Aveyard 2014, 101–103.)

5.2.4 Tulosten analysointi ja yhteenveto

Opinnäytetyötä tekevän mahdollinen tilanne voisi olla, että opiskelija on löytänyt tietokantoihin suunnatun haun perusteella kymmenen pätevää tutkimusartikkelia. Silloin opinnäytetyön materiaaliksi hyväksytään nämä kymmenen tutkimusta ja kaikki muut vähemmän relevantit tutkimukset jätetään ulkopuolelle. Mikäli tutkimuskysymyksiin vastaavia laadukkaita tutkimuksia olisi viisi, olisi opiskelijan vielä hyvä pohtia, mitä tutkimuksia valikoida vielä mukaan kirjallisuuskatsaukseen. Mikäli relevantteja tutkimuksia löytyisi vain kaksi olisi tällöin opiskelijan syytä pohtia myös ei-tutkimuksellisia artikkeleita kuten asiakirjoja sekä raportteja mukaan kirjallisuuskatsaukseen. Se kuinka hyvin kirjallisuushaun toteutus on onnistunut, määrittelee myös sen, kuinka tulosten yhteenveto toteutetaan. (Aveyard 2014, 137.)

Aveyard (2014, 140–142) listaa systemaattiselle kirjallisuuskatsaukselle kolme erilaista yhteenveton muotoa.

1. Meta-analyysi
2. Meta-etnografia
3. Meta-tutkimus

Meta-analyysia käytetään kvantitatiivisen ja tilastollisen tutkimusaineiston yhteenveton tekemiseen. Siinä tarkoituksena on yhdistää tutkimusten väliset tilastolliset poikkeavuudet yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Tilastollisesta aineistosta muodostetaan meta-analyysillä aineiston läpi juokseva synteesi. Meta-etnografiaa käytetään kvalitatiivisen tutkimusaineiston yhteenveton tekemiseen. Siinä tarkoitus on muodostaa tutkimuskysymyksen mukainen synteesi kvalitatiivisen aineiston pohjalta. Meta-tutkimusta käytetään kvalitatiivisen tutkimusaineiston yhteenveton tekemiseen. Siinä tarkoitus on tarkastella nimenomaan tutkimuksia ja koostaa niistä tutkimuskysymyksen mukainen synteesi. Salminen (2011, 12) luokittelee metaetnografian ja metatutkimuksen laadulliseksi meta-analyysiksi eli metasynteetiksi.

Petticrew'n ja Robertsin (2006, 164) mielestä sosiaalitieteissä tulokset ovat usein liian heterogeenisiä esittää tilastollisessa muodossa, joten tällöin yhteenvedosta tehdään narratiivinen synteesi. Tulosten taulukointi on yksi tärkeimmistä vaiheista narratiivisen synteetin muodostamisessa. Tuloksista koostetaan taulukko tai taulukoita, joihin voi asettaa tutkimusten olennaisimmat kohdat, kuten kuvaus, otoskoko, metodi ja tulokset. Yhteenveton selkeyttämisen kannalta voi olla tarpeen tehdä useampi taulukko, jossa ensimmäisessä esitetään tutkimuksen rakenne, kuten asetelma, metodi, tutkimuksen otoskoko tai osallistujat. Jälkimmäisessä taulukossa (tai taulukoissa) voidaan esittää yhteenveto, tulokset ja kriittinen arviointi tutkimusten luotettavuudesta. (Petticrew & Roberts 2006, 165.) Tutkimusten järjestäminen taulukoimalla sisällöltään

loogiseen järjestykseen mahdollistaa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen onnistuneen yhteenvedon (Petticrew & Roberts 2006, 170).

Viimeinen vaihe systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteuttamisessa on yhdistää analysoitujen tutkimusten tulokset (Fink 2005, 3–5). Tulosten yhteenvedon on vastattava tutkimuskysymykseen sekä kuvattava toteutetun kirjallisuuskatsauksen laatua (Fink 2005, 189). Yhteenvedon tekemisen ensimmäinen vaihe on tiivistää jokainen tutkimus (Aveyard 2014, 143). Toisena vaiheena on tunnistaa jokaisen tutkimuksen tuloksista tutkimuksen sisällöllinen teema. Teemat rakennetaan tiivistämällä tutkimusten tulokset. Luokittelun jälkeen teemat nimetään ja niiden sisältöjä verrataan keskenään. Teemojen käsittelyssä täytyy säilyttää objektiivinen ote, sillä myös systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekijällä on houkutus sortua laiskoihin päätelmiin. (Aveyard 2014, 144–149.) Tutkimuksia järjestettäessä teemoihin voi niiden rakennetta tai laatua havainnollistaa missä kohdin paljastuu systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vahvin evidenssi (Petticrew & Roberts 2006, 172). Teemojen luokittelun ja analysoinnin jälkeen kerrotaan yhteenvedossa, minkälaisen tarinan tutkimusaineisto paljasti (Aveyard 2014, 153).

Narratiivisen synteesin muodostamisen jälkeen systemaattisen kirjallisuuskatsauksen yhteenvedoa voidaan asettaa osaksi aiempaa tutkimusta (Petticrew & Roberts 2006, 164–170). Fink (2005, 188) määrittelee neljä vaihetta systemaattisen kirjallisuuskatsauksen yhteenvedon koostamiseen. Ensin kuvataan nykyinen eli aiempi tutkimustieto tutkitusta aiheesta. Toiseksi kuvataan uuden eli tehdyn tutkimuksen merkitys suhteessa aiempaan tutkimukseen. Kolmanneksi selitetään uuden tutkimuksen löydökset ja neljänneksi arvioidaan toteutetun systemaattisen kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta. Finkin malli lisää toteutetun systemaattisen kirjallisuuskatsauksen osaksi muuta tutkimuskenttää.

5.2.5 Tutkimusten heterogeenisuus ja tutkimuksiin liittyvät vinoumat

Kirjallisuuskatsauksissa käytetään laadultaan erilaisia tutkimuksia. Petticrew'n ja Robertsin (2006, 215–216) mukaan on olemassa kaksi kirjallisuuskatsauksissa esiintyvää heterogeenisyyden ilmentymää. Ensimmäinen on vaikuttavuus eli tutkimusten väliset eroavaisuudet metodissa, tutkimusjoukossa tai muussa tutkimuksen rakenteellisessa osassa. Toisen eroavaisuuden muodostavat erot kvantitatiivisessa tutkimusaineistossa eli tilastollisissa eroavaisuuksissa. Heterogeenisien tutkimusten yhdistäminen on tutkijalle haastavaa. (Petticrew & Roberts 2006, 190.)

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus toimii hyvin, kun tutkimuksen sisäänotto- ja poissulkukriteereillä onnistutaan saamaan tutkimustehtävän mukaiset tutkimukset. Yhteiskunnat ovat kuitenkin sosiaalisesti monimutkaisia, joten aina ei ole saata-

villa yksiselitteistä tutkimusaineistoa, vaan kirjallisuuskatsaukseen päätyvät tutkimukset voivat olla hyvin heterogeenisiä. Aineiston osalta tutkimusten välinen heterogeenisyys ei välttämättä johdu vain sosiodemografisista tekijöistä, vaan taustalla voi olla usein kulttuurinen tekijä. (Petticrew & Roberts 2006, 216.) Mikäli tutkimusaineisto on liian heterogeenistä, on tällöin Petticrew'n ja Robertsin (2006, 188–190) mukaan syytä pohtia:

1. Tarvitsevatko tutkimuskysymykset uudelleen määrittelyä?
2. Ovatko sisäänottokriteerit tutkimuksen toteutuksen kannalta päteviä?
3. Onko tutkimusten hakuprosessissa ollut ongelmia?
4. Onko tutkimusten kriittiselle arvioinnille enemmän tarvetta?

Systemaattista kirjallisuuskatsausta tehdessä on otettava huomioon tutkimuksiin liittyviä vinoumia sekä vääristymiä. *Julkaisuvinouma* syntyy siitä, että tutkimukset, joissa on mielenkiintoinen tai selkeä löydös, julkaistaan helpommin kuin tutkimukset, joissa ei ole selkeää löydöstä. Lisäksi negatiiviset löydökset ja tuloksettomat tutkimukset sivuutetaan julkaisuista helpommin. *Rahoitusvinouma* syntyy, kun tutkijoilla on kiusaus tehdä tutkimusta, jolle on saatavilla helpommin rahoitusta. *Kieli- ja maaviinouma* aiheutuu, koska positiivisia tutkimuslöydöksiä julkaistaan kansainvälisissä julkaisuissa enemmän kuin tutkimuksia, joissa on negatiivisia löydöksiä, joita julkaistaan enemmän tutkijoiden omalla äidinkielellä. *Tietokantavinouman* syynä on, kun tutkimukset julkaistaan tieteellisissä julkaisuissa, joita ei löydy sähköisistä tietokannoista. *Viittausvinoumaa* aiheutuu, kun tutkimuksiin, joiden löydöksistä on selkeää hyötyä, viitataan useammin kuin tutkimuksiin, joiden löydökset eivät ole yhtä suopeita. *Usean julkaisukanavan vinouma* muodostuu, kun tutkimukset, joiden tulokset ja löydökset ovat merkittäviä julkaistaan usealla alustalla, joten sen vuoksi ne ovat helpommin myös saatavilla. (Petticrew & Roberts 2006, 230–231, 233–234.)

Vääristymiä voi ottaa huomioon tutkimuksia etsiessä. Hakua ei tulisi aina rajoittaa vain tietokantoihin ja vertaisarvioituihin tutkimuksiin, vaan myös käyttää harmaata kirjallisuutta sekä vertaisarvioimattomia tutkimuksia. Ne ovat systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa käytettävissä olevaa materiaalia, mikäli ne täyttävät systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteuttamisen kriteerit. (Petticrew & Roberts 2006, 235; Metsämuuronen 2009, 48.)

5.3 Yhteenveto systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta

Verrattuna narratiiviseen kirjallisuuskatsaukseen on systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodi, joka on toistettavissa oleva ja täsmällinen. Sen avulla voidaan

tunnistaa, arvioida ja yhdistää aikaisempia tutkimuksia yhtenäiseksi omaksi tutkimukseksi. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen ei ole vain pelkkää tutkimusten arviointia, vaan tarkoituksena on tuottaa tutkimushaun kautta valituista tutkimuksista yhtenäinen synteesi. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekeminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja yhtä jyrkkää tutkijan luonnetta kuin muukin tutkimustyö.

Tutkimuksia ei systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen valita mielivaltaisesti ja oman agendan mukaisesti, vaan ensisijaisesti asetetun tutkimuskysymyksen mukaan. Tutkimuskysymys on asetettava systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tarpeeksi tiukaksi, jotta tutkimushaun kautta tapahtuva kirjallisuuden hankkiminen ei muodostuisi liian työlääksi. Hakuprosessia ohjaavat sisäänotto- ja poissulkukriteerit, jotka asetetaan palvelemaan tutkimuskysymyksen mukaista tehtävänantoa. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit määrittelevät esimerkiksi julkaisuaikavälin, tutkimusten kielen ja saatavuuden, millä tutkimuksia seulotaan pääasiassa sähköisistä tietokannoista.

Aveyard (2014, 101) muistuttaa systemaattista kirjallisuuskatsausta tekevän loputtomasta tarpeesta lukea valittuja tutkimuksia uudestaan ja uudestaan, jotta kuva tutkimusten todellisesta luonteesta kirkastuisi. Lukemisen lisäksi systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekijän on välttämätöntä kyetä tarkastelemaan valitsemiaan tutkimuksia arvioimalla niitä kriittisesti. Tutkimuksilla on toisiinsa nähden erilaista ja eripainoista todistusvoimaa. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekijän on kyettävä erottamaan tutkimusten todistuksellinen painovoima.

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen pohjalta voidaan suorittaa joko meta-analyysi tai metasynteesi. Meta-analyysia käytetään muodostettaessa tutkimusten välistä synteesiä kvantitatiivisesta aineistosta. Meta-synteesiä käytetään puolestaan kvalitatiivisen tutkimusaineiston yhteenvedon muodostamisessa, jolloin tutkimusainestoa analysoidaan kvalitatiivisin menetelmin (Salminen 2011, 12–15). Pohjimmiltaan tarkoitus on löytää tutkimusten välillä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, joita luokitellaan teemoihin, joiden vuoropuhelusta löytyvät systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tulokset.

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on lopulta aina ihmisen toteuttama työ, joten kaikesta systemaattisuudestaan huolimatta siihen voi jäädä vinoumia ja vääristymiä. Mikäli tutkimuksen toteuttaa vain yksi henkilö, on tällöin tutkimusten seulominen ja analysointi jo lähtökohdiltaan henkilöön vinoutunut. Lisäksi tutkimusten julkaisualustat ja -ajankohdat tai -kieli voivat vaikuttaa siihen, minkälaisia tutkimuksia systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa on käytössä. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekijän on oltava potentiaalisista vinoutumista tietoinen, jotta vinoumien määrän voi minimoida. Tähän auttaa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen metodi, jonka tärkein ajatus on kuvata tarkkaan tutkimusprosessin kulku, toistettavuutensa vuoksi.

6. SYSTEMAATTISEN KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTUS JA ANALYYSI

6.1 Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteutus

Maisterintutkielman systemaattinen kirjallisuuskatsaus toteutettiin kolmen sähköisen tietokannan avulla. Valitut tietokannat olivat *ProQuestin ABI/INFORM Complete*, *Business Source Elite (EBSCO)* ja *JSTOR*. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli hankkia riittävä määrä tutkimuskysymyksiin vastaavia vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita. Näin ollen hakusanojen avulla pyrittiin saavuttamaan riittävä laajuus, mutta inhimillisten voimavarojen puitteissa läpikäytäväksi. Jokaisessa tietokannassa oli hieman toisistaan poikkeavat mahdollisuudet rajata haun sensitiivisyyttä ja spesifisyyttä, joten tietokantojen kohdalla jouduttiin soveltamaan kirjallisuushakua kuitenkin niin, että systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tunnusmerkit säilyivät edelleen.

Hakusanat ABI/INFORM Completeen, EBSCO:n ja JSTOR:n olivat: *“creative destruction”*, *“innovation”*, *“stakeholder”*, *“shareholder”* ja *“stockholder”*. ABI/INFORM Completeness ja EBSCO:ssa hakusanat kohdennettiin abstraktiin. Näistä muodostettu boolean-lause oli ABI/INFORM Completeness ja EBSCO:ssa:

ab(creative destruction) OR ab(innovation) AND ab(stakeholder) AND ab(shareholder) OR ab(stockholder).

JSTOR-tietokannassa tutkimusartikkelien abstrakteihin kohdistetut hakusanat rajasivat valtaosan potentiaalisista tutkimusartikkeleista pois, sillä JSTOR-tietokannassa abstraktit olivat haun piirissä vain noin kymmenessä prosentissa kaikista artikkeleista. Tämän vuoksi laajemman otannan aikaansaamiseksi hakusanat kohdennettiin koko tekstiin vain lukuun ottamatta hakusanaa *“stakeholder”*, joka JSTOR-tietokannassa suunnattiin tutkimusartikkeleiden otsikoihin. Kohdistaminen *“stakeholder”*-termiin oli perustelua, sillä maisterintutkielman tutkimuskysymysten kannalta olennaisinta oli tutkia sidosryhmäteorian merkitystä innovaatioiden tuottamiseen, yritysten tuloksellisuuteen sekä luovaan tuohon. JSTOR-tietokannan boolean-lause poikkesi ABI/INFORM Completeen ja EBSCO:n lauseista. Lisäksi JSTOR-tietokannassa aihealueiksi valittiin *business, economics, management & organization behavior* ja *political science*.

Tutkimusartikkeleiden poissulkukriteereinä kirjallisuushaussa olivat: vertaisarvioidut akateemiset tutkimusartikkelit, koko tekstin tuli olla saatavilla, tekstien tuli olla englanninkielisiä ja julkaistu aikavälillä 1.1.2009–31.12.2021. Tutkimusten aikavälin tarkoitus oli rajata tutkimusartikkelit vuoden 2008 finanssikriisin jälkeiseen

aikaan. Toistettavuuden vuoksi tutkimusartikkeleiden julkaisun viimeinen päivämäärä asetettiin vuoden 2021 loppuun, jotta myöhemmin toteutettava kirjallisuushaku tuottaisi saman kirjallisuuden verrattuna siihen, että haun viimeiseksi päivämääräksi olisi laitettu viimeisin saatavilla oleva tutkimus.

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tulokset tuottivat kolmesta valitusta tietokannasta alla olevat määrät vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita.

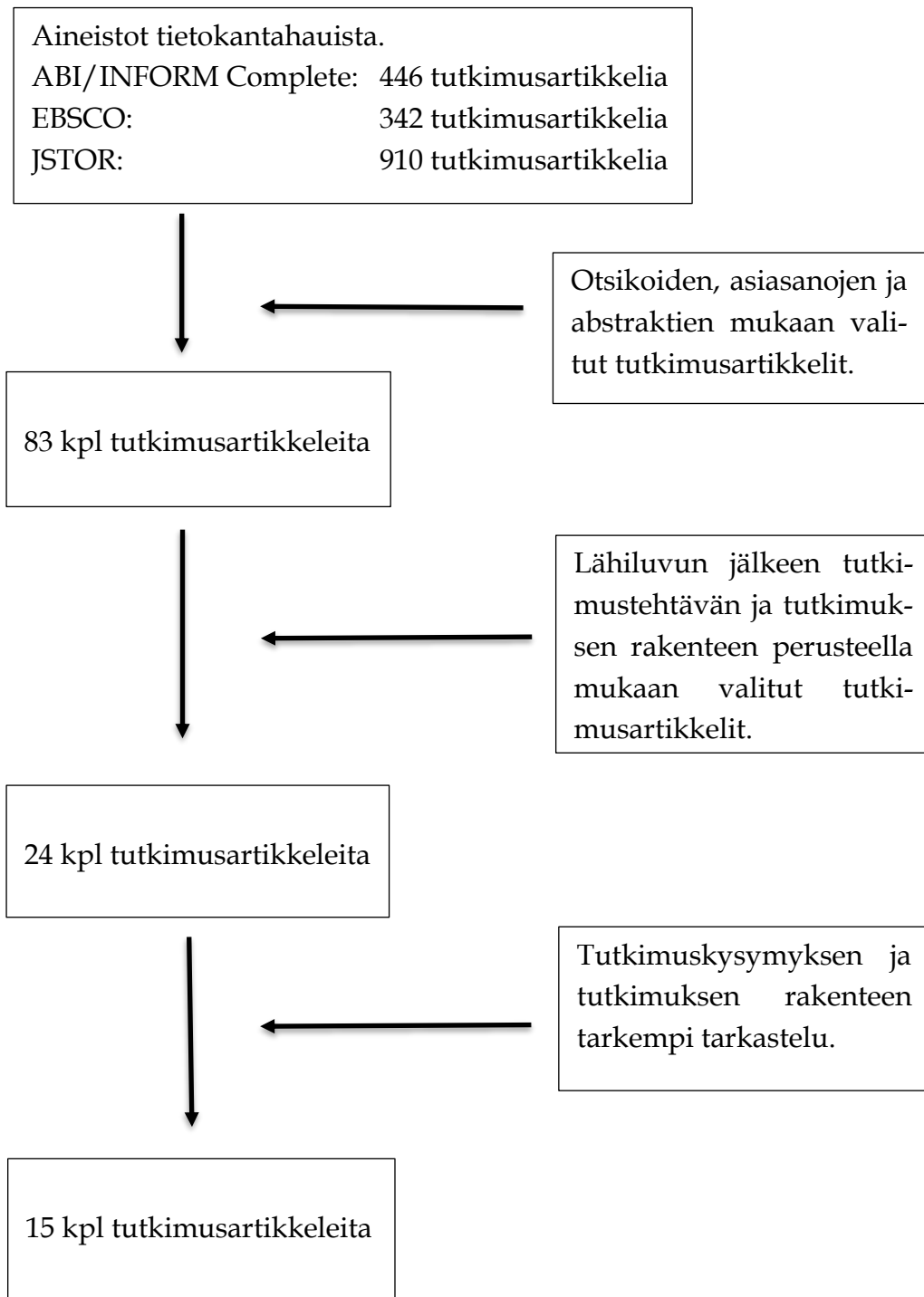
ABI/INFORM Complete:	443 tutkimusartikkelia
EBSCO:	342 tutkimusartikkelia
JSTOR:	910 tutkimusartikkelia

Ensimmäisen hakukerran jälkeen tutkimusartikkeleista luettiin otsikot, abstraktit ja asiasanat. Mikäli otsikko oli lupaava potentiaalista valintaa varten, luettiin myös abstrakti ja tutkimusartikkelin asiasanat. Ensimmäinen haku toteutettiin kahdesti hakutulosten luotettavuuden parantamiseksi. Ensimmäisen hakukerran jälkeen tutkimusartikkeleita jäi lähilukua varten 83 kpl.

Toisella seulontakerralla tutkimukset luettiin osittain läpi. Toisen hakukerran tarkoituksena oli tarkastella tutkimuksen tutkimustehtävää ja erityisesti olivatko tutkimukset empiirisiä tutkimuksia. Toisen seulontakerran jälkeen tutkimuksista jäi jäljelle 24 tutkimusartikkelia, jotka luettiin kaikki kokonaisuudessaan läpi. Kolmannen seulontakerran tarkoituksena oli tarkastella tutkimusten empiiristä rakennetta ja erityisesti vastaavatko ne maisterintutkielman tutkimuskysymyksiin. Kolmannen seulontakerran jälkeen maisterintutkielman varsinaiseksi tutkimusaineistoksi jäi 15 vertaisarvioitua tutkimusartikkelia. Toisessa ja kolmannessa seulontakerrassa korostui sisäänottokriteerien kvalitatiivisuus, sillä tietokantahakuihin asetettavat maantieteelliset kriteerit poikkesivat toisistaan niin paljon, minkä vuoksi teoreettisen viitekehyksen merkitys korostui valittavien tutkimusartikkeleiden valikoinnissa. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteutus on kuvattu kuviossa 1 (kts. myös liite 1).

Tutkimuksista kuusi (tutkimukset: T1, T2, T5, T7, T12, T13) olivat kvalitatiivisia tutkimuksia. Tutkimuksista kahdeksan (tutkimukset: T3, T4, T6, T8, T9, T10, T14, T15) olivat kvantitatiivisia tutkimuksia. Yksi tutkimus (T11) oli toteutettu käyttäen molempia, kvalitatiivisia sekä kvantitatiivisia menetelmiä. Valittu tutkimuskirjallisuus on kuvattu taulukossa 1 (kts. myös liite 2). Tutkimusaineiston kriittinen analyysi on kuvattu liitteessä 3.

Kuvio 1. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteutus



Taulukko 1. Tutkielman tutkimusaineiston tiivistelmät

Tutkimuksen numero, tekijät, nimi, julkaisutiedot	Tutkimuksen tarkoitus, metodi ja otos	Keskeiset tulokset
<p>Tutkimus 1. (T1), Chakravorti Bhaskar, Stakeholder marketing 2.0, Journal of public policy and marketing (2010)</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus, jossa case-esimerkkien avulla tarkastellaan sidosryhmien vaikutusta hyödyntää Web 2.0 mahdollisuuksia jalkauttaa yritysten asiakaskuntaa uusien markkinoiden avaamiseksi. Web 2.0:n avulla sidosryhmien rooli laajenee passiivisista yritysten tuotteiden vastaanottajista osaksi ideoiden ja uusien innovaatioiden kehittelyä.</p>	<p>Keskeisenä löydöksenä esimerkiksi Starbucks-kahvilaketjun mystarbucksidea.comin kautta osallistettu asiakaskunta, jonka seurauksena Starbucks-kahvilaketju toteutti 32 sosiaalista innovaatiota, 27 taloudellista innovaatiota, 25 elämyksellistä innovaatiota ja 16 tuoteinnovaatiota.</p>
<p>Tutkimus 2. (T2), Doing well by doing good, Strategic directions (2011)</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus, jossa yhden case-esimerkin avulla tarkastellaan, miten yrityksen yhteiskuntavastuun (corporate social responsibility, CSR) otetaan yrityksen strategiseksi johtamisen tavoitteeksi. CSR ulotettiin yrityksen toimintatapojen kehityksen moottoriksi.</p>	<p>Keskeisinä löydöksinä olivat yritysten sidosryhmäsuhteiden tiivistyminen, mikä lisäsi informaation vaihtoa sidosryhmien välillä. Näin ollen yritys kykeni kehittämään uusia teknologisia ratkaisuja alihankkijoiden kanssa, työntekijöiden osallistamista aktiivisen hr-panostusten avulla, pitämään osakkeenomistajat tietoisina yrityksen tekemisistä sekä kehittämään yhteistyötä yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa.</p>
<p>Tutkimus 3. (T3), Mena Jeanette A. & Chabowski Brian R., The role of organizational learning in stakeholder marketing, Journal of the academy marketing science (2015)</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus, jossa toteutettiin kyselytutkimus 349 yritykselle. Tutkimuksessa selvitettiin kuinka yrityksen sidosryhmien kautta tapahtuva oppiminen vaikuttaa yrityksen tapaan kohdella sidosryhmiä. Tutkimuksessa tarkasteltiin kolmea oppimiseen liittyvää ulottuvuutta: kuinka organisaation oppiminen vaikuttaa yrityksen vastuullisuuteen, osaamisen hankintaan, kuten uusien innovaatioiden tuottamiseen sekä kuinka oppimisen kautta tapahtuva vastuullisuus ja kyky hankkia osaamista vaikuttavat yritysten tuloksellisuuteen.</p>	<p>Keskeisinä löydöksinä tutkimuksessa oli, että sidosryhmiin fokusoitunut oppiminen lisäsi yritysten vastuullisuutta, ja erityisesti eksperimentaalinen sidosryhmäsuhteiden kautta tapahtunut oppiminen lisäsi yrityksen kykyä tuottaa uusia innovaatioita. Uudet sidosryhmäkäytännöt johtivat uusiin kokeellisen oppimisen kautta tapahtuviin innovatiivisiin käytäntöihin ja sen vuoksi myös uusiin innovaatioihin.</p>
<p>Tutkimus 4. (T4), Michael G. Goldsby, Donald F. Kuratko, James W. Bishop, Patric M. Kreiser & Jeffrey S. Horsby, Social proactiveness and innovation. The impact of stakeholder</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus, jossa toteutettiin kyselytutkimus 200 yrityksen johtohenkilölle. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kuinka sidos-</p>	<p>Keskeisenä löydöksenä tutkimuksessa oli, että sidosryhmien proaktiivisuuden lisääminen kasvatti riskinottoa ja yrittäjyyttä. Erityisesti proaktiivisuus-</p>

<p>salience on corporate entrepreneurship, Journal of small business strategy (2018)</p>	<p>ryhmien näkyvyys ja sidosryhmien väliset suhteet vaikuttavat yritysten kykyyn tuottaa innovaatioita. Tarkastelussa olivat ensisijaisesti osakkeenomistajien, työntekijöiden ja asiakkaiden esiintyvyys ja sen vaikutukset yrityksen proaktiivisuuteen yritysten toimintakentässä.</p>	<p>den lisääminen yrityksen sisäisten sidosryhmien välillä kasvatti yrityksen kykyä tuottaa innovaatioita. Organisaation sisäinen ympäristö luo työntekijöille kannustimet ja ympäristön toteuttaa itseohjautuvaa ja innovatiivista työskentelyä.</p>
<p>Tutkimus 5. (T5), Baldassarre B., Calabretta G., Bocken N.M.P. & Jaskiewicz T., Bridging sustainable business model innovation and user-driven innovation: A process for sustainable value proposition design, Journal of cleaner production (2017)</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus, jossa seurataan Climate-KIC-projektia, joka on merkittävä yhteistyöhanke ilmastomuutoksen torjunnassa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kuinka kestävä kehityksen liiketoimintakäytännöt ovat parannettavissa yhdistelemällä kestävien liiketoimintamallien innovaatioita yhdessä käyttäjälähtöisten innovaatiokäytänteiden kanssa. Artikkelissa nostettiin kolmen vaiheen talking-, thinking- ja testing-vaiheiden merkitystä uusien innovaatioiden kehittämisessä.</p>	<p>Keskeisenä löydöksenä oli, kuinka innovaatioiden luonti tapahtuu sidosryhmäketjun kautta, missä olennaisena vaiheena on "talking", koska tässä vaiheessa innovaatioiden osalta tunnustetaan olennaiset sidosryhmät ja määritellään niiden tarpeet.</p>
<p>Tutkimus 6. (T6), van Riel Al-lard C. R., Andreassen Tor W., Lervik-Olsen Line, Zhang Lu, Mithas Sunil & Heinonen Kristina, A customer-centric five actor model for sustainability and service innovation, Journal of business research (2021)</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus, jossa on toteutettu kyselytutkimus 401 tutkimuksen koehenkilölle. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kuinka kuluttajien odotukset vaikuttavat yrityksen kestävä kehityksen huomioimiseen. Tutkimuksessa on tarkoituksena esittää laajemman palveluekosysteemin yksinkertaisesta mallista kohti verkostopohjaista liiketoimintamallia, jossa on mukana kestävä kehityksen kannalta olennaiset sidosryhmät.</p>	<p>Keskeisenä löydöksenä tutkimuksessa on, että kuluttajien ymmärrys kestävä kehityksen mahdollisuuksista ja tarpeista asettaa yrityksille innovaatiovaatimuksia kestävien hyödykkeiden valmistamiseksi. Uusien innovaatioiden kehittämisen kannalta on olennaista sitouttaa kestävä kehityksen kannalta olennaiset sidosryhmät.</p>
<p>Tutkimus 7. (T7), Yunus Muhammad, Moingeon Bertrand & Lehmann-Ortega Laurence, Building social business models: Lessons from the Grameen Experience, Long range planning (2010)</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus, jossa case-esimerkin avulla seurataan bangladeshilaisen The Grameen Groupin liiketoimintamallien innovatiivisuutta. The Grameen Groupin strategisena johtamisinstrumenttina on sosiaalinen liiketoiminta, jossa painotetaan voimakkaasti CSR:n mukaista sidosryhmien huomioimista. Sosiaalisella liiketoimintamallilla pyritään</p>	<p>Keskeisinä löydöksinä tavanomaisten liiketoimintamuotojen ja tavoitteiden sijaan asiakaspalvelu ihmisten hyvinvoinnin saavuttamiseksi, kilpailuparadigman sijaan yhteistyöparadigma, pienempien kokeilujen avulla sitoutetut sidosryhmät, osakkeenomistajien sosiaalisen vastuun lisääminen sekä selkeästi määritellyt sosiaaliset tavoitteet. Sosiaalisten</p>

	haastamaan perinteisten liiketoimintamallien konventionaalisuutta.	tavoitteiden ansiosta uudet innovatiiviset liiketoimintamallit korvaavat konventionaalisia liiketoimintamalleja.
Tutkimus 8. (T8) , Flammer Caroline & Kacperczyk Aleksandra, The impact of stakeholder orientation on innovation evidence from natural experiment, Management science (2016)	Kvantitatiivinen tutkimus, jossa seurataan lainsäädännöllisen muutoksen aiheuttamia muutoksia 34 yhdysvaltalaisen osavaltion yritysten innovaatioiden tuottamisessa. Constituency status oli lainsäädännöllinen muutos, jossa pelkkien osakkeenomistajien sijaan tarkoituksena on pyrkiä huomioimaan myös muut yrityksen sidosryhmät. Tutkimus on täten kvasikokeellinen, koska constituency status ei ole voimassa kaikissa Yhdysvaltojen osavaltiossa.	Keskeisenä löydöksenä tutkimuksessa on, että sidosryhmien orientoiminen vaikuttaa positiivisesti innovaatioiden tuottamiseen. Sidosryhmien huomioiminen lisää kokeellisuutta, tuottavuutta muun muassa patenttien ja innovaatioiden muodossa. Lisäksi voimakkaasti saastuttavilla teollisuuden aloilla muutokset olivat voimakkaampia. Sidosryhmien huomioiminen ei välttämättä ole kannattavaa lyhyellä aikavälillä, mutta pitkällä aikavälillä (3–4 vuotta) sidosryhmien huomioiminen lisää yritysten kannattavuutta.
Tutkimus 9. (T9) , Bocquet Rachel, Le Bas Christian, Mothe Caroline & Poussing Nicolas, CSR, innovation and firm performance in sluggish growth contexts: A firm-level empirical analysis, Journal of business ethics (2017)	Kvantitatiivinen tutkimus, jossa toteutettiin kyselytutkimus 213 Luxemburgilaiselle yritykselle. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää CSR:n ja innovaatioiden tuottamisen välistä yhteyttä. Tutkimuksessa CSR:n ja innovatiivisuuden välistä suhdetta tarkasteltiin strategisen CSR:n tehoa teknologisiin innovaatioihin, ja yritysten kasvuun teknologisten innovaatioiden avulla.	Keskeisenä löydöksenä tutkimuksessa on, että kun yritykset omaksuvat vaativan strategisen CSR:n linjan, myös yritysten kyky tuottaa innovaatioita paranee. Myötäilevä strateginen CSR:n vaikutus innovaatioiden tuottamiseen puolestaan on negatiivinen. CSR:n vaikutus yritysten tuloksellisuuteen riippuu siitä, minkä strategisen CSR:n linjan yritys on valinnut.
Tutkimus 10. (T10) , Hasan Iftekhar, Kobeissi Nada, Liu Liuling & Wang Haizhi, Corporate social responsibility and firm financial performance: The mediating role of productivity, Journal of business ethics (2018)	Kvantitatiivinen tutkimus, jossa tarkastellaan 986 yrityksen sosiaalisen suoriutumisen ja taloudellisen suoriutumisen välistä suhdetta, ja miten strateginen CSR vaikuttaa yritysten tuloksellisuuteen ja kokonaistuottavuuteen. Yritysten kokonaistuottavuus on riippuvainen yrityksen harjoittamasta tutkimus- ja tuotekehitystoiminnasta ja kyvystä tuottaa uusia innovaatioita.	Keskeisenä löydöksenä on, että yritysten sosiaalinen suorittaminen vaikuttaa myönteisesti yritysten kokonaistuottavuuteen, joka puolestaan vaikuttaa yritysten taloudelliseen suoriutumiseen. Sosiaalinen perspektiivi on olennainen osa liiketoimintastrategista osakkeenomistajien arvonluontia, mutta strategisen CSR:n käyttö on kuitenkin kontekstiriippuvaista, esimerkiksi yrityksen resurssien vastuullista käyttöä sidosryhmäsuhteiden valjastamisessa.
Tutkimus 11. (T11) , Crilly Donal, Predicting stakeholder orientation in the multinational enterprise: A mid-range theory,	Kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä yhdistävässä tutkimuksessa tutkitaan kuinka monikansallisissa yrityksissä osak-	Keskeisinä löydöksinä tutkimuksessa on, että paikallisen tason sidosryhmien kanssa tapahtuva vuorovaikutus lisää

Journal of international business studies (2011)	keenomistajien etuihin keskittyvät sekä paikallistasolla sidosryhmien etuihin keskittyvät johtamistavat eroavat yritysten tuloksessa. Tutkimuksessa haastatellaan 52 yrityksen johtoa, joista haastattelujen jälkeen tunnistetaan teemoittelun mukaisia kausaaliyhteyksiä.	tutkimus- ja tuotekehitysintensiiteettiä merkittävällä tavalla erotuksena etäisyydeltään kauempana oleviin tuotantoyksiköihin. Tutkimus- ja tuotekehityksen intensiteetin volyymin kontribuutioon vaikuttaa olennaisesti paikallistason instituutioiden ekstraktiivisuus.
Tutkimus 12. (T12) , Doh Jonathan & Quigley Narda R., Responsible leadership and stakeholder management: Influence pathways and organizational outcomes, Academy of management perspectives (2014)	Kvalitatiivinen tutkimus, jossa tutkitaan kolmen case-esimerkin avulla kuinka vastuulliset johtamiskäytännöt sekä sidosryhmäjohtaminen vaikuttavat yritysten tuloksellisuuteen. Tutkimuksessa tarkastellaan yritysten neljää eri toimintaa: yksilö-, tiimi-, organisaatio- sekä sosiaalista tasoa. Lisäksi tutkimuksessa määritellään kaksi organisaation toimintaan vaikuttavaa väylää: psykologiset edut huomioon ottava ja osaamiseen perustuvat edut.	Keskeisenä löydöksenä tutkimuksessa on, että liiketoiminnassa vastuullisuuteen pyrkivät yritykset lisäävät strategisen muutoksen avulla koko toimitusketjun uudistumistarpeita. Tämä näkyy muun muassa syvempinä sidosryhmäsuhteina ja niiden myötä syntyneinä uusina innovaatioina. Vastuullisen johtamisen myötä yritykset kykenevät sitouttamaan organisaation sisäisiä ja ulkoisia sekä ei-tavallisia sidosryhmiä.
Tutkimus 13. (T13) , Clark Cynthia, Steckler Erica & Newell Sue, Managing contradiction: Stockholder and stakeholder views of the firm as paradoxical opportunity, Business and society review (2016)	Kvalitatiivinen tutkimus, jossa toteutetaan yritysten toimitusjohtajien vuosiraporttien tekstianalyysi. Tutkimuksessa on kahden eri yhtiön toimitusjohtajan vuosiraportit kymmenen vuoden ajalta. Toinen yrityksestä toimii biotekniikan alalla ja toinen rahoituksen alalla. Biotekniikan alan yrityksellä on kymmenen vuoden tutkimusmateriaalin kertymisen aikana ollut yksi toimitusjohtaja, kun rahoitusalan yrityksellä niitä on ollut kolme.	Keskeisinä löydöksinä on, että toimitusjohtajan vuosikirjeen kielelliset konventiot määrittelevät yrityksen strategiaa ja heijastavat markkinoiden odotuksia liiketoiminnan suunnasta. Toimitusjohtajan vuosikirjeessä määritellään suuntaviivoja yrityksen strategian jalkauttamiseen, joten näin ollen sidosryhmien ja osakkeenomistajien huomioimisen prioriteetti itsessään lisää innovatiivisuutta. Toimitusjohtajan vuosikirjeessä luodaan markkinoille instituutionalisoituja odotuksia, joilla voidaan luoda pohjaa uusille innovaatioille.
Tutkimus 14. (T14) , Rubera Gaia & Kirca Ahmed H., You gotta serve somebody: the effect of firm innovation on customers satisfaction and firm value, Journal of the Academy of marketing science (2017)	Kvantitatiivinen tutkimus, jossa tutkitaan 85 palvelu- ja tuotantoaloilla toimivaa yritystä, ja kuinka kyseisissä yrityksissä innovaatioiden tuottamisella on organisaation sisällä ilmeneviä ristiriitaisuuksia, mikäli yritys pyrkii huomioimaan asiakkaiden tai osakkeenomistajien intressit.	Keskeisinä löydöksinä organisaation operatiivinen johto voi strategisilla valinnoilla vaikuttaa joko asiakaskunnan tai osakkeenomistajien kokemaan arvonlisään, minkä vuoksi strategiset valinnat vaikuttavat organisaation harjoittamaan innovaatiopolitiikkaan.

Tutkimus 15. (T15) , Kanungo Rama Prasad, Payment choice of M&As: Financial crisis and social innovation, Industrial marketing management (2021)	Kvantitatiivinen tutkimus, jossa tutkitaan 641 yrityskauppaa ja kuinka yrityskauppojen maksamisen vaihtoehdot muuttuivat CSR:n strategisella käytöllä Iso-Britanniassa finanssikriisin aikana.	Keskeisinä löydöksinä sujuvien yritysfuusioiden ja -kauppojen toteuttamiseksi sidosryhmien sitouttamisella voidaan saavuttaa sosiaalisia innovaatioita yrityskauppojen rahoituksen riskien tasaamiseksi.
---	--	--

6.2 Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen analyysi

Maisterintutkielman systemaattisen kirjallisuuskatsauksen analyysin pohjana olivat tutkimuskysymykset sekä niiden pohjalta tehdyt kolme olettaa, joita maisterintutkielmassa pyrittiin tarkastelemaan. Ensimmäinen olettaa oli, että yritysten innovaatiokyky paranee sidosryhmäteorian mukaisen strategisen johtamistavan ansiosta. Ensimmäinen olettaa oli jaettu kahteen eri alakategoriaan sen perusteella vaikuttavako yritysten innovaatiokykyyn organisaation sisäiset vai ulkoiset sidosryhmät. Toinen olettaa väitti, että organisaatioiden tuloksellisuus paranee sidosryhmäteorian mukaisen strategisen johtamistavan ansiosta. Maisterintutkielman kolmas olettaa oli, että sidosryhmäteorian omaksuminen organisaatioiden strategisena johtamistapana kiihdyttää kansantaloudessa tapahtuvaa luovaa tuhoa.

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tulosten analysointi toteutettiin kuten Aveyard (2014, 143–149) ohjeistaa. Ensimmäisessä vaiheessa tutkimusten tulokset tiivistettiin omiksi sarakkeiksi, jonka jälkeen ne teemoitettiin yhteisten luokittelujen mukaan omiin kategorioihinsa. Teemoittelun pohjana toimivat tutkimuskysymyksistä johdetut olettaamat, jotka ohjasivat maisterintutkielman tulosten analysointia. Teema-analyysin ensimmäinen vaihe oli selkeä: vastaako tutkimusartikkeli olettaaman mukaiseen väitteeseen vai eikö tutkimusartikkeli vastaa olettaaman mukaiseen väitteeseen? Tämä näkyi ensimmäisen ja toisen olettaaman kohdalla selkeästi. Parantiko tutkimusartikkelin mukaan yritysten innovatiivisuus ja tuloksellisuus, vai eikö parantunut?

Mikäli tutkimusartikkeli vastasi olettaaman mukaiseen väitteeseen, etsittiin analyysin toisessa vaiheessa primaarinen syy, jonka vuoksi olettaaman mukainen väite esiintyi tutkimusartikkelissa. Primaarisella syyllä oli tarkoitus aloittaa tulosten tarkempi luokittelu. Mikäli primaarinen syy ei riittänyt kategorisoimaan tutkimusartikkeleiden tuloksia, etsittiin tutkimusartikkeleista sekundaarinen syy olettaaman mukaiseen väitteeseen. Sekundaarisen syyn tarkoitus oli tarkentaa luokittelun tarkkuutta sekä muodostaa tulosten luokittelulle vahvempi argumentaatiopohja. Näin ollen sekundaarisen syyn tutkimisella oli tarkoitus parantaa tutkimuksen tulosten laadittia, millä oli myös tarkoitus parantaa maisterintutkielman validiteettia.

Molemmat, niin primaarinen kuin myös sekundaarinen syy nojasivat vahvasti teoreettisen viitekehysten muodostamiin raameihin. Koska tutkimusaineisto koski enimmäkseen sidosryhmäteorian perusteella valittuja tutkimusartikkeleita, aineiston

analyysi pohjautui luovan tuhon teoreettiseen viitekehykseen, jossa tarkoituksena oli tutkia innovaatioiden ja yritysten tuloksellisuuteen vaikuttavien tekijöiden merkitystä. Tutkimusaineiston valinnassa ja tutkimustulosten analyysissa teoreettisen viitekehyksen merkitys on suuri. Näin ollen maisterintutkielma on selkeän teoriapainotteinen eli deduktiivinen tutkimus.

Tutkimusartikkeleista jokainen vastasi myönteisesti ensimmäisen oletaman mukaiseen väitteeseen, että sidosryhmäteorian mukainen strateginen johtamistapa parantaa yritysten innovatiivisuutta. Eroa tutkimusartikkeleiden kohdalla syntyi, kun ensimmäisen oletaman mukaista kaksijakoisuutta alettiin tarkastella. Tutkimusartikkelit T2, T4, T7, T8, T9, T10 ja T13 vastasivat myönteisesti yritysten sisäisten sidosryhmien ansiosta tapahtuvaan innovaatiokyvyn paranemiseen. Sekundaaristen syiden tarkastelun avulla organisaation sisäisten sidosryhmien vaikutus kyettiin jakamaan henkilöstön autonomiaa ja johdon proaktiivisuutta korostaviin luokkiin.

Yritysten ulkoisten sidosryhmien vaikutus yritysten innovatiivisuuden paranemiseen tapahtui tutkimusartikkelien T1, T3, T5, T6, T11, T12, T14 ja T15 mukaan. Sekundaaristen syiden tarkastelun avulla ulkoiset sidosryhmät kyettiin jakamaan informaation tuottajiin ja ulkoisesti sitoutettujen sidosryhmien mukaisiin luokkiin. Ensimmäisen oletaman kahden eri kategorian jakaminen primaaristen ja sekundaaristen syiden vaikutuksen tarkastelun kautta tutkimukset kyettiin jakamaan joko sisäisten tai ulkoisten sidosryhmien kautta tapahtuvan innovaatiokyvyn paranemiseen.

Myös toiseen oletamaan jokainen tutkimusartikkeli vastasi myöntävästi, mutta organisaatioiden sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien eroavaisuutta ei esiintynyt selkeästi. Artikkeleissa tuloksellisuutta organisaatioissa yritykset kykenivät saavuttamaan joko sitouttamalla sidosryhmiä organisaation toimintaan tai käyttämään sidosryhmiä informaation tuottajina. Tutkimusartikkeleissa T1, T3, T6 ja T14 sidosryhmät toimivat organisaatiolle uusien ideoiden tai uuden informaation lähteenä. Tutkimusartikkeleissa T2, T4, T5, T7, T8, T9, T10, T11, T12, T13 ja T15 organisaation sidosryhmät sitoutettiin joko kokonaan tai osaksi innovaatioprosessin kestoa. Toisen oletaman kohdalla primaaristen ja sekundaaristen syiden tarkasteleminen oli välttämätöntä, jotta tutkimuksen tulokset olisivat sovitettavissa omiin luokkiinsa.

Tutkimusartikkeleista ainutkaan ei vastannut kolmannen oletaman mukaiseen väitteeseen, jonka mukaan sidosryhmäteorian mukainen strateginen johtamistapa kiihdyttäisi kansantaloudessa tapahtuvaa luovaa tuhoa. Edes primaaristen tai sekundaaristen tekijöiden etsimisestä ei ollut apua, sillä ainoastakaan tutkimusartikkelista ei ollut eksplisiittisesti luettavissa sidosryhmäjohtamisen kontribuutiota luovan tuhon kiihdyttämiseksi. Tämän vuoksi tutkimusartikkelien analyysi suuntautui pääosin kahden ensimmäisen tutkimuskysymyksen pohjalta tehtyjen olettamien tarkasteluun.

7. SYSTEMAATTISEN KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset, jotka on koostettu narratiiviseksi synteeksiksi. Petticrew'n ja Robertsin (2006, 165) mukaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tulokset voidaan luokitella narratiiviseksi synteeksiksi. Tässä maisterintutkielmassa narratiivinen synteesi on toteutettu tutkimuskysymyksistä sekä aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta johdettujen olettamien perusteella. Maisterintutkielman tulokset esitellään olettamien mukaisessa järjestyksessä. Koska kaikki tutkimusartikkelit vastasivat myönteisesti ensimmäiseen olettamaan, on maisterintutkielman tulosten tiivistämisen vuoksi aiheellista ohittaa ensimmäinen olettaja ja tarkastella suoraan sen kahta eri alakategoriaa eli sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien vaikutusta organisaatioiden innovaatiokykyyn. Kappaleen lopussa tarkastelen myös maisterintutkielman tutkimuksen luotettavuutta. Tiivistelmät tutkimusartikkeleiden tuloksista löytyvät liitteestä 4.

7.1 Organisaatioiden sisäiset sidosryhmät innovaatioprosessissa

Organisaatioiden sisäisten sidosryhmien vaikutusta yritysten innovaatiokyvyn parantamiseksi korostivat tutkimusartikkelit T2, T4, T7, T8, T9, T10 ja T13.

Yritysten primäärisiä sisäisiä sidosryhmiä ovat työntekijät, osakkeenomistajat, rahoittajat ja alihankkijat. Organisaation operatiivisessa toiminnassa sisäisistä sidosryhmistä henkilöstön merkitys yrityksen liiketoimintaan on keskeinen. Tutkimusartikkeleista erityisesti T2, T4 ja T8 nostivat esille organisaation innovatiivisuutta, jota kyettiin lisäämään parantamalla henkilöstön autonomiaa. Organisaation oman proaktiivisen strategisen suuntaviivan muuttaminen, joka on lähtöisin organisaation omista muutostarpeista, voidaan myös katsoa organisaation sisäisten sidosryhmien aikaansaamaksi strategiseksi muutokseksi. Tutkimusartikkelit T7, T9, T10 ja T13 nostavat esiin organisaation johdon proaktiivisen toiminnan merkityksen uusien innovaatioiden luonnissa.

Henkilöstön autonomia

T2-tutkimusartikkelissa case-esimerkkinä toimineen espanjalaisen yrityksen strategiseksi johtamistavaksi valittiin CSR, jota yritys sovelsi aktiivisessa HR-johtamisessa. Tämän vuoksi henkilöstön innovatiivisuutta saatiin kasvatettua, sillä yksilöiden toi-

mintaedellytykset ja autonomia vahvistuivat aktiivisen HR-johtamisella. T2-artikkelissa organisaation sisäisiä sidosryhmiä sitoutettiin uudistamalla organisaation käyttämää teknologiaa yhteistyössä alihankkijoiden kanssa. Osakkeenomistajien etujen turvaamiseksi organisaation johto informoi aktiivisesti osakkeenomistajia organisaation liiketoiminnan tilanteesta.

Samanlaisella aktiivisella HR-politiikalla organisaation henkilöstön autonomiaa vahvistettiin myös tutkimuksissa T4, jossa aktiivisella HR-politiikalla organisaatio kykeni luomaan oma-aloitteisen toimintaympäristön ulkoisten innovaatioiden tuottamiselle. Proaktiivisuus organisaation sisäisissä sosiaalisissa asioissa johti kasvaviin innovaatioihin, mutta organisaation proaktiivinen suhtautuminen ulkoisiin sosiaalisiin asioihin ei kasvattanut innovaatioita, vaikkakin lisäsi uusia liiketoimintamahdollisuuksia. T4-artikkelissa organisaation sisäinen ympäristö luo työntekijöille kannustimet olla innovatiivinen. Oma-aloitteinen henkilöstö, jota myönteinen organisaatiokulttuuri tukee, johti kasvaviin innovaatioihin.

T8-artikkelissa lainsäädännöllisellä muutoksella aikaansaatu kvasikokeellinen tilanne loi yhteiskunnalliset puitteet, joissa organisaatioiden innovatiivisuus koheni autonomisen toimintaympäristön ansiosta. Sidosryhmien orientoiminen ja erityisesti yritysten työntekijöiden autonomian vahvistaminen lisäsivät organisaatioissa kokeellisuutta, joka näkyi kasvavina patentteina sekä niihin viittausten määränä. Henkilöstön autonomian kasvattaminen lisäsi organisaatioissa kokeellisuutta, jonka vuoksi organisaatiot kykenivät tuottamaan kasvavissa määrin enemmän innovaatioita.

Yritysten proaktiivinen toiminta organisaatiomuutoksissa

T7-artikkelissa käydään niin ikään case-esimerkin avulla CSR:n valintaa organisaation strategiaksi. Artikkelissa organisaation sisäiset sidosryhmät pyritään sitouttamaan konventionaalisen liiketoiminnan muuttamiseksi, jotta organisaatio kykenee lunastamaan sosiaalisen lupauksensa. Huomionarvoista artikkelissa on, että organisaation toiminnassa pyritään suosimaan osakkeenomistajia, jotka ymmärtävät velvollisuutensa sosiaalista toimintaympäristöä kohtaan. Lisäksi organisaation selkeästi määritellyt sosiaaliset tavoitteet luovat organisaatiolle kannustimia etsiä toimintatapoja, jotka tähtäävät innovatiivisiin organisatorisiin tai hyödykkeellisiin innovaatioihin.

T9-artikkelissa organisaation strateginen valinta sitoutua CSR:n mukaiseen sosiaaliseen vastuuseen liiketoiminnan tuloksista johti innovatiivisiin vuorovaikutuksiin sidosryhmien kanssa. Innovatiivisuuden lisääntyminen oli mahdollista vain, mikäli organisaation johto oli tiukasti sitoutunut "vakuuttavan" CSR:n noudattamiseen. Myönteinen tai veltto CSR-linja ei johtanut lisääntyviin innovaatioihin, vaan muodosti jopa esteen innovaatioiden kasvulle. T10-artikkelissa organisaation strateginen CSR vaikutti positiivisesti yritysten innovatiivisuuteen ja sen tähden myös tuottavuuteen. Organisaation strateginen sitoutuminen CSR:n yhteiskuntavastuuseen lisäsi

vuorovaikutusta sosiaalisen toimintaympäristön kanssa, minkä vuoksi parantuneen informaation ansiosta innovatiivisuus yrityksissä koheni.

T13-artikkelissa organisaatioiden innovatiivisuutta kyettiin kasvattamaan organisaatioiden strategisten suuntaviivojen muuttamisella. Organisaation diskursiivinen kilpajuoksu osakkeenomistajien sekä sidosryhmien intressien ajamiseksi piti yllä toimintaympäristöä, joka itsessään on pitkällä aikavälillä innovatiivinen. T13-artikkelissa tuodaan esille institutionalisoidut odotukset, joiden vuoksi diskursseilla voidaan rakentaa odotuksia osakkeenomistajien tai yrityksen sidosryhmien tarpeiden täyttämiseksi.

7.2 Organisaatioiden ulkoiset sidosryhmät innovaatioprosessissa

Organisaatioiden ulkoisten sidosryhmien vaikutusta yritysten innovaatiokyvyn parantamiseksi korostivat tutkimusartikkelit T1, T3, T5, T6, T11, T12, T14 ja T15.

Yritysten primaarisia ulkoisia sidosryhmiä ovat asiakkaat ja sosiaalinen toimintaympäristö. Yritysten primaarisia ulkoisia sidosryhmiä yhdistää yritysten arvonluontivas- tuu sidosryhmiä kohtaan, kuten asiakkaiden kokema hyöty yritysten tuottamista hyödykkeistä. Organisaatio voi sitouttaa ulkoisia sidosryhmiä osaksi sen liiketoimintaa tai organisaatio voi kerätä informaatiota ulkoisilta sidosryhmiltä uusien innovaatioiden toteuttamiseksi. Tutkimusartikkeleista erityisesti T1, T3, T6, T12 ja T14 toivat esille asiakkaiden tuottaman informaation yritysten kykyyn tuottaa innovaatioita. Eri- tyisesti T6 ja T12 nostaa esille ympäristön muuttuvat vaatimukset uusien innovaatioiden tuottamiseksi. Ulkoisten sidosryhmien sitouttamista osaksi innovaatioiden luon- tia tuotiin esille erityisesti tutkimuksissa T5, T11 ja T15.

Informaation tuottajat

T1-artikkelissa organisaatio keräsi informaatiota asiakkaiden mieltymyksistä uusien innovaatioiden aikaansaamiseksi. Huomioitavaa on, että organisaatio jalkautti asia- kaskunnan tuottamaan informaatiota organisaation käyttöön. Lisäksi informaation hankinta pohjautui pitkälti uuden teknologian käyttöönottoon. T3-artikkelissa orga- nisaatiot vahvistivat innovatiivisuuttaan lisäämällä informaatiota sidosryhmistä. Si- dosryhmiin fokusoitunut oppiminen vahvisti organisaation vastuullista suhtautu- mista sidosryhmien tarpeisiin. Organisaatiot kykenivät hankkimaan ensikäden infor- maatiota sidosryhmien tarpeista kokeilemalla uusia käytäntöjä erityisesti uusien tuot- teiden, teknologioiden ja johtamiskäytänteiden suhteen. Kokeellinen oppiminen johti uusiin innovatiivisiin käytänteisiin sekä uusiin innovaatioihin.

T14-artikkelissa asiakastyytyväisyyden ja yrityksen arvon välillä voi olla ristiriita. Asiakastyytyväisyydellä on vain välillinen vaikutus yritysten kykyyn tuottaa innovaatioita, mutta innovaatioilla on suora positiivinen vaikutus yritysten arvoon. Mikäli organisaatio kykenee toimimaan alustana tuotediffereinteille hyödykkeille, kykenee se silloin tuottamaan enemmän asiakasarvoa, mutta yhden brändin strategialla organisaatio kykenee tuottamaan enemmän yritysarvoa. Näin ollen organisaatiot joutuvat tekemään välillä valintoja asiakkaiden edun ja osakkeenomistajien edun edessä uusien innovaatiostrategioiden suunnittelussa.

Myös T6-artikkelissa organisaatio etsi asiakaskunnan kokemuksista informaatiota uusien innovaatioiden tuottamiseksi. Ympäristötietoiset kuluttajat voivat tuottaa organisaatiolle informaatiota, joka luo painetta tuottaa ympäristön kanssa kestäviä innovaatioita. T12-artikkelissa organisaation kokema mainehaitta ympäristön laiminlyönnistä voi käynnistää organisaatiossa tyystin uuden strategisen linjan, jossa sidosryhmien, etenkin asiakkaiden ja sosiaalisen ympäristön tuottama paine muuttaa organisaation toimintatavat. Isojen monikansallisten yritysten toteuttaessa strategisen täyskäännöksen liiketoiminnan kestävydessä muuttaa se laajalti sidosryhmä- ja alihankintaketjuja sekä lisää tutkimus- ja tuotekehityspanostuksia uusien kestävien innovaatioiden tuottamiseksi.

Sitoutetut ulkoiset sidosryhmät

T5-artikkelissa kestävä kehityksen liiketoimintakäytäntöjä kyettiin muokkaamaan innovatiivisiksi sitouttamalla kestävä kehityksen kannalta olennaiset sidosryhmät mukaan innovaatioiden tuottamiseksi. Organisaatiot voivat edelleen kerätä informaatiota uusien ideoiden saavuttamiseksi, mutta sitouttaminen vie vuorovaikutuksen pidemmälle. Informaation keräämisen lisäksi organisaatiot myös työstävät ja testaavat innovaatioiden soveltuvuutta markkinoilla. Ulkoisten sidosryhmien sitouttaminen muodostaa uudenlaisia sidosryhmäketjuja irrallisten toimijoiden sijaan. T11-artikkelissa monikansalliset yritykset voivat tuottaa enemmän innovaatioita sitouttamalla kuhunkin toimialueeseen liittyvät paikalliset toimijat. Näin alueellinen ymmärrys lisää monikansallisen yrityksen informaatiota paikallisista tarpeista.

T15-artikkelissa organisaatioiden sidosryhmien sitouttettiin osaksi yrityskauppojen ja fuusioiden toteutumista. Organisaatiot voivat syventää vuorovaikutusta sidosryhmien välillä yrityskauppojen sekä fuusioiden rahoituksen turvaamiseksi. Organisaatiot, jotka harjoittavat aktiivista CSR:n mukaista johtamisstrategiaa parantavat sidosryhmäsuhteita, saavuttavat sosiaalisia innovaatioita sekä luovat luottamuksellisen toimintaympäristön, joka kestää korkeampaa riskiä. Sosiaalisista innovaatioista syntyneet erilaiset maksutavat voivat turvata yrityskaupat ja fuusiot, joilla itsellään on organisaatioiden uudelleen järjestäytymisen vuoksi innovatiiviset seuraukset.

7.3 Organisaatioiden kilpailukyvyyn sekä tuloksellisuuden koheneminen sidosryhmäsuhteiden avulla

Jotta yritysten tuloksellisuus kohenisi tuotettujen innovaatioiden myötä, on innovaatioprosessin onnistuttava. Koska kaikki tutkimusartikkelit vastasivat sidosryhmäteorian lisäävän yritysten kykyä tuottaa innovaatiota, vastasivat ne myös yritysten kasvaviin voitonmahdollisuuksiin ja parempaan kilpailukykyyn. Organisaatioiden tuloksellisuus selittyy nimenomaan innovaatioprosessien onnistumisella. Tutkimusartikkelien perusteella sidosryhmien vaikutusta yritysten tuloksellisuuteen voidaan jakaa kahteen eri tapaan: sidosryhmiin, jotka tuottavat organisaatiolle informaatiota, ja sidosryhmiin, jotka on sitoutettu osaksi innovaation tuottamisen ketjua joko kokonaan tai sen osaksi.

Informaation tuottajat

Uusien innovaatioiden tuottaminen vaatii organisaation käyttöön uutta informaatiota. Tutkimusartikkeleissa T1, T3, T6 ja T14 sidosryhmät toimivat organisaatiolle uusien ideoiden tai uuden informaation lähteenä. T1-, T3-, T6- ja T14-artikkeleissa sidosryhmät, joilta informaatiota kerätään, ovat asiakkaita.

T1-artikkelissa organisaatiot keräsivät informaatiota Web 2.0:n mahdollistamalla suuren asiakaskunnan jalkauttamisella uusien innovaatioiden tuottamiseksi. Asiakaskunnan kannustimiksi artikkelissa T1 kilpailut ja palkinnot otettiin käyttöön ideoiden tuottamiseksi. Kilpailut ja palkinnot eivät kuitenkaan sitouttaneet asiakaskuntaa, vaan asiakkaat toimivat ideoiden lähteenä. Uusien ideoiden ansiosta organisaatiot pystyivät tuottamaan joukon uusia innovaatioita, joiden avulla taas tuloksellisuus ja kilpailukyky T1-artikkelin case-esimerkkiyrityksissä koheni.

T3-artikkelissa organisaatioiden sidosryhmäsuhteet pohjautuivat jatkuvaan oppimiseen sidosryhmien odotuksista ja tarpeista. Tällöin asiakkaiden lisäksi organisaatiot pyrkivät vuorovaikuttamaan myös muiden sidosryhmien kanssa informaation keräämiseksi. Kokeellinen vuorovaikutus sidosryhmien kanssa lisäsi organisaatioiden kykyä tuottaa innovaatioita. Pelkästään yhteyttä pitävä vuorovaikutus ei lisännyt organisaatioiden kykyä tuottaa innovaatioita. Organisaatiot kykenivät siis tuottamaan innovaatioita enemmän kokeellisen vuorovaikutussuhteen avulla, minkä avulla ne myös paransivat tuloksellisuuttaan ja kilpailukykyä.

T6-artikkelissa organisaatiot pyrkivät asiakaskyselyn avulla selvittämään keinoja vastuullisen kuluttamisen ja siihen vaikuttavien odotusten merkitystä uusien liiketoimintakonseptien kehittämistä varten. Kulutustottumustensa vastuullisuudesta tietoiset kuluttajat tuovat sosiaalista painetta organisaatioille uudistua ja tuottaa uusia innovaatioita organisaation hyödykkeitä kuluttaville asiakkaille. Informaation kerääminen toi uusia ideoita uusien innovaatioiden tuottamiseksi. Myös T14-artikkelissa

asiakkailta suoraan kerätty informaatio ohjasi yritysten innovaatioprosessien suuntaa. Asiakastytyväisyyden mittaamisella T14-artikkelin yritykset kykenivät ohjaamaan innovaatioprosessia asiakkaiden kokeman arvonlisän tai osakkeenomistajien kokeman arvonlisän saavuttamiseksi.

Sidosryhmien sitouttaminen

Pelkän informaation tuottamisen sijaan sidosryhmiä voidaan sitouttaa osaksi innovaatioiden tuottamisen ketjua, jolloin organisaatio on vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa koko innovaatioprosessin ajan. Tutkimusartikkeleissa T2, T4, T5, T7, T8, T9, T10, T11, T12, T13 ja T15 organisaation sidosryhmät sitoutettiin joko koko tai osaksi innovaatioprosessin kestoja. Strategisella CSR:n käytöllä organisaatiot kykenivät sitouttamaan sidosryhmiä tutkimusartikkeleissa T2, T7, T9, T10 ja T15. CSR:n strategisella käytöllä organisaatiot sitouttivat organisaation sisäisiä sidosryhmiä, mutta vuorovaikuttivat myös organisaation ulkoisten sidosryhmien kanssa joko informaation hankkimiseksi tai yhteiskuntavastuiden velvollisuuden vuoksi. Tutkimusartikkeleissa T4, T5, T8, T11, T12 ja T13 sitouttaminen tapahtui pääasiassa organisaation sisäisten sidosryhmien kautta.

T2-, T7-, T9-, T10- ja T15-artikkeleissa strategisen CSR:n vaikutukset näkyivät ulkoisten sidosryhmien, kuten tutkimuslaitosten, yliopistojen, julkisen hallinnon tai toisten yritysten kanssa toteutettavien vuorovaikutteisena yhteistyönä. Mitä sitoutuneempi organisaatio oli CSR:n strategiaan, sen vakuuttavampaa oli yhteistyö ulkoisten sidosryhmien kanssa. Huomionarvoista on esimerkiksi T7-artikkelin CSR:n strategisen linjan myötä syntynyt pyrkimys päästä eroon konventionaalista yritysten välisestä kilpailusta, vaan pikemminkin tehdä kilpailun sijasta yhteistyötä samalla liiketoimintasektorilla toimivien muiden yritysten kanssa.

T2-, T7-, T9-, T10- ja T15-artikkeleissa organisaatioiden strateginen CSR johti kasvaneen yhteiskuntavastuun myötä myös syveneviin yhteistyöhankkeisiin ulkoisten sidosryhmien kanssa, minkä vuoksi vuorovaikutuksesta syntyneet innovaatiot paransivat yritysten tuloksellisuutta ja kilpailuasemaa. Huomionarvoista on, ettei kaikki tuloksellisuus ole rahallista, vaan myös sosiaalisia saavutuksia, jotka lyhyiden taloudellisten voittojen sijaan rakentavat organisaatiolle pitkän aikavälin toimintaedellytyksiä. T8-artikkelissa huomionarvoista oli, että sidosryhmien huomioiminen ei välttämättä lisännyt yritysten lyhyen aikavälin kannattavuutta, mutta nosti innovatiivisemman toimintaympäristön vuoksi yritysten pitkän aikavälin kannattavuutta.

T4-, T5-, T8-, T11-, T12- ja T13-artikkeleissa organisaatiot sitouttivat pääasiassa organisaation sisäisiä sidosryhmiä oma-aloitteisiin, vuorovaikutteellisiin, kokeileviin ja proaktiivisesti orientoituviin toimintatapoihin. T4-, T5-, T8-, T11-, T12- ja T13-artikkeleissa sidosryhmät olivat pääasiassa henkilöstöön keskittyviä toimia, kuten aktiivi-

nen HR-politiikka tai paikallisen osaamisen tai organisaation strategisen linjan valjastaminen uusien innovaatioiden tuottamiseksi, kuten T13-artikkelissa, jossa toimitusjohtajan vuosikirjeiden sisältämät kielelliset konventiot määrittivät innovaatioprosessien suuntaviivoja.

7.4 Sidosryhmäsuhteiden vaikutus luovaan tuohon

Tutkimusartikkeleista yksikään tutkimus ei vastannut suoraan kolmannen oletettaman mukaiseen väitteeseen, jonka mukaan strateginen sidosryhmäjohtaminen vaikuttaa kiihdyttävästi kansantaloutta uudistavaan luovaan tuohon. Jokainen tutkimusartikkeli antaa kuitenkin oman elementtinsä luovan tuhon rakennuspalikaksi. Näistä keskeisin on sidosryhmäteorian omaksuneiden organisaatioiden strategisen johtamista-
van kontribuutio yritysten innovaatiokyvyn tehostamiseksi. Organisaation johdon proaktiivinen toiminta sidosryhmäsuhteiden syventämiseen tai yhteiskunnan asettamien vastuiden täyttämiseen toivat organisaatioille uusia liiketoimintamahdollisuuksia, paransivat informaatiota sidosryhmien tarpeista sekä loivat uusia innovointimahdollisuuksia. Organisaatioiden innovaatiokyky koheni tämän maisterintutkielman tulosten perusteella ensisijaisesti parantuneen informaation ansiosta. Operatiivisesti tämä tapahtui ensisijaisesti niin sisäisten kuin ulkoistenkin sidosryhmien sitouttamisen avulla.

Kaikkien organisaatioiden parantunut informaatioherkkyys ei tapahtunut organisaatioista itsestään käsin, sillä kansalaisyhteiskunnan kautta tapahtuva paine aiheutti organisaatioissa tarvetta uudistaa liiketoimintaa muuttuneisiin vaatimuksiin nähden. Näissäkin tutkimusartikkeleissa organisaatioiden toiminta oli kahta erityyppistä. Artikkelissa T6 organisaatiot muuttivat liiketoimintakonseptiaan asiakaskyselyjen kautta tapahtuvan informaation keräämisen avulla. Artikkelissa T12 organisaatioiden kohtaamat muospaineet pakottivat yrityksiä muuttamaan liiketoimintaansa kestävämpien liiketoimintamallien mukaisiksi. Artikkelien T6 ja T12 temaattisena erona on organisaatioiden johdon proaktiivinen ja reaktiivinen toiminta muutoksen saavuttamiseksi. Luovan tuhon teoreettisen viitekehyksen mukaan kuluttajat ovat vain passiivisia hyödykkeiden kuluttajia, joita yritykset ovat tuoneet markkinoille. T6 ja T12 artikkelit sotivat tätä oletusta vastaan, sillä kuluttajat voivat kulutuskäyttäytymisellään luoda painetta organisaation liiketoimintaa kohtaan. Molemmissa artikkeleissa T6 ja T12 organisaatioiden innovaatiokyky koheni ulkoisten sidosryhmien asettamien vaatimusten sekä niiltä kerättävän informaation ansiosta.

Yritysten yhteiskuntavastuun (CSR) kautta tapahtunutta tarvetta uudistaa liiketoimintaa oli myös kahta erityyppistä. CSR:n merkitys organisaation toimintaan näkyi T2-, T7-, T9-, T10- ja T15-tutkimusartikkeleissa. Artikkeleissa T7, T9 ja T10 organisaatioiden omaksuma strateginen CSR näkyi johdon proaktiivisena toimintana yhteiskuntavastuita kohtaan, missä vastuiden sijaan organisaatiot pyrkivät hyödyntämään

yhteiskuntavastuutaan etsimällä uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Artikkeleissa T2 ja T15 CSR näkyi organisaatioiden kehittämisen instrumenttina. T2-artikkelissa tämä näkyi syvempänä yhteistyönä tutkimuslaitosten ja yliopistojen sekä organisaation alihankkijoiden kanssa. T15-artikkelissa CSR loi vastuullista liiketoimintamallia ja sosiaalisia innovaatioita sekä paransi yritysten riskinsietoa. Schumpeterin omissa ajatuksissa julkisen sektorin ei pidä sotkeutua yritysten liiketoimintaan, mutta julkisen sektorin asettamat institutionaaliset velvoitteet voivat luoda yrityksille myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja tarvetta uusille innovaatioille.

Sidosryhmien huomioiminen paransi jokaisen tutkimusartikkelin mukaan niin yritysten innovatiivisuutta kuin myös yritysten tuloksellisuutta. Tämä tapahtui sidosryhmien avulla saavutetun paremman informaation ansiosta. Sidosryhmien vaikutusta innovaatioiden tuottamiseen ja yritysten tuloksellisuuteen on jo käsitelty aiemmin tutkielman tulosten analyysissä, mutta huomionarvoista on, että kussakin artikkelissa organisaatioiden innovatiivisuus ja tuloksellisuus paranivat eri sidosryhmien kautta saavutetun paremman informaation kautta. Esimerkiksi artikkelien T1, T6, T12 ja T14 mukaan organisaatioiden parempi innovointi tapahtui ensisijaisesti asiakkailta kerätyn informaation avulla. Artikkeleissa T3, T4, T5, T9 ja T11 informaation laadun paraneminen tapahtui ensisijaisesti osallistamalla sidosryhmät osaksi innovaatio- ja liiketoimintaprosessia. Artikkeleissa T2, T7, T8, T10, T13 ja T15 informaation laadun paraneminen tapahtui joko monimuotoisen sidosryhmäverkoston tuloksena, jossa yritysten yhteiskuntavastuu tai julkisen sektorin tekemä lakimuutos loi painetta hankkia parempaa informaatiota. T13-artikkelissa organisaation käyttämän informaation laadun paraneminen ei ole yhtä selkeä, sillä T13-artikkelissa informaatiota tuotetaan toimitusjohtajan vuosikirjeen muodossa, minkä vaikutus organisaation operatiiviseen toimintaan on vetää suuntaviivoja tulevaan liiketoimintaan.

Tutkielman yksittäisistä artikkeleista T8:n kontribuutio luovan tuhon kiihdyttämiseksi on tutkielman tutkimuksista merkittävin. Siinä tarkastellaan vuosien 1984–2006 välisellä ajalla kuinka Yhdysvalloissa toteutettu sidosryhmien huomioimista vahvistanut lakimuutos vaikutti innovaatioiden tuottamiseen verrattuna osavaltioihin, jossa lakimuutosta ei ole toteutettu. Tutkimuksen tulokset ovat luovan tuhon kannalta merkittäviä, sillä sidosryhmien huomioiminen lisäsi kokeellisuutta, tuottavuutta ja innovaatioille kovin keskeisten patenttien määrää. Lyhyellä aikavälillä sidosryhmien huomioiminen ei lisännyt yritysten tuloksellisuutta, mutta teki sitä pitkällä aikavälillä. Maisterintutkielmassa tutkittujen muidenkin tutkimusten yleisilme on artikkelin T8 kanssa samansuuntainen. Organisaatiot voivat parantaa innovaatiokykyä ja tuloksellisuutta sidosryhmäjohtamisen avulla, minkä vuoksi organisaation sidosryhmiltä saadaan hankittua niin määrällisesti kuin laadullisesti parempaa informaatiota.

Tutkielman tulosten yleistettävyydessä luovaan tuhoon on kuitenkin oltava varovainen. Tulokset korreloivat selkeästi luovan tuhon teoreettisen viitekehyksen

kanssa. Näin ollen yritykset voivat parantaa innovaatiokykyään ja tuloksellisuuttaan eli parantaa kilpailullista asemaa sidosryhmien huomioimisella. Silti tuloksista ei voi tehdä kausaali oletuksia, sillä tässä maisterintutkielmassa on tutkittu yhteensäkin vain kohtalaisella otannalla organisaatioita tietyn tutkimustehtävän mukaisella tutkimustavalla. Luova tuho on kuitenkin ilmiö, joka vaikuttaa koko kansantalouden tasolla tapahtuvaan tuotantorakenteen murrokseen. Tällöin tutkielma, jonka tutkimuksellinen panos kohdistuu vain kohtalaiseen otantaan yrityksiä, jotka vieläpä toimivat eri markkinoilla ja eri maantieteellisellä alueella, on riittämätön vastaamaan aukottomasti sidosryhmäjohtamisen vaikutuksesta luovaan tuhoon.

Lisäksi tässä maisterintutkielmassa tutkimuksen pääpaino oli sidosryhmäjohtamisen vaikutuksessa organisaatioiden innovaatiokykyyn, ja sekundaarisesti yritysten tuloksellisuuteen. Luova tuho on kuitenkin kansantaloudessa tapahtuvaa tuotantopanosten uudelleen kohdentumista, jolloin sidosryhmäjohtamisen vaikutusta luovaan tuhoon pitäisi tutkia tarkastelemalla myös työvoiman ja aineellisen pääoman uudelleen kohdentumista. Tällöin täytyisi tutkia organisaatioita, joissa harjoitetaan sidosryhmäteorian mukaista strategista johtamistapaa, sekä tutkia kuinka hyvin niissä syntyy uusia työpaikkoja, ja kuinka ne vetävät puoleensa pääomainvestointeja. Tämän maisterintutkielman tuloksellinen anti ei kuitenkaan ole yhdenmukaista, sillä organisaatioiden kyky tuottaa innovaatioita on jo schumpeteriläisen kasvuteorian keskiössä.

Johdannossa esitetyn maisterintutkielman tutkimustehtävän kannalta keskeistä oli tutkia kuinka hyvin sidosryhmäteorian mukainen yrityksen johtamisstrategia vaikuttaa yritysten onnistuneisiin innovaatioprosesseihin. Tähän kysymykseen tutkielman tulokset antavat selkeän vastauksen. Organisaatioiden innovaatioprosessit onnistuvat ensisijaisesti sidosryhmiltä saadun paremman informaation vuoksi.

7.5 Tutkielman luotettavuuden arviointi

Tutkimusmenetelmänä systemaattinen kirjallisuuskatsaus on dokumentoitavuutensa vuoksi toistettavissa oleva ja täsmällinen tutkimusmetodi. Tutkimuksen toteutuksen kirjoittaminen auki on käytännön toimenpide, jolla pyritään takaamaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen validiteetti ja reliabiliteetti. Tavoitteena on, että systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekijän (tai tekijöiden) ennako-oletukset ja ajatusviinomat sekä tutkimuksessa käytettävän materiaalin yksisilmäisyys voitaisiin karsia mahdollisimman vähän tutkimusta vinouttavaksi. (Petticrew & Roberts 2006, 10.) Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vinoumista enemmän kappaleessa 5.2.5.

Maisterintutkielman kannalta tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava eräs selkeä ulottuvuus on tutkielman tekijään liittyvä henkilövinouma. Koska maisterintutkielman systemaattinen kirjallisuuskatsaus on toteutettu vain yhden tekijän toi-

mesta, jää tällöin vääjäämättäkin tutkielman tekijään liittyvät inhimilliset piirteet vaikuttamaan valittuun tutkimuskirjallisuuteen, sen analyysiin ja tuloksiin. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus suositellaan tehtäväksi useamman henkilön toimesta, mutta opinnäytetyön konteksti rajoitti käytettävissä olevien henkilöiden määrän vain yhteen. Henkilöön liittyvää vinoumaa voidaan vähentää toteuttamalla kirjallisuushaku useampana kertana eri ajankohtina. Tässä tutkielmassa kirjallisuushaku toteutettiin useana eri ajankohtana, millä nimenomaan pyrittiin rajaamaan henkilövinoumaa mahdollisimman paljon tutkimuskirjallisuuden valinnassa. Kokonaisuudessaan henkilövinoumalta ei voi välttyä, sillä onhan jo tutkimuskysymykset ja systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekninen toteutus yhteen henkilöön vinoutunut.

Tutkielman tutkimusaineiston kannalta toinen luotettavuuteen vaikuttava tekijä on kirjallisuushaussa käytettyjen sisäänotto- ja poissulkukriteerien asettaminen. Koska maailman jokaista tutkimusartikkelia ei pystytä käymään läpi, on tutkimusaineistoon tehtävä rajoituksia. Niistä ensimmäinen selkeästi rajaava on tietokantojen valinta. Asettamalla useampi tietokanta tutkimuskirjallisuuden valintaan kyetään myös käymään enemmän tutkimusmateriaalia lävitse, mikä sinällään lisää tutkielman luotettavuutta. Tässä maisterintutkielmassa riittävän aineiston keräämiseksi käytettiin kolmea tietokantaa: ProQuestin ABI/INFORM Complete, Business Source Elite (EBSCO) ja JSTOR.

Toinen tutkielman aineistoa rajaava tekijä on tietokantoihin asetettavat poissulkukriteerit, jolla tietokannan tutkimusaineiston määrää pyritään rajaamaan inhimillisiin mittoihin. Erilaiset hakusanat tai eri tavalla toteutettu kirjallisuushaku olisivat tuottaneet toisenlaisen määrän tutkittavia tutkimusartikkeleita. Maisterintutkielman kirjallisuushaussa pyrittiin käyttämään aiheen perinteisiä hakusanoja näiden perusmuodossa, jotta kirjallisuushaun tuottamat tulokset olisivat riittävän laajat tarvittavan tutkimusaineiston löytämiseksi. Ensimmäisen seulontakerran jälkeen karsittujen tutkimusartikkelien määrä oli suuri, joten toteutettu kirjallisuushaku oli tarpeeksi kattava vastaamaan tutkimustehtävän mukaista tutkielmaa.

Tulosten luotettavuuteen vaikuttivat myös teoreettisen viitekehyksen asettamat rajat. Tutkielman tutkimusaineiston tutkimusartikkelit oli rajoitettu yhtä tutkimusta (T7) lukuun ottamatta länsimaisissa demokratioissa tehtyihin tutkimuksiin. Tämä perustui teoreettiseen viitekehykseen, missä luova tuho, yrittäminen ja innovointi onnistuvat parhaiten maissa, joissa ovat sekä poliittisesti että taloudellisesti inklusiiviset instituutiot. T7-artikkelin yritys sijaitsi Bangladeshissa, joka *Economist Intelligence Unitin* (EIU) tuottaman vuoden 2021 demokratioindeksin mukaan kuului hybridi regimiin (Economist 2022). Tutkimusartikkeleista kolme oli tapaustutkimuksia, jotka todistukselliselta painoarvoltaan ovat Petticrew'n ja Roberts'n (2006, 58) mukaan heikoimmin yleistettävissä.

Lisäksi tutkimusartikkeleista yksikään ei vastannut suoraan sidosryhmäteorian mukaisen johtamistavan vaikutuksesta luovaan tuhoon, minkä vuoksi kahden

ensimmäisen tutkimuskysymyksen pohjalta tehtiin implisiittisiä oletuksia sidosryhmäteorian vaikutuksesta luovaan tuohon. Tämän lisäksi tutkielman luotettavuudessa on myös huomioitava, että tutkielma on laadullisesti toteutettu, jolloin korrelaatioon ja kausaaliteettiin liittyvät todistelut ovat tutkielman laadullisuuden vuoksi heikosti yleistettävissä. Näin ollen objektiiviseen totuudellisuuteen pyrittäessä laadullisesti toteutettu tutkimus sopii siihen vain soveltaen. Vaikka laadullisesti toteutetun tutkimuksen tulokset eivät olisikaan yhtä kirkkaasti yleistettävissä kuin määrällisen tutkimuksen tulokset, lisäävät laadullisesti toteutetun tutkimuksen tulokset kuitenkin ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Onhan tutkimuksen tavoitteena silti edelleen tuottaa relevanttia tietoa tutkittavasta kohteesta. Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti voidaan ymmärtää pikemminkin siten, kuinka eheä tutkimuksen kohteeksi määritelty ilmiö on. Reliabiliteetti puolestaan voidaan ymmärtää siten, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset olisivat siirrettävissä uudelleen toteutettuun tutkimukseen. (Puusa & Juuti 2011, 154–158.)

8. POHDINTA

Tässä maisterintutkielmassa tarkasteltiin kuinka sidosryhmäjohtaminen organisaatioiden strategisena johtamistapana vaikuttaa yritysten innovaatioiden tuottamiseen ja tuloksellisuuteen. Maisterintutkielman aiheena oli sidosryhmäjohtamisen vaikutus kansantaloudessa tapahtuvaan luovaan tuhoon, mihin pyrittiin saamaan vastauksia kolmen eri tutkimuskysymyksen avulla. Maisterintutkielman tutkimuskysymykset olivat:

1. Tuottavatko yritykset enemmän innovaatioita, kun ne ottavat käyttöönsä sidosryhmäteorian mukaisen johtamismallin?
2. Menestyvätkö sidosryhmäteorian mukaisen johtamismallin mukaan johdetut yritykset paremmin markkinoilla tai parantaako sidosryhmäjohtamiseen pohjautuva strateginen johtamistapa yritysten tuloksellisuutta?
3. Miten sidosryhmäteorian mukainen johtamismalli vaikuttaa kansantaloudessa esiintyvään luovaan tuhoon?

Tutkielman tulokset vastasivat selkeästi kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Ensimmäinen tutkimuskysymys oli jaettu kahteen oletamaan siitä, kuinka yrityksen sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät vaikuttavat organisaation innovaatiokykyyn. Sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät oli eroteltu niiden erilaisten taloudellisten ja juridisten vastuiden mukaan. Sisäiset sidosryhmät ovat organisaation primaareista sidosryhmistä se osa, joka osallistuu aktiivisesti organisaation toimintaan, ja jolla on selkeä taloudellinen intentio organisaation toiminnassa. Näitä ovat osakkeenomistajat, rahoittajat, työntekijät sekä alihankkijat. Ulkoiset sidosryhmät oli rajattu organisaation niihin primaarisiin sidosryhmiin, jotka osallistuvat organisaation toimintaan joko tuotteiden kuluttajina tai epäsuorasti vaikuttavana tahona kuten julkisen sektorin toimintana.

Organisaation sisäisten sidosryhmien vaikutus organisaatioiden innovatiivisuuteen tuli esille kahta reittiä pitkin. Tutkimusartikkeleista T2, T4 ja T8 korostivat henkilöstön autonomian lisäämistä, minkä vuoksi henkilöstön oma luovuus nousi jäykän johtamisen tilalle. Luovuuden lisääntyessä myös innovatiivinen ilmapiiri ja innovaatioiden tuottaminen parani. Toinen reitti oli organisaation oman proaktiivisen strategisen suuntaviivan muuttaminen, mikä on lähtöisin organisaation omista muutostarpeista. Organisaatiomuutokset voidaan myös katsoa organisaation sisäisten sidosryhmien aikaansaamiksi strategisiksi muutoksiksi. Tämä näkyy erityisesti tilanteissa, joissa organisaation johto tunnistaa muutoksen tarpeellisuuden, ja pystyy vaikuttamaan siihen omalla proaktiivisella toiminnallaan. Organisaatioiden innovatiivi-

suus kasvaa organisaatiomuutoksen myötä. Tutkimusartikkelit T7, T9, T10 ja T13 nostavat esiin organisaation johdon proaktiivisen toiminnan merkityksen uusien innovaatioiden luonnissa.

Organisaation ulkoisten sidosryhmien vaikutus innovatiivisuuden parantamiseen näkyi myös kahta eri reittiä pitkin. Organisaatiot kykenivät sitouttamaan ulkoisia sidosryhmiä osaksi sen liiketoimintaa tai organisaatiot keräsivät informaatiota ulkoisten sidosryhmien preferensseistä uusien innovaatioiden toteuttamiseksi. Tutkimusartikkeleista T1, T3, T6, T12 ja T14 toivat esille asiakkaiden tuottaman informaation tärkeyden yritysten kykyyn tuottaa innovaatioita. Erityisesti T6 ja T12 nostivat esille ympäristön muuttuvat vaatimukset uusien innovaatioiden tuottamiseksi. Ulkoisten sidosryhmien sitouttamista osaksi innovaatioiden luontia tuotiin esille tutkimusartikkeleissa T5, T11 ja T15.

Rajanveto organisaatioiden sisäisistä ja ulkoisista sidosryhmistä on kuitenkin vain käsitteellinen ja näin ollen ikään kuin veteen piirretty viiva, sillä organisaatioiden arjessa sidosryhmät vuorovaikuttavat toistensa kanssa. Kun työntekijät haastattelevat asiakaskuntaa uuden informaation vuoksi, jotta niistä jalostettaisiin uusia innovaatioita, on tällöin perin selvää, ettei selkeää rajanvetoa sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien välillä voida tehdä. Tai jos valtio asettaa uuden lain, joka rajoittaa yritysten toimintaa, vaikuttaa valtion toteuttama lakiuudistus suoraan organisaation toimintaan. Kuitenkaan valtio ei voi asettaa rajoittavaa lakia koskemaan vain yhtä tiettyä yritystä, vaan laki koskee silloin kaikkia yrityksiä. Näin ollen valtio ei voi lakimuutoksilla vaikuttaa spesifisti tietyn organisaation toimintaan suoraan.

Tutkielman tulokset vastasivat myös selkeästi toiseen tutkimuskysymykseen. Sidosryhmien huomioiminen lisäsi organisaatioiden tuloksentekeyttä. Sidosryhmien huomioiminen vaikutti kuitenkin eri tavoilla yritysten tuloksellisuuteen ja parempaan kilpailuasemaan. Tutkimusartikkeleiden perusteella sidosryhmien vaikutusta yritysten tuloksellisuuteen voidaan jakaa kahteen eri tapaan: sidosryhmiin, jotka tuottavat organisaatiolle informaatiota, ja sidosryhmiin, jotka ovat sitoutettu osaksi innovaation tuottamisen ketjua joko kokonaan tai sen osaksi. Näin ollen tutkielmassa vahvistuu schumpeteriläisen kasvuteorian oletus onnistuneiden innovaatioprosessien lisäävän yritysten liikevoittoja. Sidosryhmäteorian kontribuutio tässä tutkielmassa näyttää vahvistavan nimenomaan onnistuneiden innovaatioprosessien toteutumista, koska innovaatioprosessiin liittyy aina epävarmuutta, jota sidosryhmäjohtamisen avulla voidaan hälventää paremman informaation turvin. Tämä on johdonmukaista sen oletuksen kanssa, että informaation lisääntyminen joko suoralla kyselyllä tai paremman vuorovaikutuksen ansiosta vähentää innovaatioprosessiin liittyvää epävarmuutta.

Maisterintutkielman tulokset näyttäisivät näin ollen laajentavan Coasen teoremaa, jonka mukaan yrityksiä on ylipäättään olemassa sen vuoksi, että kerätessään ihmillisiä tuotantotekijöitä saman katon alle, ne myös vähentävät tuotantoon liittyvän

informaation epätäydellisyyttä (Godłów-Legiędz, 2009). Sidosryhmäjohtamisen vuoksi Coasen teoreemaa voidaan ulottaa organisaation yli myös sen sidosryhmiin, sillä sidosryhmien vuorovaikutuksen vuoksi parantunut informaatio ei edellytä, että kaikki osapuolet, jotka osallistuvat organisaation tuotantoon olisivat saman entiteetin alaisia. Tutkielman laajennettu Coasen teoreema ikään kuin nivoo organisaation sidosryhmät saman tuotannollisen entiteetin sisälle. Tämän vuoksi pienetkin tuotantoyksiköt kuten yksittäinen työntekijä tai asiakas voi informaation tuottamisen turvin vaikuttaa innovaatioiden syntyyn. Hyvän sidosryhmäjohtamisen vuoksi voidaan välttää myös Joseph Schumpeterin pessimistinen kapitalismikuvaus, jossa tuotannon järjestävät vain harvat suuret korporaatiot, koska innovaatioprosessien rajakustannukset ovat kasvaneet yli pienten toimijoiden potentiaalin. (Schumpeter 2008, 131–142.)

Maisterintutkielman keskeisin löydös eli sidosryhmiltä saatavan paremman informaation merkitys innovaatioiden tuottamiseen puoltaa aikaisempaa kirjallisuutta. Sidosryhmäsuhteiden ja paremman vuorovaikutuksen vuoksi organisaatioiden käytössä olevan informaation laadullinen ja määrällinen laadun koheneminen parantaa onnistuneiden innovaatioiden tuottamista. Dew ja Sarasvathy (2006) sekä Roloff (2007) tuovat esille sidosryhmiltä saatavan informaation tärkeyttä organisaation innovaatioprosessin onnistumisessa. Maisterintutkielmassa tehty huomio siitä, että sidosryhmiä ei osallisteta yhtenä joukkona innovaatioprosessiin, vaan organisaation johdon on olennaisesti osattava tunnistaa innovaatioprosessin kulku ja sen vaiheisiin kytkeytyvät sidosryhmät, puoltavat myös aikaisempaa kirjallisuutta. Garvare ja Johansson (2010) sekä Vos ja Achterkamp (2006) korostavat sidosryhmien heterogeenistä sijoittumista innovaatioprosessin kulkuun.

Huomionarvoista maisterintutkielmassa on, ettei ainutkaan tutkimusartikkeli vastannut suoraan kolmanteen tutkimuskysymykseen. Tutkielmassa tarkastellut tutkimusartikkelit antoivat panoksensa osana luovan tuhon prosessia innovaatiotoiminnan ja organisaation tuloksen tehostamisen osalta. Kuitenkaan selkeää vastausta sidosryhmäjohtamisen vaikutuksesta luovaan tuhoon ei yksikään tutkimusartikkeli antanut. Tutkielman johtopäätösten kannalta on kuitenkin tärkeää muistaa, että tutkielmassa tutkittiin tutkimusartikkeleita, joissa yhteensä käsiteltiin vain kohtalainen joukko yrityksiä. Jo pelkästään Suomessa vuonna 2020 toimi 368 622 yritystä (Tilastokeskus, 2022). Luova tuho on koko kansantalouden tasolla tapahtuvaa tuotantopanosien uudelleen kohdentumista, minkä tähden joidenkin satojen yritysten parantuneiden innovaatiopanosien perusteella ei voi koko totuutta sidosryhmien huomioimisen vaikutuksista tehdä.

Kuitenkin selkeän vastauksen antaminen kolmanteen tutkimuskysymykseen olisi selkeä jatkotutkimuksen aihe, sillä tässä tutkielmassa sidosryhmäjohtamisen vaikutusta luovaan tuhoon tutkittiin ensisijaisesti organisaatioiden innovaatiokyvyn ja tuloksellisuuden kannalta. Tämä oli perusteltua, sillä luovan tuhon pontimena ovat

yritysten tuottamat innovaatiot. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla esimerkiksi organisaatioissa syntyneiden ja tuhoutuneiden työpaikkojen muutoksen tarkastelu, ja millaiset johtamistavat yrityksissä on. Näin tutkimuksen paino vaihtuisi organisaatioiden operatiivisesta toiminnasta niiden toiminnan tuloksena syntyneiden tuotantopanosten uudelleen kohdentumisen suuntaan. Maisterintutkielma antoi siis mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita, kuten Puusa ja Juuti (2011, 158) korostavat onnistuneen tutkimuksen näin tekevän.

Maisterintutkielmassa esiintyi myös liuta luovan tuhon ja sidosryhmäteorian välisiä ristiriitaisuuksia. Sidoryhmäteorian ja luovan tuhon kannalta paradoksaalista on, että kovassa kapitalistisessa taloudessa, jossa osakkeenomistajien prioriteetti on muita sidoryhmiä korkeammalla, tuotetaan myös radikaaleimmat innovaatiot (Acemoglu, Robinson & Verdin 2012). Tutkielman keskeinen löydös on, että sidoryhmien huomioiminen lisää organisaatioiden kykyä tuottaa innovaatioita. Sidoryhmäteorian ja luovan tuhon välillä on näin ollen ilmeinen ristiriita, sillä Freemanin (2010, 218) mukaan yritysten välinen kilpailu nähdään sekundaarisena efektinä arvionluonnissa. Luovassa tuhossa yritysten välinen kilpailu nähdään puolestaan yrityksille ensiarvoisen tärkeänä kannustimena pyrkiä innovoimaan, jotta *"kilpailua pakoon"*-asetelma syntyisi. Tasaisessa kilpailussa yritykset toteuttavat innovaatioprosesseja päättäkseen pakoon vallitsevaa kilpailua markkinoilla. T2-, T7-, T9-, T10- ja T15-artikkeleissa CSR:n strateginen linja syvensi yhteistyötä ulkoisten sidoryhmien välillä, jopa niin, että T7-artikkelin esittämä kilpailuparadigman sijaan tulisi toteuttaa yhteistyöparadigmaa, joka suoraan vastaa schumpeteriläisen kasvuteorian näkemystä kilpailun tärkeydestä innovaatioprosessin toteuttamiseksi.

Freemanin (1984) määrittelemän sidoryhmäteorian keskeisin sanoma on, että jokainen sidoryhmä on yhtä arvokas organisaation johdon silmissä. Tutkielman eräs löydös oli, että organisaatiot käyttävät sidoryhmiä erittäin heterogeenisten intressien vuoksi. Yritysten innovaatioprosessi on monivaiheinen ja kussakin vaiheessa eri sidoryhmät vaikuttavat innovaatioprosessiin eri tavalla. Organisaatiot voivat liiketoimintansa laajassa skaalassa pyrkiä huomioimaan sidoryhmien tarpeet tasaisen arvokkaalla tavalla, mutta sitä ne eivät tee osallistaessaan sidoryhmiä innovaatioiden tuottamiseen. Mielenkiintoisena lisähuomiona tutkielmassa ilmeni, että organisaatioiden sisäiset sidoryhmät eivät niinkään vaikuta organisaatioiden haluun kehittää innovaatioita kestäväen kehityksen saavuttamiseksi. Organisaatioiden ulkoiset sidoryhmät ja niistä tuleva paine asettavat organisaatiot uusien kestävien innovaatioiden tuottamisen tielle. Tutkielmassa ei kuitenkaan tutkittu erityisesti kestäväen kehitykseen liittyviä kysymyksiä, joten juuri minkäänlaista yleistystä lisähuomiosta ei voi tehdä, mutta kuriositeettina se paistaa tutkimustuloksista esille.

Vaikka sidoryhmäteoria on pohjimmiltaan normatiivinen, koska se on moraalisesti latautunut johtamisteoria, ei kuitenkaan kaikissa tutkimusartikkeleista paistanut puhtaan deontologiset motiivit huomioida sidoryhmien tarpeita. Esimerkiksi

T10-artikkelissa CSR:n käyttöönotto oli kannattavaa vain, mikäli se loi enemmän arvoa osakkeenomistajille kuin sen kustannukset. T10-artikkelin mukaan CSR:n vaihtoehtokustannus oli siis oltava suurempi kuin CSR:n strateginen käyttö. Mikäli osakkeenomistajien etu oli uhattuna yhteiskuntavastuun vuoksi, oli T10-artikkelin mukaan yhteiskuntavastuun väistyttävä. Yrityksen yhteiskuntavastuun ajatuksessa voisi odottaa vielä vahvempaa moraalista latautumista yhteiskunnan edestä uhrautumiseen, mutta liiketoiminnan voitollisuus astunee moraalisten vastuiden edelle.

Kun ajatellaan millaisen kontribuution tutkielman tulokset antavat Suomeen ja Suomessa toteutettaville politiikkatoimille, voidaan sidosryhmäsuhteiden kautta parantuvaa informaation tuottamista käyttää hyväksi organisaatioiden innovaatioiden tuottamiselle. Tuloksia jakaa kolmeen eri luokkaan: koulutuspoliittisiin toimiin, työvoimapolitiittisiin toimiin sekä politiikan legitimizeettiin kohdistuviin toimiin. Koulutuspoliittiset toimet voidaan nähdä organisaatioiden koulutuspanostuksia tukeviksi ratkaisuuksi, työvoimapolitiittiset toimet työmarkkinoiden joustavuutta edistäviksi toimiksi sekä poliittisiin instituutioihin kohdistuvat toimet erityisesti sen uskottavuuteen sekä legitimizeettiin liittyviin seikkoihin.

Koulutuspoliittisten toimien kohdalla panostukset organisaatioiden käytettävissä olevan inhimillisen pääoman määrän kasvattamiseen lisäävät jo schumpeteriläisen kasvuteorian mukaan yritysten kykyä tuottaa innovaatioita (Aghion & Howitt 2009, 91–92). Koska resurssipohjaisen strategian mukaan organisaation sidosryhmät nähdään yrityksen resursseina, voidaan nähdä, että uudelleen koulutusta voidaan velvoittaa myös organisaatioiden omille harteille. Lisäämällä kannusteita organisaatiot voivat kehittää henkilöstönsä osaamista vastaamaan työelämän haasteita. Jos oletetaan, että parempi osaamistaso johtaa myös varmempaan työmarkkina-asemaan, voi näin ollen organisaation irtisanoma henkilöstö uudelleen työllistyä nopeammin. Nopeampi uudelleen työllistyminen madaltaa luovan tuhon vuoksi syntyneen työttömyyden kestoja, ja sen tähden myös sosiaalisia ongelmia. Nopeammin uudelleen työllistyvä työvoima pitää luovan tuhon kannalta osaamisen uudelleen kohdentumista paremmin yllä. Yrityksen yhteiskuntavastuun ajatukseen yritysten kouluttautumista vastuuta voidaan ajatella paremmin istuvaksi.

Tutkielman löydösten kannalta tärkeä epistemologinen dimensio on, että yritysten innovointimahdollisuudet paranevat sidosryhmiltä saatavan kasvaneen informaation ansiosta. Yritykset saivat informaatiota joko keräämällä sitä suoraan sidosryhmiltä, etupäässä asiakkailta, mutta myös sitouttamalla sidosryhmiä yhteistyöhön yrityksen kanssa. Tällöin informaatio voi koskea sidosryhmien preferenssejä, mutta myös informaation kvalitatiivista ulkoasua, jota työntekijät, asiantuntijat sekä muut organisaation innovaatioprosessiin osallistuvat tahot voivat tuottaa. Tällöin voisi olettaa, että koulutus- ja osaamistaso auttavat tuottamaan, prosessoimaan sekä soveltamaan käytössä olevaa informaatiota uusien innovaatioiden tuottamiseen. Tutkielman

tulosten mukaan organisaatiot hyötyvät sidosryhmiltä kerättävän informaation ansiosta. Tutkielman tulokset myös laajentavat Coasen teoreemaa siten, ettei organisaation tarvitse itse tuottaa ja prosessoida kaikkea informaatiota, vaan se voi jalkauttaa informaation prosessointia sen sidosryhmille. Tämän vuoksi yritysten sekä yliopistojen ja tutkimuslaitosten välisten vuorovaikutusta lisäävien kannusteiden kehittäminen voi johtaa myös kasvaviin innovaatioihin sekä tukevampaan tieteelliseen tutkimukseen.

Yritysten kannustimet innovointiin paranevat siis, mikäli tutkimus- ja tuotekehitysmenojen rajakustannukset alenevat (Kilponen & Santavirta 2002, 19). Tähän julkinen valta voi vaikuttaa joko suorilla tai epäsuorilla subventioilla. Suorat yritystuet tai veronkevennykset, jotka kohdistuvat innovaatiotoiminnan harjoittamiseksi laskevat tutkimus- ja tuotekehitysmenoja. Kuten myös tutkielman tuloksista käy ilmi yritysten innovaatioprosessi on kuitenkin monivaiheinen ja edestakaisin seilaava, joten ei ole tyystin ongelmattonta, miten valtion kohdentaa subventioita. Valtiovallan on kuitenkin varottava toimia, joilla julkinen sektori valitsee voittajat, sillä luovaan tuhoon välttämättömänä kuuluvat innovaatiot syntyvät schumpeteriläisen kasvuteorian mukaan nimenomaan yritysten tuottamissa innovaatioprosesseissa (Aghion ym. 2015, 94). Näin yrityksissä juuri sen vuoksi, että yritys voi pahimmillaan mennä konkurssiin epäonnistuneen innovaatioprosessin vuoksi, jolloin yrityksellä on vähintäänkin kohtalaiset kannustimet panostaa riittävät investoinnit innovaatioprosessiin sen onnistumisen vuoksi. Poliittikkatoimet, jotka tähtäisivät organisaatioiden proaktiivisuuden lisäämiseen, ehkäisisivät julkisen vallan harjoittamaa voittajien valintaa.

Tutkielman tuloksissa ilmeni, että organisaatiot voivat lisätä innovaatioiden tuottamista lisäämällä henkilöstön autonomiaa. Erityisesti artikkeleissa T2, T4 ja T8 organisaatioiden innovaatioiden tuottamista kyettiin parantamaan henkilöstön autonomia lisäämällä. Organisaatioissa tapahtuva autonomian lisääminen vaatii joustoja työmarkkinoilta. Jos ajatellaan työmarkkinoilta haettavia joustoja, niitä voidaan hakea organisaatioiden sisäisten toimintatapojen kautta sekä organisaatioiden ulkoisten toimijoiden kautta. Maisterintutkielmassa organisaation sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien välisen jaon tehtävänä oli tuottaa tietoa siitä, millaisia poliittisia päätöksiä voidaan tuottaa koskemaan organisaation sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä kohtaan. Organisaation sisäiset toimet ovat pitkälti organisaation johdon päätettävissä, mutta ulkoiset toimijat rajoittuvat pitkälti institutionalisoituihin toimijoihin kuten julkiseen sektoriin sekä työmarkkinajärjestöihin.

Työmarkkinajärjestöjen sopimat työehtosopimukset sanelevat reunaehdoja, joiden puitteissa työelämän sääntöjä sovelletaan. Yritykset voivat työehtojen puitteissa pyrkiä lisäämään henkilöstön autonomiaa. Esimerkiksi paikallisen sopimisen mallit lisäisivät työpaikkakohtaista joustojen kasvattamista. Työtaisteluita välttääkseen valtio voi lainsäädännöllisillä uudistuksilla myös lisätä autonomisuuteen tähtäävien kan-

nusteiden laatimista. Esimerkiksi työntekijöiden osakkeiden henkilöstöomistusta parantaneen lakimuutoksen tarkoituksena on sitouttaa yritysten työntekijöitä yrityksen omistajana sen toimintaan (Eduskunta, 2020).

Vaikka luova tuho tuottaa pitkällä aikavälillä vaurautta kansakunnan elintason eduksi, on sillä yritysten tuhoutumisen vuoksi negatiivisia ulkoisvaikutuksia. Niistä näkyvimpiä ovat työttömyys ja sen aiheuttamat sosiaaliset ongelmat. Tämän vuoksi luovan tuhon negatiivisten ulkoisvaikutusten voi nähdä koskettavan myös politiikan uskottavuutta erityisesti taantuman ja laman aikana, jolloin irtisanottu työvoima ei työllisty uudelleen, olipa sen kuinka koulutettua tai joustavaa tahansa. Poliittisesti inklusiivisesti toteutuvat instituutiot toimivat vain valtiovallan ja kansalaisyhteiskunnan välisen tasapainon vallitessa. Mikäli hillitsemätön työttömyysaalto kärjistää poliittisia valtasuhteita joko kansalaisyhteiskuntaa tai valtiota heikentäväksi, voi hyvinkin olla, että vallan tasapaino järkkyy ja inklusiiviset poliittiset instituutiot ottavat takapakkia. (Acemoglu & Robinson 2020.)

Luova tuho on kuitenkin muutakin kuin pelkästään kilpailukykyisten yritysten tuottamien innovaatioiden summa. Luova tuho on koko kansantalouteen vaikuttava ilmiö, jonka vuoksi myös kansantaloudessa tapahtuvat asiat vaikuttavat sen voimakkuuteen, kuten julkisen sektorin toimet tai taloudelliset suhdanteet. Globaalin kapitalismin aikana maiden taloudet eivät ole omia irrallisia yksiköitään, vaan osasia suuressa talouden virrassa. Innovaatiot, jotka on kehitetty tyystin toisessa maassa, ja jotka vaikuttavat globaaleille markkinoille syrjäyttäen sieltä vanhoja innovaatioita pois, vaikuttavat myös Suomen taloudelliseen tuotantorakenteen muutokseen. Tästä hyvänä esimerkkinä Nokia Oyj:n matkapuhelinliiketoiminnan romahdus 2010-luvulla kosketusnäyttöisten älypuhelimien muuttaessa matkapuhelimien käyttötarkoitusta (Lamberg ym. 2021).

Tutkielman tulokset kannustavatkin julkisen vallan toimijoita lisäämään kansantaloudessa olevan työvoiman ketteryyttä vastata globaaleilla markkinoilla tapahtuviin murroksiin. Koska yritysten innovaatiokyky paranee sidosryhmiltä saatavan informaation ansiosta, on tutkielman tulosten perusteella olennaista pitää organisaatioiden sekä sen sidosryhmien välisen vuorovaikutuskanavien väylät auki. Näitä keinoja ovat henkilöstön autonomian lisääminen, tutkimuslaitosten sekä yliopistojen välisen yhteistyön kannusteiden kehittäminen, yritysten omistajapohjan laventamisen kannusteiden lisääminen, organisaatioiden proaktiivisuutta lisäävien innovaatiotutkien kasvattaminen sekä koulutuspanostuksilla ja muihin sosiaaliin ongelmakohtiin keskittyvillä toimilla parannetun sosiaalisen liikkuvuuden edistäminen.

Tutkielman toteuttamisen kannalta epistemologisesti mielenkiintoista oli törmäyttää kansantalouden kasvuteoria ja organisaatioiden strateginen johtamisteoria. Luovan tuhon tutkiminen voidaan nähdä yhteiskuntatieteellisenä perustutkimuksena, jossa tarkoituksena on hankkia tutkimuksella tietoa kansantalouden toimin-

nasta. Sidosryhmäteoria on taas soveltavaa tutkimusta, jossa tietyssä kontekstissa tapahtuvalla tutkimuksella pyritään löytämään tiettyyn spesifiin tilanteeseen sovellettavaa tietoa. (kts. Rolin ym. 2006.) Tästä johtuen maisterintutkielman teorit sekä tutkittava aihe olivat tylysti kansan- ja liiketaloustieteellisiä. Maisterintutkielman laajempaan temaattisena pohjana oli Yhdistyneiden kansakuntien ja sen sisarjärjestön Maailman talousjärjestön tavoitteet saavuttaa kestävämpi tuotannollinen tapa sekä sosiaalisesti oikeudenmukaisempi tulonjako. Tämän vuoksi maisterintutkielman aiheen voi nähdä myös yhteiskuntapoliittisesti polttavan ajankohtaisena.

LÄHTEET

Acemoglu, D. & Johnson, S. (2005). Unbundling Institutions. *The Journal of Political Economy*, 113(5), 949–995. <https://doi.org/10.1086/432166>

Acemoglu, D. & Robinson, J. A. (2012). *Why nations fail: The origins of power, prosperity and poverty*. Crown Publishers.

Acemoglu, D. & Robinson, J. (2019). Rents and economic development: The perspective of Why Nations Fail. *Public Choice*, 181(1), 13–28. <https://doi.org/10.1007/s11127-019-00645-z>

Acemoglu, D. & Robinson, J. A. (2020). *The narrow corridor: States, societies, and the fate of liberty*. Penguin Press.

Acemoglu, D., Robinson, J. & Verdier, T. (2012). Can't We All Be More Like Scandinavians? Asymmetric Growth and Institutions in an Interdependent World. *IDEAS Working Paper Series from RePEc*.

Aghion, P., Akcigit, U. & Howitt, P. (2013). What Do We Learn From Schumpeterian Growth Theory? *NBER Working Paper Series*, 18824. <https://doi.org/10.3386/w18824>

Aghion, P., Akcigit, U. & Howitt, P. (2015). Lessons from Schumpeterian Growth Theory. *The American Economic Review*, 105(5), 94–99. <https://doi.org/10.1257/aer.p20151067>

Aghion, P., Howitt, P. & Bursztyn, L. (2009). *The economics of growth*. MIT Press.

Aveyard, H. (2014). *Doing a literature review in health and social care: A practical guide* (Third edition.). Maidenhead: Open University Press.

Bridoux, F. & Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic management journal*, 35(1), 107–125. <https://doi.org/10.1002/smj.2089>

Bunn, M. D., Savage, G. T. & Holloway, B. B. (2002). Stakeholder analysis for multi-sector innovations. *The Journal of business & industrial marketing*, 17(2–3), 181–203. <https://doi.org/10.1108/08858620210419808>

Böckerman, P. (2001). Schumpeter ja "luova tuho". *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, 97(1), 74–82.

Böckerman P., Heiskala, R. & Virtanen, A. (2016). *Talous ja yhteiskuntateoria: II, Modernin maailman talous ja sen kritiikki*. Gaudeamus.

Dew, N. & Sarasvathy, S. D. (2007). Innovations, Stakeholders & Entrepreneurship. *Journal of business ethics*, 74(3), 267–283. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9234-y>

Dmytriiev, S. D., Freeman, R. E. & Hörisch, J. (2021). The Relationship between Stakeholder Theory and Corporate Social Responsibility: Differences, Similarities, and Implications for Social Issues in Management. *Journal of management studies*, 58(6), 1441–1470.

<https://doi.org/10.1111/joms.12684>

Economist. (2022). *A new low for global democracy*. Economist. Haettu osoitteesta

<https://www.economist.com/graphic-detail/2022/02/09/a-new-low-for-global-democracy> 17.7.2022.

Eduskunta. (2020). *Hallituksen esitys eduskunnalle listaamattomien osakeyhtiöiden henkilöstöantien verotusta koskevaksi sääntelyksi*. Eduskunta. Haettu osoitteesta. https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_73+2020.aspx 17.7.2022.

Fink, A. (2005). *Conducting research literature reviews: From the Internet to paper* (2nd ed.). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Freeman, R. E. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.

Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F. & Schaltegger, S. (2019). A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *Journal of business ethics*, 166(1), 3–18.

<https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>

Friedman, M. (Syyskuu 1970). A Friedman doctrine – The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times*, 1970.

Garvare, R. & Johansson, P. (2010). Management for sustainability – A stakeholder theory. *Total quality management & business excellence*, 21(7), 737–744.

<https://doi.org/10.1080/14783363.2010.483095>

Greenhalgh, C. & Rogers, M. (2010). *Innovation, intellectual property, and economic growth*. Princeton University Press.

Godłów-Legiędź, J. (2009). The Coase theorem and idea of transaction costs – their significance for the development of economics. *Comparative economic research. Central and Eastern Europe*, 12(4), 61–76. <https://doi.org/10.2478/v10103-009-0022-7>

Harrison, J. S., Barney, J. B., Freeman, R. E. & Phillips, R. A. (2019). *The Cambridge handbook of stakeholder theory*. Cambridge University Press.

Hörisch, J., Freeman, R. E. & Schaltegger, S. (2014). Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management: Links, Similarities, Dissimilarities, and a Conceptual Framework. *Organization & environment*, 27(4), 328–346. <https://doi.org/10.1177/1086026614535786>

Jahn, J. & Brühl, R. (2016). How Friedman's View on Individual Freedom Relates to Stakeholder Theory and Social Contract Theory. *Journal of business ethics*, 153(1), 41–52.

<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3353-x>

Kanniainen, V. & Malinen, T. (2010). Talouskriisin tausta: Poliittikkavirheet, sairaat kannusteet vai molemmat. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, 106(1), 24–43.

Kiander, J. (2001). *Laman opetukset: Suomen 1990-luvun kriisin syyt ja seuraukset*. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus: Suomen akatemia.

Kilponen, J. & Santavaara, T. (2002). *Taloudellinen kasvu, innovaatiot ja kilpailu - katsaus kirjallisuuteen ja politiikkasuositukseen*. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.

Knüpfer, S. & Puttonen, V. (2018). *Moderni rahoitus* (10., uudistettu painos.). Alma.

Kuismanen, M. (2012). Finanssipolitiikan tehokkuus. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, 108(4), 427–438.

Kujala, J. (2003). *Välittävä johtaminen: Vuoropuhelua sidosryhmien kanssa*. Business and Organization Ethics Network (BON).

Lamberg, J., Lubinaitė, S., Ojala, J. & Tikkanen, H. (2021). The curse of agility: The Nokia Corporation and the loss of market dominance in mobile phones, 2003–2013. *Business history*, 63(4), 574–605. <https://doi.org/10.1080/00076791.2019.1593964>

Lovio, R. (2009). Luova tuho - ikuinen toivo. *Tiede & edistys*, 34(1), 4.

Maliranta, M. (2014). Innovointi ja "luova tuho": Erot maiden, toimialojen ja yritysryhmien välillä. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, 110(1), 20–41.

Maliranta, M. & Määttä, N. (19.3.2014). *"Innovointi, luova tuho ja tuottavuus"*. ETLA Muistio No 25.

Metcalfe, J. S. (1998). *Evolutionary economics and creative destruction*. Routledge.

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.

Metsämuuronen, J. (2009). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: Tutkijalaitos* (4. laitos.). Helsinki: International Methelp.

Miles, S. (2017). Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions. *Journal of business ethics*, 142(3), 437–459. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2741-y>

Mill, J. S., Saastamoinen, K., Sajama, S. & Järvenpää, M. (2000). *Utilitarismi*. Gaudeamus.

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.

O'Brien, A. M. & McGuckin, C. (2016). *The systematic literature review method: Trials and tribulations of electronic database searching at doctoral level*. London: SAGE Publications.

Oittinen, V., Oittinen, V., Frank, H., Kannisto, T., Borsche, T., Leppäkoski, M., . . . Vilkkö, R. (2013). *Immanuel Kantin filosofia*. Gaudeamus.

Osakeyhtiölaki. 21.7.2006/624, 5 §.

Parker, S. C. (2012). Theories of entrepreneurship, innovation and the business cycle. *Journal of economic surveys*.

Petticrew, M. & Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. Malden (Mass.): Blackwell.

Puusa, A., Juuti, P., Aaltio, I., Siltaoja, M. & Vehkaperä, M. (2011). *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. JTO.

Pohjola, M. (2010). *Taloustieteen oppikirja* (4. uud. p.). WSOYpro.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (Fifth edition.). Free Press.

Roloff, J. (2008). Learning from Multi-Stakeholder Networks: Issue-Focused Stakeholder Management. *Journal of business ethics*, 82(1), 233–250. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9573-3>

Rolin, K., Kakkuri-Knuuttila, M., Henttonen, E. & Eräranta, K. (2006). *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*. Gaudeamus.

Ruuskanen, P., Jokivuori P., Jokinen, K., Julkunen, R., Konttinen, E., Marin, M., . . . Purhonen, S. (2004). *Arjen talous: Talous, tunteet ja yhteiskunta*. Minerva: Jyväskylän yliopisto.

Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus?: Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Schaltegger, S., Hörisch, J. & Freeman, R. E. (2019). Business Cases for Sustainability: A Stakeholder Theory Perspective. *Organization & environment*, 32(3), 191–212.

<https://doi.org/10.1177/1086026617722882>

Schubert, C. (2013). How to evaluate creative destruction: Reconstructing Schumpeter's approach.(Report). *Cambridge Journal of Economics*, 37(2), 227–250.

<https://doi.org/10.1093/cje/bes055>

Schumpeter, J. A. (1976). *Capitalism, socialism and democracy* (5 ed.).

Schumpeter, J. A. (2008). *Capitalism, socialism and democracy* (Harper Perennial Modern Thought edition.). HarperPerennial.

Tilastokeskus. 2022. *Yritykset*. Tilastokeskus. Haettu osoitteesta. https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html (9.7.2022.)

Tuomala, M. (2009). *Julkistalous* ([Uud. p.]). Gaudeamus Helsinki University Press.

Ulkoministeriö. (2022) *2030 Agenda – Sustainable Development Goals*. Haettu osoitteesta: <https://um.fi/agenda-2030-sustainable-development-goals> (16.1.2022)

WEF. (2022). Now is the time for a “great reset”. World Economic Forum 2022. Viitattu 30.4.2022. <https://www.weforum.org/agenda/2020/06/now-is-the-time-for-a-great-reset/>

Vos, J. F. J. & Achterkamp, M. C. (2006). Stakeholder identification in innovation projects: Going beyond classification. *European journal of innovation management*, 9(2), 161–178. <https://doi.org/10.1108/14601060610663550>

World Economic Forum. (2022) *The Great Reset*. Haettu osoitteesta: <https://www.weforum.org/great-reset/> (16.1.2022)

Aineiston artikkeleiden lähdeluettelo

Baldassarre, B., Calabretta, G., Bocken, N. & Jaskiewicz, T. (2017). Bridging sustainable business model innovation and user-driven innovation: A process for sustainable value proposition design. *Journal of cleaner production*, 147, 175–186. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.081>

Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C. & Poussing, N. (2017). CSR, Innovation, and Firm Performance in Sluggish Growth Contexts: A Firm-Level Empirical Analysis. *IDEAS Working Paper Series from RePEc*, 146(1), 241–254. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2959-8>

Chakravorti, B. (2010). Stakeholder Marketing 2.0. *Journal of public policy & marketing*, 29(1), 97–102. <https://doi.org/10.1509/jppm.29.1.97>

Clark, C. E., Steckler, E. L. & Newell, S. (2016). Managing Contradiction: Stockholder and Stakeholder Views of the Firm as Paradoxical Opportunity. *Business and society review* (1974), 121(1), 123–159. <https://doi.org/10.1111/basr.12083>

Crilly, D. (2011). Predicting stakeholder orientation in the multinational enterprise: A mid-range theory. *Journal of international business studies*, 42(5), 694–717. <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.57>

Doh, J. P. & Quigley, N. R. (2014). RESPONSIBLE LEADERSHIP AND STAKEHOLDER MANAGEMENT: INFLUENCE PATHWAYS AND ORGANIZATIONAL OUTCOMES. *Academy of Management perspectives*, 28(3), 255–274. <https://doi.org/10.5465/amp.2014.0013>

Flammer, C. & Kacperczyk, A. (2016). The Impact of Stakeholder Orientation on Innovation: Evidence from a Natural Experiment. *Management science*, 62(7), 1982–2001.

<https://doi.org/10.1287/mnsc.2015.2229>

Goldsby, M. G., Kuratko, D. F., Bishop, J. W., Kreiser, P. M. & Hornsby, J. S. (2018). Social proactiveness and innovation: The impact of stakeholder salience on corporate entrepreneurship. *Journal of small business strategy*, 28(2), 1–15.

Hasan, I., Kobeissi, N., Liu, L. & Wang, H. (2018). Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance: The Mediating Role of Productivity. *Journal of business ethics*, 149(3), 671–688. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3066-1>

Kanungo, R. P. (2021). Payment choice of M&As: Financial crisis and social innovation. *Industrial marketing management*, 97, 97–114. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.06.012>

Mena, J. A. & Chabowski, B. R. (2015). The role of organizational learning in stakeholder marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(4), 429–452. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0442-9>

Rubera, G. & Kirca, A. H. (2017). You gotta serve somebody: The effects of firm innovation on customer satisfaction and firm value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 741–761. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0512-7>

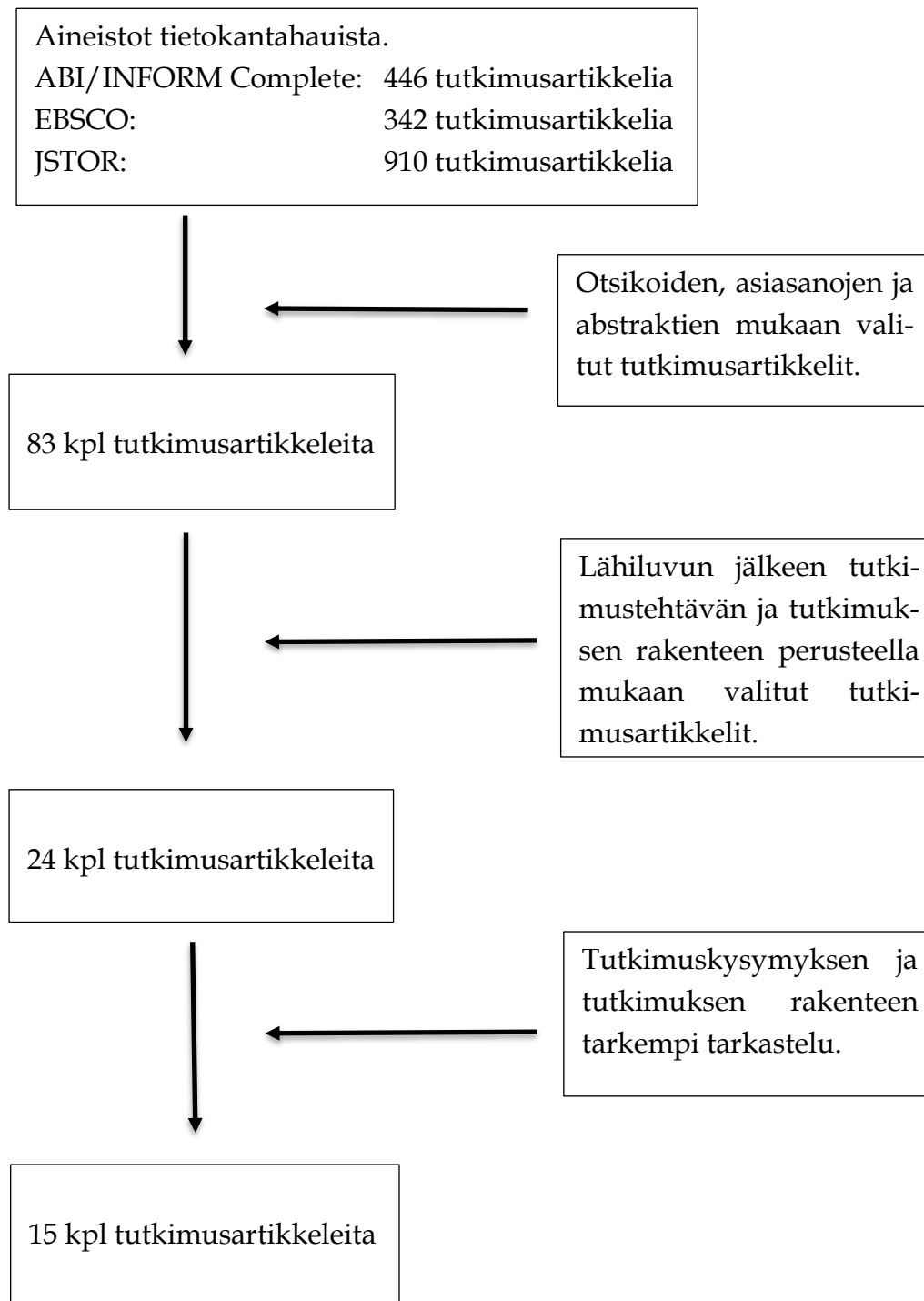
van Riel, A. C., Andreassen, T. W., Lervik-Olsen, L., Zhang, L., Mithas, S. & Heinonen, K. (2021). A customer-centric five actor model for sustainability and service innovation. *Journal of business research*, 136, 389–401. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.035>

Yunus, M., Moingeon, B. & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long range planning*, 43(2), 308–325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>

(2011). Doing well by doing good. *Strategic direction (Bradford, England)*, 27(11), 30–32. <https://doi.org/10.1108/02580541111177548>

LIITTEET

LIITE 1. Kuvio 1. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteutus



LIITE 2. Taulukko 1. Tutkielman tutkimusaineiston tiivistelmät

Tutkimuksen numero, tekijät, nimi, julkaisutiedot	Tutkimuksen tarkoitus, metodi ja otos	Keskeiset tulokset
<p>Tutkimus 1. (T1), Chakravorti Bhaskar, Stakeholder marketing 2.0, Journal of public policy and marketing (2010)</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus, jossa case-esimerkkien avulla tarkastellaan sidosryhmien vaikutusta hyödyntää Web 2.0 mahdollisuuksia jalkauttaa yritysten asiakaskuntaa uusien markkinoiden avaamiseksi. Web 2.0 avulla sidosryhmien rooli laajenee passiivisista yritysten tuotteiden vastaanottajista osaksi ideoiden ja uusien innovaatioiden kehittelyä.</p>	<p>Keskeisenä löydöksenä esimerkiksi Starbucks kahvilaketjun mystarbucksidea.comin kautta osallistettu asiakaskunta, jonka seurauksena Starbucks kahvilaketju toteutti 32 sosiaalista innovaatiota, 27 taloudellista innovaatiota, 25 elämyksellistä innovaatiota ja 16 tuoteinnovaatiota.</p>
<p>Tutkimus 2. (T2), Doing well by doing good, Strategic directions (2011)</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus, jossa yhden case-esimerkin avulla tarkastellaan, miten yrityksen yhteiskuntavastuun (corporate social responsibility, CSR) otetaan yrityksen strategiseksi johtamisen tavoitteeksi. CSR ulotettiin yrityksen toimintatapojen kehityksen moottoriksi.</p>	<p>Keskeisinä löydöksinä olivat yritysten sidosryhmäsuhteiden tiivistyminen, joka lisäsi informaation vaihtoa sidosryhmien välillä. Näin ollen yritys kykeni kehittämään uusia teknologisia ratkaisuja alihankkijoiden kanssa, työntekijöiden osallistamista aktiivisen hr-panostusten avulla, pitämään osakkeenomistajat tietoisina yrityksen tekemisistä sekä kehittämään yhteistyötä yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa.</p>
<p>Tutkimus 3. (T3), Mena Jeanette A & Chabowski Brian R, The role of organizational learning in stakeholder marketing, Journal of the academy marketing science (2015)</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus, jossa toteutettiin kyselytutkimus 349 yritykselle. Tutkimuksessa selvitettiin kuinka yrityksen sidosryhmien kautta tapahtuva oppiminen vaikuttaa yrityksen tapaan kohdella sidosryhmiä. Tutkimuksessa tarkasteltiin kolmea oppimiseen liittyvää ulottuvuutta: kuinka organisaation oppiminen vaikuttaa yrityksen vastuullisuuteen, osaamisen hankintaa, kuten uusien innovaatioide tuottamiseen sekä kuinka oppimisen kautta tapahtuva vastuullisuus ja kyky hankkia osaamista vaikuttaa yritysten tuloksellisuuteen.</p>	<p>Keskeisinä löydöksinä tutkimuksessa oli, että sidosryhmiin fokusoitunut oppiminen lisäsi yritysten vastuullisuutta, ja erityisesti eksperimentaalinen sidosryhmäsuhteiden kautta tapahtunut oppiminen lisäsi yrityksen kykyä tuottaa uusia innovaatioita. Uudet sidosryhmäkäytännöt johtivat uusiin kokeellisen oppimisen kautta tapahtuviin innovatiivisiin käytäntöihin ja sen vuoksi myös uusiin innovaatioihin.</p>
<p>Tutkimus 4. (T4), Michael G Goldsby, Donald F Kuratko, James W Bishop, Patric M Kreiser & Jeffrey S Horsby, Social proactiveness and innovation.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus, jossa toteutettiin kyselytutkimus 200 yrityksen johtohenkilöille. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka sidos-</p>	<p>Keskeisenä löydöksenä tutkimuksessa oli, että sidosryhmien proaktiivisuuden lisääminen kasvatti riskinottoa ja yrittäjyyttä. Erityisesti proaktiivisuus-</p>

<p>The impact of stakeholder salience on corporate entrepreneurship, <i>Journal of small business strategy</i> (2018)</p>	<p>ryhmien näkyvyys ja sidosryhmien väliset suhteet vaikuttavat yritysten kykyyn tuottaa innovaatioita. Tarkastelussa olivat ensisijaisesti osakkeenomistajien, työntekijöiden ja asiakkaiden esiintyvyys ja sen vaikutukset yrityksen proaktiivisuuteen yritysten toimintakentässä.</p>	<p>den lisääminen yrityksen sisäisten sidosryhmien välillä kasvatti yrityksen kykyä tuottaa innovaatioita. Organisaation sisäinen ympäristö luo työntekijöille kannustimet ja ympäristön toteuttaa itseohjautuvaa ja innovatiivista työskentelyä.</p>
<p>Tutkimus 5. (T5), Baldassarre B, Calabretta G, Bocken N.M.P. & Jaskiewicz T., Bridging sustainable business model innovation and user-driven innovation: A process for sustainable value proposition design, <i>Journal of cleaner production</i> (2017)</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus, jossa seurataan Climate-KIC-projektia, joka on merkittävä yhteistyöhanke ilmastomuutoksen torjunnassa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka kestävän kehityksen liiketoimintakäytännöt ovat parannettavissa yhdistelemällä kestävän liiketoimintamallien innovaatioita yhdessä käyttäjälähtöisten innovaatiokäytänteiden kanssa. Artikkelissa nostettiin kolmen vaiheen talking, thinking ja testing vaiheiden merkitystä uusien innovaatioiden kehittämisessä.</p>	<p>Keskeisenä löydöksenä oli, kuinka innovaatioiden luonti tapahtuu sidosryhmäketjun kautta, jossa olennaisena vaiheena on "talking", koska tässä vaiheessa innovaatioiden osalta tunnustetaan olennaiset sidosryhmät ja määritellään niiden tarpeet.</p>
<p>Tutkimus 6. (T6), van Riel Al-lard C. R., Andreassen Tor W, Lervik-Olsen Line, Zhang Lu, Mithas Sunil & Heinonen Kristina, A customer-centric five actor model for sustainability and service innovation, <i>Journal of business research</i> (2021)</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus, jossa on toteutettu kyselytutkimus 401 tutkimuksen koehenkilölle. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka kuluttajien odotukset vaikuttavat yrityksen kestävän kehityksen huomioimiseen. Tutkimuksessa on tarkoituksena esittää laajemman palveluekosysteemin yksinkertaisesta mallista kohti verkostopohjaista liiketoimintamallia, jossa on mukana kestävän kehityksen kannalta olennaiset sidosryhmät.</p>	<p>Keskeisenä löydöksenä tutkimuksessa on, että kuluttajien ymmärrys kestävän kehityksen mahdollisuuksista ja tarpeista asettaa yrityksille innovaatiovaatimuksia kestävän hyödykkeiden valmistamiseksi. Uusien innovaatioiden kehittämisen kannalta on olennaista sitouttaa kestävän kehityksen kannalta olennaiset sidosryhmät.</p>
<p>Tutkimus 7. (T7), Yunus Muhammad, Moingeon Bertrand & Lehmann-Ortega Laurence, Building social business models: Lessons from the Grameen Experience, <i>Long range planning</i> (2010)</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus, jossa case-esimerkin avulla seurataan Bangladeshilaisen The Grameen Groupin liiketoimintamallien innovatiivisuutta. The Grameen Groupin strategisena johtamisinstrumenttina on sosiaalinen liiketoiminta, jossa painotetaan voimakkaasti CSR:n mukaista sidosryhmien huomioimista. Sosiaalisella liiketoimintamallilla pyritään</p>	<p>Keskeisinä löydöksinä tavanomaisista liiketoimintamuotojen ja tavoitteiden sijaan asiakaspalvelu ihmisten hyvinvoinnin saavuttamiseksi, kilpailuparadigman sijaan yhteistyöparadigma, pienempien kokeilujen avulla sitoutetut sidosryhmät, osakkeenomistajien sosiaalisen vastuun lisääminen sekä selkeästi määritellyt sosiaaliset tavoitteet. Sosiaalisten</p>

	haastamaan perinteisen liiketoimintamallien konventionaalisuutta.	tavoitteiden ansiosta uudet innovatiiviset liiketoimintamallit korvaavat konventionaalisia liiketoimintamalleja.
Tutkimus 8. (T8) , Flammer Caroline & Kacperczyk Aleksandra, The impact of stakeholder orientation on innovation evidence from natural experiment, Management science (2016)	Kvantitatiivinen tutkimus, jossa seurataan lainsäädännöllisen muutoksen aiheuttamia muutoksia 34 yhdysvaltalaisen osavaltion yritysten innovaatioiden tuottamisessa. Constituency status oli lainsäädännöllinen muutos, jossa pelkkien osakkeenomistajien sijaan tarkoituksena on pyrkiä huomioimaan myös muut yrityksen sidosryhmät. Tutkimus on täten kvasikokeellinen, koska constituency status ei ole voimassa kaikissa Yhdysvaltojen osavaltiossa.	Keskeisenä löydöksenä tutkimuksessa on, että sidosryhmien orientoiminen vaikuttaa positiivisesti innovaatioiden tuottamiseen. Sidoryhmien huomioiminen lisää kokeellisuutta, tuottavuutta muun muassa patenttien ja innovaatioiden muodossa. Lisäksi voimakkaasti saastuttavien teollisuuden aloilla muutokset olivat voimakkaita. Sidoryhmien huomioiminen ei välttämättä ole kannattavaa lyhyellä aikavälillä, mutta pitkällä aikavälillä (3–4 vuotta) sidoryhmien huomioiminen lisää yritysten kannattavuutta.
Tutkimus 9. (T9) , Bocquet Rachel, Le Bas Christian, Mothe Caroline & Poussing Nicolas, CSR, innovation and firm performance in sluggish growth contexts: A firm-level empirical analysis, Journal of business ethics (2017)	Kvantitatiivinen tutkimus, jossa toteutettiin kyselytutkimus 213 Luxemburgilaiselle yritykselle. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää CSR:n ja innovaatioiden tuottamisen välistä yhteyttä. Tutkimuksessa CSR:n ja innovatiivisuuden välistä suhdetta tarkasteltiin strategisen CSR:n tehoa teknologisiin innovaatioihin, ja yritysten kasvuun teknologisten innovaatioiden avulla.	Keskeisenä löydöksenä tutkimuksessa on, että kun yrityksen omaksuvat vaativan strategisen CSR:n linjan myös yritysten kyky tuottaa innovaatioita paranee. Myötäilevä strateginen CSR:n vaikutus innovaatioiden tuottamiseen puolestaan on negatiivinen. CSR:n vaikutus yritysten tuloksellisuuteen riippuu, minkä strategisen CSR:n linjan yritys on valinnut.
Tutkimus 10. (T10) , Hasan Iftekhar, Kobeissi Nada, Liu Liuling & Wang Haizhi, Corporate social responsibility and firm financial performance: The mediating role of productivity, Journal of business ethics (2018)	Kvantitatiivinen tutkimus, jossa tarkastellaan 986 yrityksen sosiaalisen suoriutumisen ja taloudellisen suoriutumisen välistä suhdetta, ja miten strateginen CSR vaikuttaa yritysten tuloksellisuuteen ja kokonaistuottavuuteen. Yritysten kokonaistuottavuus on riippuvainen yrityksen harjoittamasta tutkimus- ja tuotekehitystoiminnasta ja kyvystä tuottaa uusia innovaatioita.	Keskeisenä löydöksenä on, että yritysten sosiaalinen suorittaminen vaikuttaa myönteisesti yritysten kokonaistuottavuuteen, joka puolestaan vaikuttaa yritysten taloudelliseen suoriutumiseen. Sosiaalinen perspektiivi on olennainen osa liiketoimintastrategista osakkeenomistajien arvonluontia, mutta strategisen CSR:n käyttö on kuitenkin kontekstiriippuvaista, esimerkiksi yrityksen resurssien vastuullista käyttöä sidoryhmäsuhteiden valjastamisessa.
Tutkimus 11. (T11) , Crilly Donald, Predicting stakeholder orientation in the multinational enterprise: A mid-range theory,	Kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä yhdistävässä tutkimuksessa tutkitaan, kuinka monikansallisissa yritysten osakkeenomistajien etuihin	Keskeisinä löydöksinä tutkimuksessa on, että paikallisen tason sidoryhmien kanssa tapahtuva vuorovaikutus lisää

Journal of international business studies (2011)	keskittyvä sekä paikallistasolla sidosryhmien etuihin keskittyvät johtamistavat eroavat yritysten tuloksessa. Tutkimuksessa haastatellaan 52:n yrityksen johtoa, joista haastattelujen jälkeen tunnistetaan teemoitellun mukaisia kausaaliyhteyksiä.	tutkimus- ja tuotekehitysintensiiteettiä merkittävällä tavalla erotuksena etäisyydeltään kaupan oleviin tuotantoyksiköihin. Tutkimus- ja tuotekehityksen intensiteetin volyymin kontribuutioon vaikuttaa olennaisesti paikallistason institutioiden ekstraktiivisuus
Tutkimus 12. (T12) , Doh Jonathan & Quigley Narda R, Responsible leadership and stakeholder management: Influence pathways and organizational outcomes, Academy of management perspectives (2014)	Kvalitatiivinen tutkimus, jossa tutkitaan kolmen case-esimerkin avulla kuinka vastuulliset johtamiskäytänteet sekä sidosryhmäjohtaminen vaikuttaa yritysten tuloksellisuuteen. Tutkimuksessa tarkastellaan yritysten neljää eri toimintaa: yksilö-, tiimi-, organisaatio- sekä sosiaalista tasoa. Lisäksi tutkimuksessa määritellään kaksi organisaation toimintaan vaikuttavaa väylää: psykologiset edut huomioon ottava ja osaamiseen perustuvat edut.	Keskeisenä löydöksenä tutkimuksessa on, että liiketoiminnassa vastuullisuuteen pyrkivät yritykset lisäävät strategisen muutoksen avulla koko toimitusketjun uudistumistarpeita. Tämä näkyy muun muassa syvempinä sidosryhmäsuhteina ja niiden myötä syntyneinä uusina innovaatioita. Vastuullisen johtamisen myötä yritykset kykenevät sitouttamaan organisaation sisäisiä ja ulkoisia sekä ei-tavallisia sidosryhmiä.
Tutkimus 13. (T13) , Clark Cynthia, Steckler Erica & Newell Sue, Managing contradiction: Stockholder and stakeholder views of the firm as paradoxical opportunity, Business and society review (2016)	Kvalitatiivinen tutkimus, jossa toteutetaan yritysten toimitusjohtajien vuosiraporttien tekstianalyysi. Tutkimuksessa on kahden eri yhtiön toimitusjohtajan vuosiraportit kymmenen vuoden ajalta. Toinen yrityksistä toimii biotekniikan alalla ja toinen rahoituksen alalla. Biotekniikan alan yrityksellä on kymmenen vuoden tutkimusmateriaalin kertymisen aikana ollut yksi toimitusjohtaja, kun rahoitusalan yrityksellä niitä on ollut kolme.	Keskeisinä löydöksinä on, että toimitusjohtajan vuosikirjeen kielelliset konventiot määrittelevät yrityksen strategiaa ja heijastavat markkinoiden odotuksia liiketoiminnan suunnasta. Toimitusjohtajan vuosikirjeessä määritellään suuntaviivoja yrityksen strategian jalkauttamiseen, joten näin ollen sidosryhmien ja osakkeenomistajien huomioimisen prioriteetti itsessään lisää innovatiivisuutta. Toimitusjohtajan vuosikirjeessä luodaan markkinoille institutionalisoituja odotuksia, joilla voidaan luoda pohjaa uusille innovaatioille.
Tutkimus 14. (T14) , Rubera Gaia & Kirca Ahmed H, You gotta serve somebody: the effect of firm innovation on customers satisfaction and firm value, Journal of the Academy of marketing science (2017)	Kvantitatiivinen tutkimus, jossa tutkitaan 85 palvelu- ja tuotantoaloilla toimivaa yritystä, ja kuinka kyseisissä yrityksissä innovaatioiden tuottamisella on organisaation sisällä ilmeneviä ristiriitaisuuksia, mikäli yritys pyrkii huomioimaan asiakkaiden tai osakkeenomistajien intressit.	Keskeisinä löydöksinä organisaation operatiivinen johto voi strategisilla valinnoilla vaikuttaa joko asiakaskunnan tai osakkeenomistajien kokemaan arvonlisään, jonka vuoksi strategiset valinnat vaikuttavat organisaation harjoittamaan innovaatiopolitiikkaan.

<p>Tutkimus 15. (T15), Kanungo Rama Prasad, Payment choice of M&As: Financial crisis and social innovation, Industrial marketing management (2021)</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus, jossa tutkitaan 641 yrityskauppaa ja kuinka yrityskauppojen maksamisen vaihtoehdot muuttuivat CSR:n strategisella käytöllä Iso-Britanniassa finanssikriisin aikana.</p>	<p>Keskeisinä löydöksinä sujuvien yritysfuusioiden ja -kauppojen toteuttamiseksi sidosryhmien sitouttamisella voidaan saavuttaa sosiaalisia innovaatioita yrityskauppojen rahoituksen riskien tasaamiseksi.</p>
---	---	---

LIITE 3. Tutkimusaineiston kriittinen analyysi

Tutkimusartikkeli	Kriittinen arviointi
<p>Tutkimus 1. (T1), Chakravorti Bhaskar, Stakeholder marketing 2.0, Journal of public policy and marketing,, (2010)</p>	<p>Tutkimus vastaa selkeästi tutkimuksen tarkoitukseen. Varsinaista tutkimuskysymystä ei CASE-esimerkkiartikkelissa esitetä.</p> <p>Tutkimus on sisäisesti validi ja tarkastelee tutkimusartikkelin tarkoitustaan.</p> <p>Tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä digitaalista alustataloutta hyödyntävien yritysten parissa.</p> <p>Tutkimuksen tulokset on selkeästi esitetty, mutta tutkimuksen aineiston analyysissä on puutteita.</p> <p>Tutkimus on toteutettu eettisesti kestäväällä tavalla.</p>
<p>Tutkimus 2. (T2),Doing well by doing good, Strategic directions, (2011)</p>	<p>Tutkimus vastaa selkeästi tutkimuksen tarkoitukseen. Varsinaista tutkimuskysymystä ei CASE-esimerkkiartikkelissa esitetä.</p> <p>Tutkimus on sisäisesti validi ja tarkastelee tutkimusartikkelin tarkoitustaan.</p> <p>Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, sillä tarkastelun kohteena on vain yksi yritys.</p> <p>Tutkimuksen aineiston analyysissä ja tulosten esittämisessä on puutteita.</p> <p>Tutkimus on toteutettu eettisesti kestäväällä tavalla.</p>
<p>Tutkimus 3. (T3), Mena Jeanette A & Chabowski Brian R, The role of organizational learning in stakeholder marketing, Journal of the academy marketing science, (2015)</p>	<p>Tutkimus vastaa selkeästi tutkimuskysymyksiin.</p> <p>Tutkimus on sisäisesti validi ja tutkii tutkimustehtävän mukaisesti tutkittavaa aihetta.</p> <p>Tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä sidosryhmäjohtamisen kautta tapahtuvaan sidosryhmien väliseen oppimiseen.</p> <p>Tutkimuksen aineisto ja tulokset on esitetty johdonmukaisesti.</p> <p>Tutkimus on toteutettu eettisesti kestäväällä tavalla.</p>
<p>Tutkimus 4. (T4), Michael G Goldsby, Donald F Kuratko, James W Bishop, Patric M Kreiser & Jeffrey S Horsby, Social proactiveness and innovation. The impact of stakeholder salience on corporate entrepreneurship, Journal of small business strategy, (2018)</p>	<p>Tutkimus vastaa selkeästi tutkimuskysymyksiin.</p> <p>Tutkimus on sisäisesti validi ja tutkii tutkimustehtävän mukaisesti tutkittavaa aihetta.</p> <p>Tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä organisaatioiden strategiseen johtamiseen sekä sidosryhmien orientoimiseen.</p> <p>Tutkimuksen aineisto ja tulokset on esitetty johdonmukaisesti.</p> <p>Tutkimus on toteutettu eettisesti kestäväällä tavalla.</p>
<p>Tutkimus 5. (T5), Baldassarre B, Calabretta G, Bocken N.M.P. & Jaskiewich T., Bridging sustainable business model innovation and user-driven innovation: A process for sustainable value proposition design, Journal of cleaner production, (2017)</p>	<p>Tutkimus vastaa selkeästi tutkimuskysymyksiin.</p> <p>Tutkimus on sisäisesti validi ja tutkii tutkimustehtävän mukaisesti aihetta.</p> <p>Tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä startup-yritysten innovaatioprosesseihin.</p> <p>Tutkimuksen aineisto on kerätty ja analyysin tulokset ovat esitetty johdonmukaisesti.</p>

	Tutkimus on toteutettu eettisesti kestäväällä tavalla.
Tutkimus 6. (T6) , van Riel Allard C. R., Andreasen Tor W, Lervik-Olsen Line, Zhang Lu, Mithas Sunil & Heinonen Kristina, A customer-centric five actor model for sustainability and service innovation, Journal of business research, (2021)	Tutkimus vastaa selkeästi tutkimuskysymyksiin. Tutkimus on sisäisesti validi ja vastaa tutkimustehtävän mukaiseen aiheeseen. Tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä organisaatioiden informaation keräämisen kautta tapahtuvaan innovointiin. Tutkimuksen aineiston analyysi ja tulokset on esitetty johdonmukaisesti. Tutkimus on toteutettu eettisesti kestäväällä tavalla.
Tutkimus 7. (T7) , Yunus Muhammad, Moingeon Bertrand & Lehmann-Ortega Laurence, Building social business models: Lessons from the Grameen Experience, Long range planning, (2010)	Tutkimus vastaa selkeästi tutkimuksen tarkoitukseen. Varsinaista tutkimuskysymystä ei CASE-esimerkkitarikkelissa esitetä. Tutkimus on sisäisesti validi ja tarkastelee tutkimusartikkelin tarkoitustaan. Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, sillä tarkastelun kohteena on vain yksi yritys. Tutkimuksen aineiston analyysissä ja tulosten esittämisessä on puutteita. Tutkimus on toteutettu eettisesti kestäväällä tavalla.
Tutkimus 8. (T8) , Flammer Caroline & Kacperczyk Aleksandra, The impact of stakeholder orientation on innovation evidence from natural experiment, Management science, (2016)	Tutkimus vastaa selkeästi tutkimuskysymyksiin. Tutkimus on sisäisesti validi ja tutkii tutkimustehtävän mukaisesti tutkittavaa aihetta. Tutkimuksen tulokset ovat laajalti yleistettävissä, sillä tutkittava aihe käsitteli useaa Yhdysvaltojen osavaltiota pitkällä aikavälillä. Tutkimuksen aineiston analyysi ja tulokset on esitetty johdonmukaisesti. Tutkimus on toteutettu eettisesti kestäväällä tavalla.
Tutkimus 9. (T9) , Bocquet Rachel, Le Bas Christian, Mothe Caroline & Poussing Nicolas, CSR, innovation and firm performance in sluggish growth contexts: A firm-level empirical analysis, Journal of business ethics, (2017)	Tutkimus vastaa selkeästi tutkimuskysymyksiin. Tutkimus on sisäisesti validi ja tutkii tutkimustehtävän mukaisesti tutkittavaa aihetta. Tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä yritysten yhteiskuntavastuun ja organisaation strategisen linjan kysymyksissä. Tutkimuksen aineisto on kerätty ja analyysin tulokset ovat esitetty johdonmukaisesti. Tutkimus on toteutettu eettisesti kestäväällä tavalla.
Tutkimus 10. (T10) , Hasan Iftekhar, Kobeissi Nada, Liu Liuling & Wang Haizhi, Corporate social responsibility and firm financial performance: The mediating role of productivity, Journal of business ethics, (2018)	Tutkimus vastaa selkeästi tutkimuskysymyksiin. Tutkimus on sisäisesti validi ja tutkii tutkimustehtävän mukaisesti tutkittavaa aihetta. Tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä organisaatioiden strategisen yritysten yhteiskuntavastuun jalkauttamiseen organisaation innovaatiokyvyn ja tuloksellisuuden parissa. Tutkimuksen aineiston analyysi sekä tulokset on esitetty johdonmukaisesti. Tutkimus on toteutettu eettisesti kestäväällä tavalla.

<p>Tutkimus 11. (T11), Crilly Donal, Predicting stakeholder orientation in the multinational enterprise: A mid-range theory, <i>Journal of international business studies</i>, (2011)</p>	<p>Tutkimus vastaa selkeästi tutkimuskysymyksiin. Tutkimus on sisäisesti validi ja tutkii tutkimustehtävän mukaisesti tutkittavaa aihetta, vaikka tutkimuksessa käytetään kvantitatiivisia sekä kvalitatiivisia menetelmiä. Tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä laajalti monikansallisten yritysten toimintakentässä. Tutkimuksen aineiston analyysi sekä tulokset on esitetty johdonmukaisesti. Tutkimus on toteutettu eettisesti kestäväällä tavalla.</p>
<p>Tutkimus 12. (T12), Doh Jonathan & Quigley Narda R, Responsible leadership and stakeholder management: Influence pathways and organizational outcomes, <i>Academy of management perspectives</i>, (2014)</p>	<p>Tutkimus vastaa selkeästi tutkimuskysymyksiin. Tutkimus on sisäisesti validi ja tutkii tutkimustehtävän mukaisesti tutkittavaa aihetta. Tutkimuksen tulokset ovat heikosti yleistettävissä suurten monikansallisten yritysten vastuullisen johtamisen jalkauttamiseen. Tutkimuksen aineiston ja tulosten esittämisessä on puutteita. Tutkimus on toteutettu eettisesti kestäväällä tavalla.</p>
<p>Tutkimus 13. (T13), Clark Cynthia, Steckler Erica & Newell Sue, Managing contradiction: Stockholder and stakeholder views of the firm as paradoxical opportunity, <i>Business and society review</i>, (2016)</p>	<p>Tutkimus vastaa tutkimuskysymyksiin. Tutkimus on sisäisesti validi ja tutkii tutkimustehtävän mukaista aihetta. Tutkimuksen tulokset eivät ole laajasti yleistettävissä, sillä tutkimuksen aineisto ja tutkimustehtävä rajoittuvat kahden yrityksen pariin. Tutkimuksen aineiston analyysi ja tulokset on esitetty johdonmukaisesti. Tutkimus on toteutettu eettisesti kestäväällä tavalla.</p>
<p>Tutkimus 14. (T14), Rubera Gaia & Kirca Ahmed H, You gotta serve somebody: the effect of firm innovation on customers satisfaction and firm value, <i>Journal of the Academy of marketing science</i>, (2017)</p>	<p>Tutkimus vastaa selkeästi tutkimuskysymyksiin. Tutkimus on sisäisesti validi ja vastaa tutkimustehtävän mukaiseen aiheeseen. Tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä organisaation johdon operatiiviseen toimintaan. Tutkimuksen aineiston analyysi ja tulokset on esitetty johdonmukaisesti. Tutkimus on toteutettu eettisesti kestäväällä tavalla.</p>
<p>Tutkimus 15. (T15), Kanungo Rama Prasad, Payment choice of M&As: Financial crisis and social innovation, <i>Industrial marketing management</i>, (2021)</p>	<p>Tutkimus vastaa selkeästi tutkimuskysymyksiin. Tutkimus on sisäisesti validi ja vastaa tutkimustehtävän mukaiseen aiheeseen. Tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä yritysten yhteiskuntavastuun kautta tapahtuvaan organisaation johdon tarpeisiin kehitellä uusia innovaatioita. Tutkimuksen aineiston analyysi sekä tulokset on esitetty johdonmukaisesti. Tutkimus on toteutettu eettisesti kestäväällä tavalla.</p>

LIITE 4. Tutkimusartikkeleiden tulokset

T1: Uuden teknologian avulla yritys voi jalkauttaa asiakaskuntaa uusien ideoiden lähteenä ja uusien innovaatioiden aikaansaamiseksi.
T2: Yrityksen yhteiskuntavastuun avulla yritys kykenee sitouttamaan uusien mahdollisuuksien ja toimintatapojen kautta organisaation sidosryhmiä uusien innovaatioiden luomiseksi.
T3: Sidoryhmäsuhteiden kautta tapahtuva organisaatio-oppiminen luo ja syventää sidoryhmäsuhteita ja lisää yrityksen informaatiota sidoryhmien tarpeista uusien innovaatioiden luomiseksi.
T4: Organisaatiot voivat luoda toimintaympäristön työntekijöiden oma-aloitteisuudelle, jonka avulla organisaatiot voivat aktiivisen henkilöstöjohtamisen kautta lisätä innovaatio- ja patenttitoimintaa.
T5: Vuorovaikutteisten sidoryhmäsuhteiden kautta tapahtuva informaationvaihto lisää organisaation tietoisuutta innovaatioiden luonteesta sekä työnjaosta uusien innovaatioiden toteuttamiseksi.
T6: Verkostopohjaiset liiketoimintamallit antavat organisaatiolle painetta uudistaa liiketoiminnan toimintamalleja kestäväen kehityksen ja uusien innovaatioiden aikaansaamiseksi.
T7: Lisätessään sosiaalisen vastuun liiketoimintaansa kykenee organisaatio saavuttamaan perinteisten liiketoimintavoittojen lisäksi ja sen sijaan sosiaalisia tavoitteita, joilla luodaan pohjaa ihmisten osallistamiselle sekä innovatiivisille liiketoimintamalleille.
T8: Lainsäädännöllisellä muutoksella on aikaansaatava velvoite huomioida yritysten sidoryhmäsuhteet, jotka johtavat yritysten tuottamien innovaatioiden määrälliseen kasvuun.
T9: Strategisella yritysten yhteiskuntavastuulla sitoutettu organisaatio kykenee uudistamaan liiketoimintaketjun ja luomaan uusia innovaatioita sekä innovatiivisia liiketoimintatapoja.
T10: Strateginen yritysten yhteiskuntavastuu lisää yrityksen sosiaalista suoriutumista, mikä vaikuttaa yritysten tuottavuuteen, sillä organisaatiolla on käytössä sidoryhmien sitouttamisen vuoksi enemmän informaatiota sidoryhmien tarpeista uusien innovaatioiden tuottamiseksi.
T11: Monikansalliset organisaatiot voivat tehostaa tutkimus- ja tuotekehityspanoksiaan sitouttamalla paikallinen osaaminen alueen tarpeita vastaavaksi ja näin valjastaa paikallinen osaaminen uusien innovaatioiden lähteeksi.
T12: Organisaation tietoisuus ympäristön muuttuneista vaatimuksista ajaa organisaatioita uudistamaan liiketoimintamalleja, minkä vuoksi uudistuneet kokonaiset liiketoimintaketjut johtavat uusiin toimintatapoihin ja uusiin innovaatioihin.
T13: Organisaation sisäisellä viestinnällä yritys voi luoda strategisia suuntaviivoja, joilla organisaatio voi suunnata resursseja osakkeenomistajien tai sidoryhmien tarpeiden täyttämiseksi sekä sen vuoksi uusien innovaatioiden luomiseksi.
T14: Organisaation operatiivinen johto voi strategisilla valinnoilla vaikuttaa joko asiakaskunnan tai osakkeenomistajien kokemaan arvonlisään, minkä vuoksi strategiset valinnat vaikuttavat organisaation harjoittamaan innovaatiopolitiikkaan.
T15: Sujuvien yritysfuusioiden ja -kauppojen toteuttamiseksi sidoryhmien sitouttamisella voidaan saavuttaa sosiaalisia innovaatioita yrityskauppojen rahoituksen riskien tasaamiseksi.